

HELSINGIN YLIOPISTO & TAMPEREEN YLIOPISTO

Korkeakoulusektorin rakenteellisen kehittämisen kotouttaminen – vertaileva tapaustutkimus

Loppuraportti

Pauliina Koschke, Miia Lähde, Ilkka Arminen, Ismo Lumijärvi & Tiina Mälkiä

Helsingin yliopisto
Korkeakoulu ja innovaatiotutkimuksen verkosto HEINE

Helsinki 2012

Kustantaja: Helsingin yliopisto

© Tekijät

ISBN 978-952-10-7973-3 (pdf)

Helsinki 2012

Tiivistelmä

Yliopistolaitos on viime aikoina ollut voimakkaiden muutosten alaisena. Kehittämisen keskiössä on vuoden 2010 alussa voimaan astunut yliopistolaki, jonka myötä yliopistot irtautuivat valtion tiliviraston asemasta. Suomalaisten yliopistojen kansainvälisyyttä, muutoskyvykkyyttä ja tutkimus- ja opetustoiminnan laatua on pyritty edistämään niiden hallinnollisia rakenteita kehittämällä. Erilaisilla rakenteellisen kehittämisen toimenpiteillä on tavoiteltu profiloitumisetua, tehokkuutta ja toimivampaa hallintoa. Muutoksen kärkeä on edustanut paljon huomiota osakseen saanut Aalto-fuusio ja säätiöityminen, joka on luonut painetta myös muiden yliopistojen kehittämislle.

Aalto-yliopiston fuusiota (2010) ja Tampereen teknillisen yliopiston rakenneuudistusta (2008) sekä yliopistojen säätiömuotoon siirtymistä tarkastelleen tutkimusprojektin ”Korkeakoulusektorin rakenteellisen kehittämisen kotouttaminen – vertaileva tapaustutkimus” tulokset osoittavat yliopistojen organisaatiomuutosten olevan kesken. Tutkimus perustuu Aallon ja TTY:n johdon ja henkilöstön haastatteluihin syksyllä 2010 ja 2011. Organisaatiomuutoksen alkuvaiheen analyysi paljastaa kummassakin yliopistossa tehdyissä toimenpiteissä oltavan oikealla tiellä. Toimintakulttuurin muutos on kuitenkin hidas prosessi. Haasteena on saada hallinto ja akateeminen henkilöstö työskentelemään yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen.

Syksyyn 2011 mennessä sekä Aallon että TTY:n johdossa oli hektisin muutosvaihe ohitettu ja uudet toimintakäytännöt olivat alkaneet muotoutua. Aallossa tosin työskenneltiin yhä konkreettisesti yhteisen yliopiston luomiseksi. Paine kehittämisestä oli siirtynyt alemmas, yksikkötasolle, jossa rakenneuudistusten muovautuminen käytäntöön kohtaa monenlaisia haasteita. Laitokset olivat säätiön alkuvaiheessa joutuneet tasapainottelemaan niukkojen resurssien ja puutteellisten toimintamallien aiheuttamassa epävarmuudessa. Lupaus yksiköiden suuremmasta autonomiasta odotti vielä toteutumistaan.

Johtamisjärjestelmien muutos rakenneuudistusten ja säätiöitymisen yhteydessä on merkinnyt rehtorin vallan kasvua ja yksiköiden johtajien vastuiden lisääntymistä. Painopisteen siirtyminen kollegiaalisesta vastuusta yksilöjohtamiseen korostaa johtamistaitoa ja johtamisen resursseja kaikilla tasoilla. Aallossa on edetty selvemmin kohti managerialistista mallia ja päätoimista johtajuutta. Enemmän kollegiaalisen mallin piirteitä säilyttäneessä TTY:ssä johtamiseen haastetta tuo muiden kuin rehtorin ja hallintojohtajan johtamistoimen osa-aikaisuus. Kummassakin yliopistossa johtamisjärjestelmien uudistuksien nähtiin jäntevöittäneen johtamista.

Rakennemuutokset tai säätiöityminen sinänsä ovat vaikuttaneet tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön vähän verrattuna muihin samanaikaisiin uudistuksiin. Alkuvaiheessa niiden oli kuitenkin koettu lisänneen epävarmuutta ja kuormitusta työssä. Niin Aallossa kuin TTY:ssä kaivattiin rauhaa keskittyä varsinaiseen substanssityöhön jatkuvan kehittämisen sijaan. Tämä on tärkeää, jotta uudistusten tavoitteita saataisiin toteutettua ja niiden vaikutuksia pystyttäisiin myös arvioimaan.

Tutkimus tuottaa tietoa siitä, kuinka korkeakoululaitoksen piirissä otetaan käyttöön sitä koskevia kehittämislinjauksia. Sen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiomuutosten suunnittelussa ja läpiviennissä sekä rakenteellista kehittämistä koskevien hankkeiden arvioinnissa ja seurannassa. Hanketta ovat rahoittaneet Työsuojelurahasto sekä Helsingin yliopiston Korkeakoulu- ja innovaatiotutkimuksen verkosto HEINE.

Asiasanat: korkeakoululaitos, rakenteellinen kehittäminen, yliopistot, johtamisjärjestelmät, työhyvinvointi, toimintakulttuuri

Sisällysluettelo

1 Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus	5
1.2 Kotouttaminen tutkimuksen näkökulmana	7
1.3 Loppuraportin rakenne	9
2 Tapaus Aalto-yliopisto	11
2.1 Rakenteellinen kehittäminen Aallossa	11
2.1.1 Aalto-yliopiston organisaatorakenteesta	12
2.1.2 Johtamisjärjestelmän muutos	16
2.2 Toteutuneet muutokset johdon ja henkilöstön kokemina	20
2.2.1 Johtamisilmapiiri ja johtamiskulttuurissa tapahtuneet muutokset	21
2.2.2 Huipun tavoittelu uuden urajärjestelmän avulla	26
2.3 Muutosprosessin vaikutukset työhön	29
2.3.1 Muutosten kuormittavuus ja työssä viihtyminen	30
2.3.2 Viestintä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet uudessa yliopistossa	33
2.4 Tulevaisuuden näkymät	35
2.4.1 Uhat ja mahdollisuudet	35
2.4.2 Kehittämisen vaihe ja tärkeimmät kehittämiskohteet	37
3 Tapaus Tampereen Teknillinen yliopisto	40
3.1 Rakenteellinen kehittäminen TTY:ssä	40
3.1.1 TTY:n organisaatorakenne 2008 uudistuksen jälkeen	40
3.1.2 Johtamisjärjestelmän muutos	43
3.1.3 Säätiöitymisen vaikutusten tunnistettavuus	48
3.2 Toteutuneet muutokset johdon ja henkilöstön kokemina	52
3.2.1 Johtamisilmapiiri ja johtamisen kulttuurissa tapahtuneet muutokset	53
3.2.2 RAE ja Tenure Track uuden yliopiston kehittämisessä	56
3.3 Muutosprosessin vaikutukset työhön	59
3.3.1 Muutosten kuormittavuus ja työssä viihtyminen	59
3.3.2 Viestintä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet	62
3.4 Laitokset muutosten kotouttajina	64
3.5 Kehittämisen vaihe ja tulevaisuuden näkymät	70
4 Aallossa ja TTY:llä toteutettujen uudistusten vertailu	74
4.1 Katsaus tutkimuksen teemoihin	74
4.1.1 Johtamisjärjestelmän muutos	75
4.1.2 Johtamisilmapiiri ja johtamiskulttuurissa tapahtuneet muutokset	76
4.1.3 Muutosten kuormittavuus ja työssä viihtyminen	78
4.1.4 Viestintä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet	80
4.2 Vertailun yhteenvetoa	82
5 Loppupäätelmät	86
5.1 Muutosjohtaminen hallintotieteen näkökulmasta	88
5.2 Johtamisjärjestelmien kansainväliset muutostrendit	89
5.3 Johtamisjärjestelmien uusi tilanne	90
Lähteet	93
Liitteet	95

1 Johdanto

Korkeakoulusektorin rakenteellinen kehittäminen on ollut vahvasti esillä politiikan dokumenteissa kaksituhattaluvulla. Esimerkiksi ”Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat” – dokumentin (OPM 2008) mukaan korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen tavoitteena on muun muassa vahvistaa korkeakoulujen toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja kansainvälistä kilpailukykyä. Käytännössä rakenteellinen kehittäminen on tarkoittanut yksiköiden yhdistämisiä niin yliopistojen välillä kuin sisälläkin eli korkeakouluverkon supistamista ja suurempien kokonaisuuksien muodostamista. Rakenteellisella kehittämisellä on tavoiteltu yleistä toimintojen tehostamista päällekkäisyyksiä poistamalla. Sekä Aallon että TTY:n uudistukset liittyvät Suomessa käynnissä olevaan yliopistouudistukseen ja uuteen yliopistolakiin, jolla pyritään parantamaan yliopistojen toimintaedellytyksiä kansainvälisessä toimintaympäristössä.

Rakenteelliseen kehittämiseen kiinteästi liittyvään toiminnan tehostamiseen kuuluu olennaisesti myös yliopisto-organisaatioiden uudelleen järjestelyt sekä johtamisjärjestelmien uudistaminen. Tässä loppuraportissa käsiteltävässä tutkimuksessa on keskitytty säätiöyliopistojen organisaatorakenteissa ja johtamisjärjestelmissä tehtyihin muutoksiin, muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen sekä näiden vaikutuksiin yliopistojen henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot ovat Tampereen teknillinen yliopisto (TTY) sekä Aalto-yliopisto (Aalto). Rakenteellinen kehittäminen on TTY:ssä liittynyt ennen kaikkea vuonna 2008 toteutettuun laitos- ja tiedekuntarakenteen uudistukseen sekä 2010 alussa tapahtuneeseen säätiöitymiseen. Aallossa kolmen korkeakoulun fuusio ja säätiöityminen ovat tapahtuneet samanaikaisesti, mikä on entisestään korostanut toteutetun muutoksen suuruutta. Yliopistot ovat uudistuksilla pyrkineet karsimaan päällekkäisiä toimintoja, tehostamaan hallintoa sekä ennakoimaan tulevia yliopistokentän muutoksia. TTY:n 2008 rakenneuudistuksella ennakoitiin paitsi valtakunnallista yliopistouudistusta myös mahdollista säätiömuotoon siirtymistä. Myös Aallon korkeakouluissa oli toteutettu erilaisia rakenteellisen kehittämisen toimenpiteitä, joilla pohjustettiin siirtymistä Aalto-yliopistoon.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tutkimushanke on toteutettu Helsingin yliopiston Korkeakoulu- ja innovaatiotutkimuksen verkoston ja Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun välisenä yhteistyönä¹. Hankkeen vastuhenkilö on VTT, johtaja Ilkka Arminen (Korkeakoulu- ja innovaatiotutkimuksen verkosto – HEINE, HY). Tieteellisenä asiantuntijana tutkimuksessa on toiminut HTT, professori Ismo Lumijärvi (JKK, Hallintotiede, TaY) ja tutkijoina HM Pauliina Koschke (HEINE) ja YTM Miia Lähde (HEINE, 2011). Vuonna 2010 TTY:n osalta tutkimuksen toteutuksesta ja väliraportin kirjoittamisesta vastasi YTT Tiina Mälkiä (HEINE). Lisäksi hankkeessa on työskennellyt tutkijana YTM Aku Kallio (HEINE). Hanketta ovat rahoittaneet Työsuojelurahasto ja Helsingin yliopisto (Korkeakoulu- ja innovaatiotutkimuksen verkosto – HEINE).

Tutkimushankkeen tavoitteita ovat:

¹ Tutkimushanke on osa laajempaa tutkimuskokonaisuutta, jonka osana tarkastellaan rakenteellista kehittämistä myös sektoritutkimuskentällä (THL, SYKE).

1. Tutkia johdon ja henkilöstön tapoja valjastaa rakenteellinen kehittäminen omaan organisaatioon
2. Eritellä ja seurata rakenteellisen kehittämisen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin
3. Tutkia muutosjohtamisen käytäntöjä rakenteellisen kehittämisen soveltamisvaiheessa
4. Tutkia toimintakulttuurin muutosta sekä sen vaikutuksia työn mielekkyyteen
5. Vertailla rakenteellisen kehittämisen toteutuneita muotoja

Tutkimus on toteutettu haastattelujen, kirjallisten materiaalien, etnografian ja videointien avulla². Kirjallisten aineistojen avulla on analysoitu erityisesti uudistusten suunnittelu- ja käynnistymisvaihetta. Haastatteluaineisto on kerätty kahdessa vaiheessa, pääosin elosyyskuussa 2010 ja samaan aikaan vuonna 2011. Sekä ensimmäisellä tutkimuskierroksella että seurantavaiheessa suoritettiin molemmissa organisaatioissa noin 30 yksilöhaastattelua. Seurantavaiheessa pyrittiin tavoittamaan noin puolet ensimmäiselle tutkimuskierrokselle osallistuneista, toinen puoli aineistosta kerättiin uusilta osallistujilta. Tällä tavoin mahdollistui tutkimuksen syventäminen sekä prosessin etenemisen seuraaminen. Seuranta-aineiston avulla haluttiin tavoittaa rakenteellisen kehittämisen ajallinen ulottuvuus pian uudistusten toteuttamisen jälkeen.

TTY:ssä toteutettiin syksyllä 2010 yhteensä 33 ja syksyllä 2011 yhteensä 29 yksilöhaastattelua. Lisäksi molempina vuosina tehtiin yksi ryhmähaastattelu. Haastatteluja tehtiin jokaisen viiden tiedekunnan yhdellä laitoksella, joissa haastateltiin laitosjohtaja, kehittämisspäällikkö sekä yksi sihteeri, opettaja ja tutkija. Näiden henkilöstöryhmien lisäksi TTY:ssä haastateltiin tiedekuntien dekaanit, vararehtorit, rehtori, hallintojohtaja sekä säätiöitymisen valmistelu- ja alkuvaiheessa pääluottamusmiehenä työskennellyt henkilö. Tutkimukseen osallistuneet laitokset valittiin siten, että mukaan saataisiin mahdollisimman erilaisia laitoksia laitoksen koon, suuntautumisen (perustutkimus/soveltava tutkimus) ja TTY:n oman henkilöstökyselyn tulosten suhteen (hyvä/huono työskentelyilmapiiri). Haastateltavat henkilöstöryhmät valittiin siten, että haastateltaviksi saatiin monipuolisesti eri henkilöstöryhmiä niin johdon, akateemisen henkilöstön kuin hallintohenkilöstön piiristä. Aineistona on lisäksi käytetty mm. TTY-säätiön sääntöjä, yliopiston johtosääntöä, strategiapapereita, vuosikertomuksia, kokouspöytäkirjoja sekä intranet-aineistoa.

Aallossa tehtiin molempina syksyinä 2010 ja 2011 yhteensä 25 yksilöhaastattelua, ja vuonna 2010 myös ryhmähaastattelu. Yksilöhaastattelut tehtiin seuraavista henkilöstöryhmistä: Aallon johto, korkeakoulujen ja laitosten johto, opettajat/tutkijat sekä laitoshallintoon kuuluva henkilö. Edellä lueteltujen henkilöstöryhmien lisäksi TKK:sta haastateltiin vuonna 2010 myös molempien tiedekuntien dekaanit. Haastatteluja tehtiin yhteensä neljässä eri yksikössä, yhdellä laitoksella Aalto-yliopiston Taideteollisesta korkeakoulusta ja Kauppakorkeakoulusta sekä yhdellä laitoksella kahdesta eri tiedekunnasta Aalto-yliopiston Teknillisestä korkeakoulusta, vuonna 2011 kahdesta tekniikan korkeakoulusta. Lisäksi kerättiin kirjallista materiaalia kuten Aallon strategia, johtosääntö ja säätiön säännöt, vuosikertomus, lehtiartikkeleita sekä lukuisia Aalto-yliopiston suunnittelemiseen ja toteuttamiseen liittyviä asiakirjoja.

Loppuraportissa hyödynnettävä aineisto on analysoitu sisällönanalyysin keinoin aineistoa teemoittelemalla ja tiivistäen sekä eroja ja yhtäläisyyksiä etsien. Tapaustutkimus merkitsee tässä yhteydessä haastattelujen sekä kirjallisten dokumenttien hyödyntämistä

² Hankkeen erillisessä osuudessa on analysoitu johtoryhmätyöskentelyä muutosten suunnittelu- ja toteutusvaiheessa videoaineistojen pohjalta. TTY:ssä vuonna 2010 kerättyä videoaineistoa ei käsitellä raportissa.

kokonaisuudessaan TTY:n ja Aallon tapausten hahmottamiseksi ja kuvaamiseksi tutkimukselle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Laitosten johdon ja henkilöstön haastatteluista ei muodosteta tapauskuvausta yksittäisistä laitoksista, vaan niiden ajatellaan kertovan yleisesti muutosprosessin etenemisestä ja haasteista yliopistojen yksiköissä. Vuoden 2011 seurantavaiheessa jatkettiin kirjallisten aineistojen analyysia ja toteutettiin tapausten vertaileva analyysi. Sen painopisteenä on rakenteellisen kehittämisen vaiheen kuvaaminen ja keskeisten muutossuuntien paikantaminen.

Vuonna 2010 kerättyjen aineistojen pohjalta on kirjoitettu molempia kohdeorganisaatioita koskevat väliraportit, jotka ovat luettavissa HEINEN verkkosivuilla.

1.2 Kotouttaminen tutkimuksen näkökulmana

Käsitteellisesti tutkimus tarkastelee organisaatiomuutoksien toteutuneita muotoja rakenteellisen kehittämisen *kotouttamisena* (domestication). Käsitettä on hyödynnetty paljon muun muassa kulutustutkimuksessa, mediatutkimuksessa ja teknologian käyttöönottoa koskevassa tutkimuksessa (Berker ym. 2006; Caldwell 2004; Emslie 1993; Haddon 2007; Peteri 2006; Silverstone & Hirsch, 1992). Käsitteen avulla on pyritty kiinnittämään huomiota siihen, miten toimijat ottavat käyttöönsä uusia laitteita, tuotteita ja käytäntöjä, ja kuinka he mukauttavat nämä paikalliseen toimintakenttään. Myöhemmin käsitettä on hyödynnetty tutkittaessa mallien ja reformien kotouttamista (Lie & Sørensen 1996; Silverstone 2006; Alasuutari 2009).

Kuten teknologian kotouttamisessa, myös mallien, reformien ja ideoiden kotouttamisessa lopputuloksena on, että kotoutettu uusi asia (teknologia tai idea) muokataan paikallisesti sopivaksi siten, että siitä tulee luonnollinen osa ympäristöään. Näin teknologian alalla esimerkiksi puhelimesta ja televisiosta on tullut osa länsimaisten ihmisten arkea (Berker ym. 2006).

Kotouttamisen käsitteen etuna voidaan pitää sitä, että se korostaa toimijoiden aktiivista ja luovaa roolia. Tutkimuksissa onkin havaittu, että vieraita elementtejä ei siirretä osaksi paikallisia käytäntöjä sellaisenaan, vaan ne ”kesytetään” ja otetaan käyttöön monesti odottamattomilla tavoilla. Tuntemattomien uusien asioiden ja vanhojen tottumusten ja toimintamallien yhteensovittaminen on aina neuvotteluprosessi, jonka seurauksena molemmat osapuolet muuttavat muotoaan: ehdotettu käytötapa tai malli ei välttämättä toteudu oletetussa muodossaan, mutta myöskään aiempi järjestys ja aiemmat käytännöt eivät säily ennallaan. Teknologian kotoutuessa kotitalouksien jokapäiväiseen elämään, se muokkaa jollain tavalla perheen arkea (Berker ym. 2006). Näin on myös uusien agendojen, reformien ja ideoiden kotouttamisessa. Onnistunut kotouttamisprosessi muokkaa abstraktin tason lisäksi myös konkreettisella tasolla kotouttajan toimintaympäristöä.

Kotouttaminen yliopiston rakenteellisessa kehittämisessä

Tutkimuksemme tarkastelee yliopistojen rakenteelliseen kehittämiseen liittyvää, ulkoa annettujen agendojen sekä henkilöstön ja johdon toiminnan yhteisvaikutuksesta syntyvää tulosta. Rakenteellisen kehittämisen yhteydessä voidaan havaita, että kehittämishankkeet tarjoavat organisaatiolle määrätynlaisia rakenteellisia ja toiminnallisia malleja, joiden mukaisesti organisaation ja sen osien tulisi muovata toimintaansa. Kehittämishankkeiden tavoitteiden toteutuminen riippuu kuitenkin keskeisesti siitä, miten nämä mallit ja tavoitteenasettelut kunkin organisaation puitteissa kotoutetaan ja sovitetaan yhteen vanhojen tottumusten ja toimintamallien kanssa.

Rakenteellisen kehittämisen ulkoinen muoto (fuusio, sulatus, hallinnollinen uudelleen organisointi) ei sinänsä ratkaise sen toteutumisen onnistuneisuutta. On tärkeää ottaa huomioon henkilöstön ja johdon omat toimintalinjat, joiden kautta rakenteellinen kehittäminen muotoutuu toteutuviksi käytännöiksi. Kotouttamisprosessin analysointi on tärkeää, koska rakenteellisen kehittämisen tavoitteita ei pyritä - eikä kyetä - saavuttamaan vain yliopistojen hallintorakenteita muokkaamalla. Todellisen muutoksen aikaan saamiseksi on välttämätöntä, että muutokset onnistutaan tuomaan myös käytäntöjen tasolle. Kotouttamisprosessia analysoimalla on mahdollista havaita muutoksille asetettujen tavoitteiden ja toteutumien väliset yhteydet sekä niissä mahdollisesti ilmenevät kuilut.

Kotouttamisen kautta nousee esiin myös muutosprosessin ajallisuus. Muutosprosessin analyysi edellyttää prosessin seuranta, koska kulttuuriset muutokset ovat hitaita. Keskeinen oletuksemme on, että kotouttamisen onnistuneisuus vaikuttaa pitkäkestoisesti työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen organisaatioissa. Vaikka emme tutkimuksessa kykene seuraamaan organisaationmuutosten kotouttamista lopulliseen toteumaan asti, voimme prosessin alkuvaihetta analysoimalla ennakoida tulevaa kehitystä ja parhaimmillaan vaikuttaa myönteisesti tulevan kehityksen suuntaan.

Muutosprosessit, ja siten myös kotouttamisprosessit, ovat moniulotteisia. Kotouttamisprosessia on mahdollista kuvata (linearisena, ylhäältä alas tapahtuvana) prosessina, jossa ylempi taso siirtää seuraavalle tasolle kotoutettavia tavoitteita ja toimenpiteitä. Viime vuosina toteutettujen, yliopistojen rakenteelliseen kehittämiseen liittyvien, uudistusten yhteydessä voidaan havaita, että yhtäältä suomalaiset toimijat, kuten hallitus ja Opetus- ja kulttuuriministeriö kotouttavat globaalien toimijoiden (esim. OECD, EU) ohjeistuksia ja tavoitteita Suomen oloihin ja koulutusjärjestelmään sopiviksi. Yliopistot taas kotouttavat Opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistoille asettamia tavoitteita. Tiedekunta- ja laitostasolla kotoutetaan yliopiston johdon niille asettamia tavoitteita. Yliopiston työntekijät, kuten opettajat ja tutkijat, toteuttavat ja kotouttavat työssään heille asetettuja tavoitteita. Tärkeää on kuitenkin huomata myös alemmalta tasolta ylöspäin suuntautuvat signaalit, jotka osaltaan vaikuttavat tavoitteiden ja toteutettavien muutosten uudelleen muokkaukseen. Toisin sanoen, jokaisella tasolla tapahtuu omanlaisensa käänös- tai neuvotteluprosessi, jossa ylempää tulevia visioita, agendoja ja tavoitteita muokataan omaan toimintaympäristöön sopivaksi. Tämä saattaa tuottaa myös odottamattomia takaisinkytkentöjä ja prosessin suunnan muutoksia. Näin ollen rakenneuudistusten analyysi edellyttää kotouttamisprosessin seuranta ja muutosten vastaanoton tarkastelua organisaation eri tasoilla.

Yliopistojen kehittämisen tavoitteet

Kotouttamisen näkökulmasta tärkeitä ja kiinnostavia ovat yliopistojen rakenteellisen kehittämisen taustalla vaikuttaneet kansallisen tason dokumentit, kuten hallitusohjelmat, hallitusohjelmien toimeenpanosuunnitelmat eli koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmat (KeSu) ja muut ministeriön aiheita koskevat asiakirjat. Yliopistojen omat linjapaperit kuten strategiat ilmentävät näissä ilmaistuja tavoitteita muiden kehittämistavoitteidensa ohella. Seuraavassa luodaan lyhyt katsaus edellä mainittujen dokumenttien tutkittavan tapauksen kannalta tärkeimpiin kohtiin. Tarkoituksena on luoda taustaa raportissa tarkasteltaville Aalto-yliopistossa ja Tampereen teknillisessä yliopistossa toteutettujen muutosten kotouttamiselle.

Muutosprosessin hitautta/pitkäjänteisyyttä kuvastaa se, että yliopistojen rakenteellisen kehittämisen päätavoitteet linjattiin jo Vanhasen II hallitusohjelmassa (2007, 30).

Yliopistojen taloudellista autonomiaa lisätään mahdollistamalla yliopistoille julkisoikeudellisen oikeushenkilön tai yksityisoikeudellisen säätion asema. Samanaikaisesti uudistetaan yliopistojen hallintoa ja päätöksentekojärjestelmää. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tulosohtausjärjestelmässä painotetaan opetuksen ja tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta. Valtion tuottavuusohjelmaa tarkistetaan siten, ettei se heikennä yliopistokoulutuksen laatua sekä tieteen ja tutkimuksen vaikuttavuutta. Ammattimaista tutkijauraa kehitetään houkuttelevaksi vaihtoehdoksi.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on puolestaan linjannut yliopistolain uudistamisen tavoitteeksi, että yliopistot pystyisivät paremmin reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin, monipuolistamaan rahoituspohjaansa, kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta, tekemään yhteistyötä ulkomaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa, kohdentamaan resursseja huippututkimukseen ja strategisiin painoaloihinsa, vahvistamaan tutkimus- ja opetustoimintansa laatua ja vaikuttavuutta sekä vahvistamaan rooliaan innovaatiojärjestelmässä (www.minedu.fi).

Esimerkiksi Tampereen teknillisen yliopiston strategian 2010–2013 esipuheessa todetaan, että yliopistojen välisen kilpailun kiristyessä ja kansainvälistyessä yliopistolain uudistus ja sen mukanaan tuoma laajempi autonomia antavat yliopistoille monia uusia mahdollisuuksia niin opetuksen ja tutkimuksen kuin organisaation ja johtamisjärjestelmän kehittämiseen. TTY:ssä aktiivisen uudistumisen katsotaan luoneen hyvät mahdollisuudet hyödyntää näitä mahdollisuuksia (TTY – teknologian tiennäyttävä).

Aalto-yliopistolle asetettua tavoitetta ei voida syyttää vaatimattomaksi: Aallon on määrä saavuttaa maailmanluokan yliopiston taso vuoteen 2020 mennessä (OPM 2007, 40; www.aalto.fi). Aalto-yliopiston kansallisena erityistehtävänä on tukea Suomen menestymistä, rakentaa myönteisellä tavalla suomalaista yhteiskuntaa, taloutta, tekniikkaa, taideteollisuutta sekä kansainvälisyyttä ja kilpailukykyä sekä edistää ihmiskunnan ja ympäristön hyvinvointia (Hallituksen toimintakertomus 2010, 5). Liekö yliopistolle osoitettu erityisasema ja huippuyliopistohankkeen saama suuri huomio innostaneet luomaan suorastaan mahtipontisen mission ”Aalto-yliopisto muuttaa maailmaa kansainvälisesti korkeatasoisen tutkimuksen, monitieteisen yhteistyön, edellä käyvän opetuksen, rajojen rohkean ylittämisen ja uusiutumisen keinoin. Aalto-yliopisto kouluttaa vastuullisia, itsenäisiä ja kokonaisuuksia ymmärtäviä asiantuntijoita yhteiskunnan suunnannäyttäjiksi” (Aalto-yliopiston strategia 2020). TTY:n maltillisemmin määritelty tavoite on olla profiililtaan ”merkittävä valtakunnallinen ja kansainvälinen teknologisen kehityksen tiennäyttävä sekä haluttu tutkimusmaailman ja elinkeinoelämän yhteistyökumppani” sekä omilla ”aloillaan Suomen vetovoimaisin tutkimus- ja opiskeluympäristö” (TTY – teknologian tiennäyttävä).

Niin Aalto kuin TTY korostavat strategioissaan korkeatasoista ja pitkäjänteistä tutkimusta, tuoreimpaan tutkimukseen perustuvaa opetusta, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen konkreettisuutta ja vahvaa kansainvälistä suuntautumista. Molemmissa tärkeimpinä tekijöinä yliopistolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta pidetään akateemista johtajuutta sekä toimivaa infrastruktuuria ja palveluita. Erityisesti Aallon strategiassa korostuvat lisäksi palveluiden korkea taso, huippuluokan infrastruktuuri sekä raja-aitojen ylittäminen.

1.3 Loppuraportin rakenne

Tämä loppuraportti muodostuu viidestä osasta. Johdantoluvun jälkeen esitellään ja käsitellään seikkaperäisesti molemmat tutkimuksen tapaukset, Aalto-yliopisto luvussa 2 ja Tampereen

teknillinen yliopisto luvussa 3. Luvut 2 ja 3 muodostavat loppuraportin ytimen, sillä niissä pureudutaan tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin vuosien 2010 ja 2011 kerätyn aineiston pohjalta. Luvussa neljä kootaan yhteen ja verrataan säätiöyliopistoissa tehtyjä uudistuksia sekä johdon että henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi siinä luodaan katsaus Aallon ja TTY:n rakenteellisen kehittämisen prosessien etenemiseen edellä esitettyjen tutkimustavoitteiden näkökulmasta. Viidennessä luvussa tehdään yhteenvetoa koko tutkimuksesta ja sen tuloksista.

Raportti on osittain rakennettu ensimmäisen aineistonkeruukierroksen jälkeen julkaistujen väliraporttien pohjalle (Mälkiä, Arminen, Koschke ja Lumijärvi 2011; Koschke, Arminen, Mälkiä ja Lumijärvi 2011). Raportista on poistettu tai muutettu kaikki haastateltavien, laitosten tai tiedekuntien tunnistamisen mahdollistavat tiedot. Raportissa esitetään haastatteluista katkelmia, joissa haastateltaviin viitataan pelkästään satunnaisesti valitulla tunnistenumerolla (TTY) tai -kirjaimella (Aalto). Joissain kohdin tekstissä myös viitataan tiettyyn henkilöstökategoriaan, kuten ”dekaanit”. Teksti on kuitenkin pyritty kirjoittamaan siten, ettei yksittäisiä haastateltavia voi tekstistä tai haastattelukatkelmista tunnistaa. Katkelmien hakasulkeissa olevat osiot ovat tutkijan tekemiä lisäyksiä, joilla esimerkiksi selitetään katkelman kontekstia.

2 Tapaus Aalto-yliopisto

Aalto-yliopisto on teknillistieteiden, kauppatieteiden ja taideollisen alan uudenlainen tiede- ja taideyhteisö, joka on muodostettu kolme alojen korkeakoulua yhdistämällä. Aalto on profiloitunut suomalaisessa yliopistokentässä edelläkävijäksi, jonka tavoitteena on kuulua maailmanluokan yliopistojen joukkoon vuoteen 2020 mennessä. Aalto-yliopisto on muodoltaan säätiöpohjainen, ja se aloitti toimintansa 1.1.2010. Aalto-korkeakoulusäätiön säädekirja allekirjoitettiin kuitenkin jo kesäkuussa 2008. Elokuussa 2008 nimittivät Suomen hallitus ja ulkopuolisten rahoittajien edustajat säätiön seitsemänjäsenisen hallituksen. Perustamisen yhteydessä luovuttivat säätiön perustajajäsenet säätiölle peruspääomaksi 280 miljoonaa euroa. Ulkoista tutkimusrahoitusta yliopisto sai seuraavilta tahoilta: Tekesiltä 42 milj., Suomen Akatemialta 27 milj. sekä 12 miljoonaa euroa EU:n tutkimusrahoitusohjelmista. Yrityksiltä saatu yhteisrahoitus tutkimukseen oli vuonna 2010 yhteensä 21 miljoonaa euroa. (Hallituksen toimintakertomus 2010.)

Aiemmin itsenäisten korkeakoulujen toiminnan siirryttyä Aalto-säätiöön vuoden 2010 alusta, muuttui säätiön toiminta merkittävästi verrattuna vuoteen 2009. Toimintakertomuksen mukaan Aallon kokonaistuotot olivat vuonna 2010 yhteensä 400 miljoonaa euroa (245 milj. euroa valtion yleisavustus ja 154 milj. euroa varsinaisen toiminnan tuotot). Vertailun helpottamiseksi mainittakoon, että vuonna 2009 TaiK, HSE sekä TKK saivat valtion avustuksia yhteensä 204 miljoonaa euroa. Säätiön suurin kuluerä oli henkilöstökulut, jotka muodostivat 63 prosenttia 376 miljoonan euron kokonaiskuluista. Korkeakoulusäätiön työntekijöille maksettiin vuonna 2010 palkkoja yhteensä 196 miljoonaa euroa. Yliopiston hallituksen jäsenille ja rehtorille sekä konserniyhtiöiden hallitusten jäsenille ja toimitusjohtajille maksettiin palkkoja ja palkkioita yhteensä 786 000 euroa, mikä vastaa noin 0,40 prosenttia kokonaispalkkakuluista. (Hallituksen toimintakertomus 2010.)

Henkilökuntaa Aallossa oli 2010 keskimäärin 4 938, joista 524 Kauppakorkeakoulussa, 402 Taideteollisessa korkeakoulussa ja 3 187 tekniikan korkeakouluissa, ja loput korkeakoulujen ulkopuolisissa yksiköissä, esimerkiksi niin sanotulla Aaltotasolla. Professoreiden osuus kokonaishenkilöstömäärästä oli vuoden 2010 lopussa 349. Opiskelijoita Aallossa oli vuonna 2010 kaiken kaikkiaan 19 516. Maisterin- ja diplomi-insinööri/arkkitehtitutkintoja Aallossa suoritettiin yhteensä 2 312 ja tohtorintutkintoja 184. (Hallituksen toimintakertomus 2010, 13.)

Koko henkilöstöstä 67 % kuului opetus- ja tutkimushenkilöstöön, 23 % palvelu- ja hallintohenkilöstöön sekä 10 % muihin henkilöstöryhmiin. Kokonaishenkilöstöstä 38 prosenttia oli naisia, professoreista vain 16 %. Noin 45 % Aallon professoreista täyttää 65 vuotta seuraavan kymmenen vuoden aikana. (Hallituksen toimintakertomus 2010.)

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan rakenteellisen kehittämisen toteutusta ja vastaanottoa Aallon johdon ja henkilöstön haastattelujen sekä kirjallisen aineiston pohjalta.

2.1 Rakenteellinen kehittäminen Aallossa

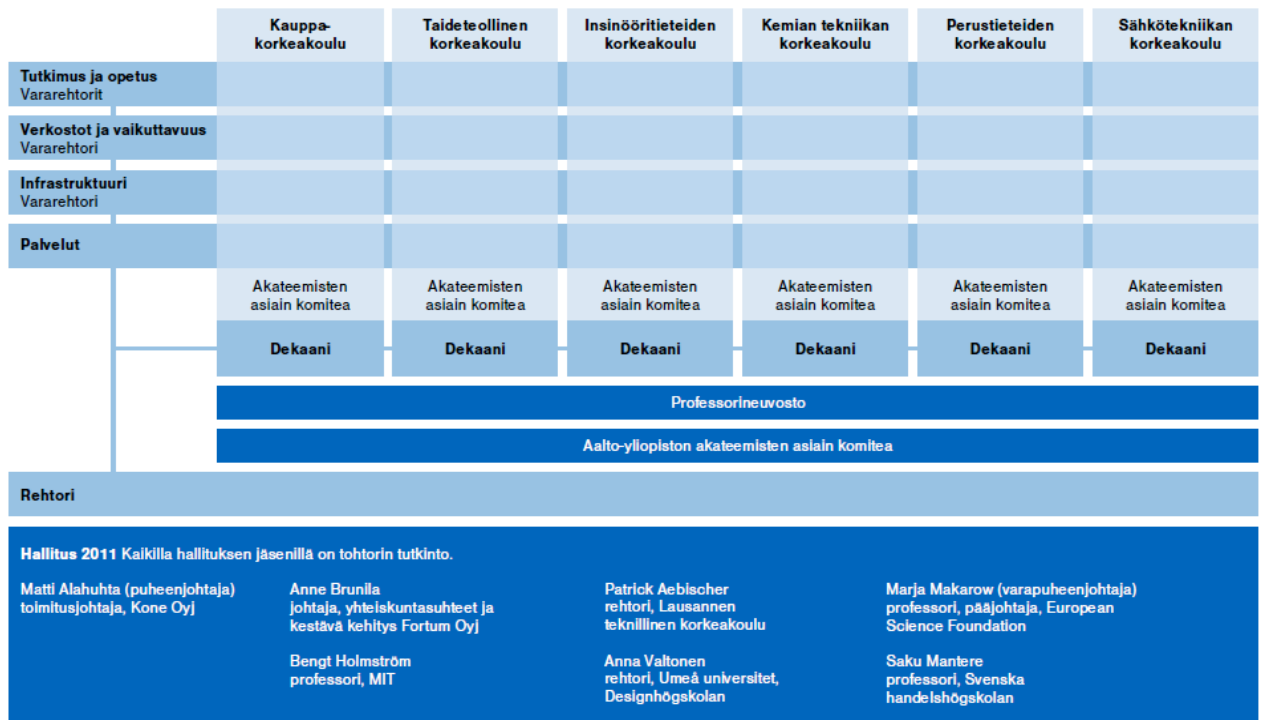
Rakenteellisella kehittämisellä tarkoitetaan tässä yhdistyneissä korkeakouluissa ja Aallossa tehtyjä rakenteellisia uudistuksia sekä fuusion yhteydessä toteutettuja hallinnon uudelleen organisointia ja johtamisjärjestelmän muutosta. Ennen korkeakoulujen yhdistymistä toteutetut organisatoriset uudistukset toteutettiin osittain Aaltoon liittymistä silmällä pitäen. Aallossa rakenteellinen kehittäminen jatkuu arkkitehtuurin laitoksen siirtyessä Insinööritieteiden korkeakoulusta Taideteolliseen korkeakouluun vuoden 2012 alusta.

Samalla katsottiin tarpeelliseksi muuttaa korkeakoulun nimeä, ja kilpailun perusteella uudeksi nimeksi on valittu Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu. Vuoden 2011 aikana oli rakenteellinen kehittäminen Aalto-yliopistossa ulotettu koskemaan myös yliopistokeskuksia. Marraskuussa Aalto-yliopisto ilmoitti käynnistävänsä Lahden yliopistokeskusta koskevat yhteistoimintaneuvottelut. Tulevaisuudessa on mahdollisesti odotettavissa muitakin yksittäisiä korkeakouluja ja/tai muita yksiköitä koskevia uudistuksia, mutta ei enää koko yliopiston laajuisia suuria muutoksia.

2.1.1 Aalto-yliopiston organisaatorakenteesta

Uuden yliopiston aloittaessa toimintansa muodostui se kolmesta korkeakoulusta sekä näitä yhdistävästä yliopistotasosta. Vuoden 2011 alusta on Aalto-yliopisto muodostunut kuudesta itsenäisestä korkeakoulusta, Teknillisen korkeakoulun jakaannuttua vanhan tiedekuntajaon mukaisesti neljäksi tekniikan alan korkeakouluksi. Aalto-yliopiston organisaatorakenne on esitelty kuviossa 1. Uusi yliopisto on organisatorisesti toteutettu lisäämällä hallinnollisia elimiä, jotka organisaatiokaaviossa ovat korkeakoulujen alla ja sivulla.

Kuvio 1. Aalto-yliopiston organisaatiokaavio.



Lähde: www.aalto.fi

Fuusion yhteydessä ei yhdistyvissä korkeakouluissa toteutettu rakenteellisia muutoksia, vaan kukin korkeakoulu oli tahollaan tehnyt organisatorisia uudistuksia jo hyvissä ajoin ennen Aaloksi yhdistymistä. Toteutetut rakenteelliset uudistukset vaihtelivat myös korkeakoulujen sisällä. Esimerkiksi Teknillisessä korkeakoulussa oli toisissa tiedekunnissa tehty hyvinkin pitkälle vietyjä muutoksia, kun taas toisissa oli tyydytty pienempiin uudistuksiin. Kokonaisuudessaan oli TKK:ssa kuitenkin luovuttu pienistä laboratorioista muodostuvista osastoista ja siirrytty suurempiin laitoksiin ja tiedekuntiin. Samoin TaiK:ssa tehtiin organisaatiomuutokset vuosina 2003 sekä 2009, joista ensimmäisessä osastoja järjesteltiin uudelleen. Vuoden 2009 muutoksen yhteydessä osastoista luovuttiin kokonaan ja niistä tehtiin laitoksia.

Aallon nykyiset korkeakoulut muodostuvat laitoksista ja erillislaitoksista. Vähimmillään laitoksia on neljä (Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu sekä Kemian tekniikan korkeakoulu), ja enimmillään kahdeksan (Kauppakorkeakoulu ja Sähkötekniikan korkeakoulu), mikäli erillislaitoksia ei lasketa mukaan.

Vuoden 2010 haastatteluiden perusteella todettiin, että haastatellut suhtautuivat pääasiassa myönteisesti Aalto-yliopiston muodostamiseen, ja että se nähtiin mahdollisuutena kaikille kolmelle korkeakoululle saavuttaa tulevaisuuden tavoitteitaan. Seuraava haastatteluote kiteyttää hyvin muutoksen taustalla olevia ongelmia ja käynnissä olevaa muutosprosessia.

Niin, oikeastaan voisi sanoa, että jos sen yhteen asiaan haluaa pelkistää, niin kysymys on kuitenkin henkisestä muutoksesta, tietynlaisesta murroksesta ja ajattelutavan muutoksesta. Että jos ajattelee mennyttä aikaa niin, tietyllä tavalla, meillä on ollut ongelma, että meillä on tavoitetason ja resurssien tai mahdollisuuksien välinen ristiriita. Meillä on ollut, varsinkin strategisella tasolla, kauan tavoite nousta mahdollisimman lähelle maailman kärkeä. Mutta käytännössä meillä ei ole ollut siihen mahdollisuuksia. Ja se on sitten tietyllä tavalla ehkä synnyttänyt tiettyä, voisi sanoa, kyynisyyttä strategioihin, kun tavoitteet ovat korkealla mutta ei ole ollut keinoja päästä eteenpäin. Mutta että nyt on tavallaan aito mahdollisuus. (Haastateltu E, 2010)

Kaikilta osin ei uusi organisaatorakenne ollut syksyyn 2011 mennessä täysin kotoutunut. Osassa tekniikan korkeakouluissa tehdyissä haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että vanhat rakenteet ovat yhä taustalla olemassa. Tähän tuntui vaikuttavan voimakkaasti se, kuinka pitkälle uudistuksia oli viety jo ennen Aalto-fuusion toteutumista. Jo aiemmin suurempia muutoksia toteuttaneilla laitoksilla myös Aallon mukanaan tuomat muutokset tuntuivat kotoutuneen helpommin.

Ja sitten täällä on näitä pieniä laboratorioita, jossa on joku 30 henkilöä, ne toimii vielä omana. Niillä on vielä se oma varjo-organisaatio. Eli tässä on nyt se, vanha organisaatio, sitten on uusi, (...) laitoksen organisaatio, ja sitten on kolmantena Aalto-yliopisto vielä päälle. Se toimii sillä tavalla, että aina kun on jotakin ongelmia, se on joko minä tai sitten noista pienistä yksiköistä, niitten sihteerit, jotka tekee ne. (Haastateltu Ä, 2011)

Aalto-yliopisto on vuoden 2011 alusta lähtien muodostunut kuudesta korkeakoulusta, jotka yliopistotaso hallinnollisesti yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi. On huomattava, että perustamisvaiheessa ja Aalto-korkeakoulusäätiön säädekirjaa allekirjoitettaessa, oli Aalto-yliopistoksi yhdistymässä kolme itsenäistä korkeakoulua. Säätiön säännöissä on kuitenkin esitetty selvä varaus sen suhteen, että myöhemmässä vaiheessa säätiö voi muodostua muistakin yksiköistä kuin Helsingin kauppakorkeakoulusta, Taideteollisesta korkeakoulusta ja Teknillisestä korkeakoulusta. Sääntöjen 3 § sanotaan säätiön muodostavista yksiköistä seuraavaa:

Säätiön pääyksikköjä ovat korkeakoulut, jotka vastaavat akateemiseen toimintaansa liittyvistä asioista säätiön hallituksen hyväksymän strategian ja toimintalinjausten puitteissa itsenäisesti. Perustamisvaiheessa pääyksiköt ovat Helsingin kauppakorkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu ja Teknillinen korkeakoulu.

Korkeakoulujen muodostama yliopistorakenne näyttäytyy haastatteluiden perusteella haasteellisena. Olennaista on huomata, että nykyisessä kuuden korkeakoulun tilanteessa on korkeakoulujen välillä merkittävä ero autonomian kehittymisen suhteen. Ennen Aalto-

yliopistoa olivat Helsingin kauppakorkeakoulu ja Taideteollinen korkeakoulu itsenäisiä korkeakouluja, molemmat omalla alallaan arvostettuja ja pitkän historian omaavia. Aalto-fuusion myötä menettivät HSE ja TaiK osan itsenäisyyttään. Sen sijaan olivat nykyiset neljä tekniikan korkeakoulua vielä vuonna 2010 TKK:n tiedekuntia eli alisteisia yliopiston johdolle. Tekniikan korkeakoulujen itsenäisyys on siten huomattavasti kasvanut.

No, yksi esimerkki on väitöskirjojen ja jatko-opintojen hallinnointi, aikaisemmin TKK:ssa oli sellainen koko TKK:n yli menevä väitöskirjalautakunta, joka pompotti näitä laitoksia tai osastoja tai mitä ne nyt historian varrella on ollutkin. Nyt meillä on koulussa oma tohtorikoulutusneuvosto tai joku sen niminen elin, joka hoitaa tämän koko prosessin. Vähän samaan tapaan kun mitä yliopistolla tiedekunnat, hoitaa omat väitöskirjansa, ja siinä on voitu sitten ottaa huomioon sellaisia asioita, joita me ei koskaan saatu siellä väitöskirjalautakunnassa läpi. Sellaisia typeryyksiä, joita siihen toimintaan liittyi, niitä on voitu oikoa. (Haastateltu B, 2011)

Asetelmasta seuraa varsin mielenkiintoinen ja epätasainen tilanne yliopiston sisälle. Uudet tekniikan korkeakoulut hakevat muotoaan ja toimintaprosessejaan kasvaneen itsenäisyyden pohjalta kun HSE sekä TaiK yrittävät puolestaan sopeutua vähentyneen autonomian tilanteeseen. Yliopiston korkeakoulut ovat siis tilanteessa, jossa niiden tulisi, erilaisista lähtökohdista, kyetä samanaikaisesti luomaan omaa profiiliaan yhtenä Aallon korkeakouluista sekä rakentaa yhteistä yliopistoa yhteistyössä muiden Aallon korkeakoulujen kanssa.

Taideteollisessa korkeakoulussa autonomian vähentyminen ei juuri herättänyt keskustelua. Sen sijaan Kauppakorkeassa itsenäisyyden selkeä kaventuminen herätti paljon keskustelua. Kauppakorkeakoulussa korkeakoulun itsenäisyyden päättää akateemisesta asioista ei koettu toteutuneen sovitulla tavalla. Tilannetta oli saatu vähitellen korjattua, mutta sen koettiin olleen hyvin hankalaa ja toteutuneen vasta melkoisen vääntämisen jälkeen.

...Sehän säätiö, sehän myytiin, että säätiöstatushan tuo itsenäisyyden valtiosta. Et päästään valtion taloushallinnosta ja talouskontrollista. (...) Et kun (nimi) aina halusi säätiömuodon, pois valtion taloushallinnosta ja tilivirastoasemasta. Että sitten se luo niin kuin taas joustavuutta. Mutta sitten, tähän oli kaikki hyvä, mutta tämä toteutuu Aalto-tasolla nyt. Sit mehän jouduttiin kahta kauheamman, pomotuksen alle, kun me ei oltu enää itsenäisiä. (Haastateltu L, 2011)

Kauppakorkeakoulussa katsottiin korkeakoulun autonomian kaventumisen vaikuttaneen negatiivisesti myös halukkuuteen hakeutua dekaanin tehtäviin. Johtajana toimiminen asetelmassa, jossa pitää samanaikaisesti puolustaa oman korkeakoulun etua ja tavoitteita sekä rakentaa uutta, yhteisiin päämääriin tähtäävää yliopistoa, nähdään hankalana ja epäkiitollisena. Loppusyksystä Aalto-yliopiston kauppakorkeakouluun nimitettiin uusi dekaani, joka aloittaa tehtävässään vuoden 2012 alussa. Sopiva henkilö dekaanin tehtävään löytyi lopulta viereisestä korkeakoulusta, Hankenilta. On kiinnostavaa seurata, onko tulevan dekaanin taustalla vaikutusta siihen, kuinka voimakkaasti hän puolustaa Kauppakorkean vanhoja perinteitä ja ominaispiirteitä.

On tietenkin, että sä oot sivukonttorin johtaja tai voisi sanoa vaikka rumemminkin, Otaniemen juoksupoika, niin mitä sä sitten, kuka siihen haluaisi? Ei kukaan. Et jos ei sulla itsellä ole mitään oikeata päätäntävaltaa eikä oikeata asemaa, vaan on joku, joka sanoo, et sun pitää tehdä näin. Ja kuitenkin täällä nyt on ainakin nämä kaksi dekaania niin on ainakin jollain lailla varmaan kokeneet

sen oman tehtävänsä niin kuin puolustaa tätä, tätä koulua. Totta kai, kun on sen dekaaneja, niin heidän pitää pitää sitten sen puolia, josta on sitten aiheutunut konflikteja ja niin pois päin. Että se on mun mielestä erittäin epäkiitollinen tehtävä. (Haastateltu Q, 2011)

Tekniikan korkeakoulut ovat keskenään samanlaisessa tilanteessa lisääntyneen autonomian ja uusien toimintatapojen hakemisen suhteen, ja niiden välillä yhteistyö tuntuukin toimivan luontevasti. Tekniikan korkeakouluissakaan ei kuitenkaan oltu kaikilta osin täysin tyytyväisiä toteutettuun korkeakoulujakoon, haastateltuja puhutti vanhan tiedekuntajako pohjalta tehty jako korkeakouluiksi. Osa haastatelluista olisi pitänyt aiheellisena olemassa olevan jaon tarkistamista ja päivittämistä sen suhteen, mitkä laitokset tai oppiaineet mihinkin korkeakouluun luontevimmin sopisivat. Tältä osin olisi toivottu rohkeampia avauksia ja mahdollisesti myös pidemmälle meneviä uudistuksia kuin mitä nyt toteutettiin.

Siis varsinkin tekniikan puolella meillä on erittäin hyvä [yhteistyö korkeakoulujen välillä]. Kyllä meillä yritetään, mutta kaikki rakenteethan ollaan nyt vasta muotoutumassa, että tässä, tässä haetaan niitä toimintamalleja ja muuta. (Haastateltu U, 2011)

Esimerkiksi TKK:n organisaatiouudistus kun 2008 sitä lähdettiin sitten, tai se tuli, se millä tavalla tiedekunnat jaettiin, niin eihän se tiedekuntajako ollut mitenkään looginen, eikä se ole Aallossakaan. Sanotaan esimerkiksi siellä on niin, että tuotantotalous esimerkiksi on fysiikan ja matematiikan kanssa samassa koulussa, ja kutsutaan perustieteiden. Eihän tuotantotalous tietenkään mitään perustiedettä ole, ja et, semmoinen että tuotantotalous ja kauppatieteet olisi samassa, ei semmoisesta pystytäkään keskustelemaan. (Haastateltu Å, 2011)

Samalla kun kaventunut autonomia harmittaa, kaipaavat monet haastateltavat selkeämpää ohjeistusta yliopistotasolta. Hyvä esimerkki tästä on korkeakouluissa käynnissä oleva kandidaatti-ohjelmien uudistaminen. Toisaalta ohjelmien tulee tietenkin vastata kunkin tieteenalan tavoitteisiin, toisaalta ohjelmien tulee olla yhteensopivia (opintopistemääriltään) muiden korkeakoulujen tarjoamien ohjelmien kanssa, jotta opiskelijoilla olisi aidot mahdollisuudet hyödyntää yliopiston opetustarjontaa koko laajuudessaan.

Mulla on vähän semmoinen mielikuva, että ne eivät ole kyetneet siellä Aallossa tekemään päätöksiä. Esimerkiksi niin, että kurssikoko on viisi opintopistettä eikä mitään muuta, että tekkää semmoiset. Jotain sentyyppistä siellä on, mutta ne on ollut ehkä semmoisia suositusyppisiä, tai semmoisia, että annettaisiin siitä tutkinnon rakenteesta esimerkiksi vaikka niin, että kolmasosa on yleisiä opintoja, kolmasosa on pääaineopintoja, kolmasosa on vapaasti valittavia opintoja. Tai jotain muuta, että me voitaisiin niin kuin määritellä sitä, että mitä se on. (Haastateltu Q, 2011)

Selkeiden ohjeiden kaipuu tuli esille myös muissa, korkeakoulujen yleisiin toimintoihin liittyvissä asioissa, kuten esimerkiksi merkkipäivien muistamisissa. Yliopistolta kaivattaisiin linjausta sen suhteen, kuinka Aallossa tämän tyyppiset asiat hoidetaan. Ylin johto kertoi puolestaan, että korkeakoulujen on tarkoitus ratkaista kuvatun kaltaiset asiat itse, ja muodostaa siten omat tapansa ja sitä kautta perinteensä. Koska korkeakoulut selkeästi odottavat ja toivovat yliopistotason kannanottoja, ei johdon ajama linja ole tältä osin tullut selväksi.

Säätiö-status näyttäytyy haastatelluille lähinnä muuttuneen työnantaja-työntekijä suhteen myötä, mikä onkin monella tapaa merkittävä muutos. Talouteen liittyvät muutokset ilmenevät

lähinnä johdossa ja hallinnossa työskenteleville, joskin heillekin vielä osittain vain vähän. Yksi syy on se, ettei säätiön tuottoja ole vielä näin lyhyessä ajassa saatu yliopiston käyttöön. Säätiömuodon mahdolliset taloudelliset hyödyt ovat vielä tulossa. Säätiöityminen ei talouden suhteen muuttanut kuitenkaan esimerkiksi sitä tosiasiaa, että valtio on edelleen Aallonkin merkittävä rahoittaja.

Mutta itse asiassa mun mielestä se on ollut, se on erittäin hyvä asia, mutta siihen liittyy tiettyjä juttuja, jotka ehkä enemmänkin sitten liittyy tähän Suomen säätiölakiin joka on vuodelta -30, vai onko se vuodelta -29, ja tosi vanha. Mutta että ei se säätiöstatus välttämättä sinne hirveästi näykään, muuta kuin ehkä just sitä kautta, että kun se meidän talous on oikeasti meidän käsissä, niin tota meidän täytyy hoitaa sitä hyvin. Ja sitten siihen liittyy se, että tuota säätiöhän on semmoinen juridinen olento, jossa hallitus kantaa viime kädessä henkilökohtaisen vastuun. Elikkä jos esimerkiksi täällä olisi joku hirveä talousskandaali, niin hallitus vois joutua itse maksamaan omasta pussistaan. (Haastateltu T, 2011)

Mutta ei me olla oikein yksityisen sektorinkaan, koska rahathan tulevat valtiolta. Ei se sillain mene. Joo, saa nähdä, tuleeko tässä vielä joku semmoinen hetki, että valtio-omistaja sanoo, että ei näin vaan nyt tehdään näin. Onhan se valtio siellä säätiössäkkin kuitenkin taustalla ja hallituksessa on ikään kuin valtion edustajia ja. Että onhan se omistaja tietyllä tavalla kuitenkin. Niin mikä yksityinen yliopisto kuuntelee omistajaa, ja jos se omistaja on valtio, niin kai se valtio sitten sanoo, että mitä tehdään. Että kyllähän me opetusministeriön alla ollaan niin kuitenkin ja yliopistolaki ja näin pois päin. (Haastateltu Q, 2011)

2.1.2 Johtamisjärjestelmän muutos

Johtamisjärjestelmän uusiminen on käytännössä tarkoittanut uusien toimielimien muodostamista ja käyttöönottoa. Seuraavassa käydään lyhyesti läpi näistä tärkeimpiä. Koko yliopistoa koskevia muodollisia päätöksiä tekevät hallitus, rehtori ja akateemisten asiain komitea. Hallitus muodostuu kokonaan yliopiston ulkopuolisista jäsenistä, joita on puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja mukaan lukien yhteensä 7. Rehtorin toimikausi Aalto-yliopistossa on viisi vuotta, ja hänellä on puhe- ja läsnäolo-oikeus kaikissa yliopiston toimielinten kokouksissa nimityskomiteaa lukuun ottamatta.

Yliopiston akateemisten asiain komitea on yliopistolaisissa tarkoitettu yhteinen monijäseninen yliopistotason hallintoelin eli se muodostuu vanhan kolmikannan mukaisesti. Yliopiston akateemisten asiain komitean tehtävistä mainittakoon hallituksen nimityskomitean jäsenten nimittäminen. Lisäksi jokaisella korkeakoululla on oma akateemisten asiain komiteansa, jotka vastaavat korkeakoulukohtaisista akateemisista asioista.

Yliopiston johtamiseen osallistuu lisäksi joukko muita tahoja, kuten esimerkiksi president's Management Team (PMT) ja valmistelutyöryhmät, professorineuvosto (Tenured Professors Council, TPC) ja Aalto Leaders Dialogue (ALD). PMT muodostuu vararehtoreista, dekaaneista ja yliopiston palvelujohtajista, ja sen tavoitteena on varmistaa yliopiston ja sen koulujen yhteinen tahtotila ja Aallon strategian tehokas toimeenpano. Professorineuvostoon kuuluvat kaikki vakinaiset professorit, rehtorin määräämät muut professorikunnan jäsenet sekä yliopistossa toimivat akatemiaprofessorit. Professorineuvoston tehtävänä on toimia rehtorin ja vararehtorien neuvonantajaelimenä ja tuoda kuuluviin akateemisen tiede- ja taideyhteisön ääni olennaisissa yliopiston arvoihin liittyvissä kysymyksissä.

Aalto Leaders Dialogue on myös hyvä esimerkki uudeltaisesta yliopistossa käyttöön otetusta keskustelufoorumista. Nimensä mukaisesti Aalto Leaders Dialogin tarkoituksena on toimia areenana Aallon johtamista ja johtamisjärjestelmää koskeville keskusteluille, Aallon strategian toteuttamiseen ja yliopistouudistukseen liittyvistä asioista tiedottamiselle sekä palautteen, ideoiden ja ajatusten keräämiselle ja jakamiselle. Päätöksiä ALD:ssa ei siis tehdä. ALD:n 3-4 kertaa vuodessa pidettyihin tapaamisiin kutsutaan PMT:n jäsenet, laitosjohtajat, palveluiden yliopistotason johtajat sekä ylioppilaskunnan ja tohtoriopiskelijoiden edustajat. (Aallon johtamisjärjestelmä.)

Meidän iso haaste on just se, että miten me viestitään näitä asioita niin, että kuva henkilöstölle olisi oikea. Ja me ollaan itse asiassa johtamisjärjestelmää kehittämällä yritetty sitä hallita esimerkiksi sillä, että me ollaan kehitetty Aalto Leaders Dialogue – malli, jossa laitosjohtajat keskustele suoraan johdon kanssa näistä aktuelleista asioista, ja sitten niitä pyydetään viemään sitä viestiä eteenpäin ja keskustelemaan. Ajatus on, että etäisyys viestin antajan ja saajan välillä on mahdollisimman lyhyt, niin se olisi mahdollisimman oikea. Ja sitten toisaalta taas, me ollaan pyydetty palautetta, että kun laitosjohtajat on lähetetty jonkun materiaalin kanssa laitokselle, että he sitten kirjaisivat sen, mitä siellä tuli esille. Ja tämä ainakin toimi tosi hyvin meidän strategiatyön yhteydessä, me saatiin sieltä hyviä ideoita, ja henkilöstö oli tosi onnellisia kun ne huomasi että jotkut niitten ideoista oli joutunut sinne strategiaan, he näkivät tavallaan, siitä syntyy luottamusta että tämä on organisaatio, jossa oikeasti kuunnellaan. (Haastateltu S, 2010)

Kolmikantamallissa mukana ollut niin sanottu kakkoskiintiö eli muu opetushenkilöstö näyttäisi olevan uuden johtamisjärjestelmän ulkopuolella, akateemisten asiain komiteoita lukuun ottamatta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että mainittu akateeminen työntekijäryhmä olisi jätetty kokonaan yliopiston kehittämisen ulkopuolelle. Opetushenkilöstöllä on mahdollisuus osallistua erilaisiin valmistelutyöryhmiin, joissa tarvitaan heillä olevaa substanssiosaamista. Kussakin korkeakoulussa on esimerkiksi kandiuudistusta valmisteleva työryhmä, jossa opetushenkilöstö on edustettuna. Lisäksi muu opetus henkilöstö on edustettuna yliopiston johtoryhmässä työntekijäjärjestön kautta. Akateemisten asiain komiteoissa ovat edustettuina myös opiskelijat. Lisäksi opiskelijoille on annettu osallistumismahdollisuus johtamista ja johtamisjärjestelmää koskevalle keskustelulle tarkoitettuun foorumiin sekä yliopiston johtoryhmään.

Jos on aktiivista halua vaikuttaa, niin mä uskoisin, että uusi organisaatio on, hyvin herkällä korvalla kuuntelee ainakin nyt professorikunnan mielipiteitä. Meillähän on hallinnossa, sehän on tietenkin niin kuin se pitää ollakin, johtajavaltainen siinä mielessä, että rehtorikunta, dekaanit, laitosjohtajat, ovat ne, jotka tekevät niitä päätöksiä, eikä ole turhia neuvostoja ja tämmöistä hajautettua valtaa. Mun mielestä se on paljon parempi, että on selkeä linja. Mutta sen lisäksi on nyt sitten, elimiä kuten professorineuvoston nimellä kulkeva, vähän niin kuin parlamentaarinen, senaatti. Se on kokoontunut, ja kokoontuu muutaman kerran vuodessa, mutta että, ei sille oikein ole vielä löytynyt tällaista luontevaa roolia. Ja mä luulisin että, myös muilla, muilla tuota hallinnon ja henkilöstötasolla, kyllä näitä vaikutusmahdollisuuksia on jos niitä haluaa käyttää. (Haastateltu N, 2011)

Lähtökohtaisesti johtamisjärjestelmän uudistamista ja vanhasta kollegiaalisesta mallista luopumista pidettiin haastateltujen kesken hyvänä. Hyväksi koettiin esimerkiksi se, että uusi

malli mahdollistaa paremmin strategisen johtamisen sekä vahvistaa päätöksentekoa. Haastattelussa ei esiintynyt toiveita palata vanhaan järjestelmään, vaikkei kaikkeen oltukaan tyytyväisiä. Uutta johtoa sekä sen tapaa toteuttaa muutoksia kuitenkin myös kritisoi. Toisaalta moni haastateltavista osoitti ymmärtävänsä käynnissä olevan muutoksen laajuuden ja siitä seuraavat haasteet.

Ja toinen iso juttu, joka mun mielestä nyt tässä Aallon mukana on tullut, niin on se, että nythän tätä toimintaa mietitään sillain kuin sitä oikeasti pitäisi miettiäkin. Että yliopistolla on strategia ja tiedekunnat tekevät sitten sen strategian pohjalta tämän oman toimintasuunnitelmansa. Ja miettivät, että mitkä ovat ne toimenpiteet, mitä tiedekunnassa pitäisi tehdä, ja jatkossa varmaan entistä enemmän strategia määrää sen, mitä tehdään ja sitten mietitään että millä resursseilla se tehdään, kuinka paljon se maksaa ja ketä ihmisiä siihen tarvitaan. Että se budjetoiti, muuttuu sillä lailla aidoksi. (Haastateltu N, 2010)

(...) Ja ei kuulunut yhtään mitään... niin sitten se oli vaan jäänyt Aallon johdon tasolla että ei ole aikaa ollut ja sitten sieltä tulikin ilmoitus, että nyt dekaanit käyvätkin nämä keskustelut. Että tämän tyyppisiä tilanteita tulee. Mä tulkitsisin sen sillä tavalla, että johdolla on ollut semmoinen ajatus, että he haluavat pitää vähän näpeissään sen, mitä täällä tapahtuu. Sitten he havaitsevatkin, että ei tämä onnistukaan, että tässä on liian paljon tekemistä ja sitten sitä delegoidaan alaspäin. (Haastateltu Å, 2011)

Yliopiston johtamisen periaatteet on määritelty yliopiston strategiassa, yliopisto- ja säätiölaissa, säätiön säädökirjassa ja johtosäännössä. Yhdeksi yliopiston johtamista ohjaavaksi periaatteeksi Aalto on nimennyt johtamisen ja palveluiden korkean laadun. Strategiseksi tavoitteeksi palveluiden osalta on asetettu seuraavaa: ”Aalto-yliopisto tarjoaa tutkimukselle ja opetukselle sekä akateemiselle johtamiselle laadukkaat, esteettömät ja tehokkaat palvelut ja niitä tukevat järjestelmät”. Lisäksi strategiassa kerrotaan yliopiston korostavan perinteisen akateemisen roolin lisäksi esimiesten asemaa yhteisön johtajina ja esikuvina. Johtajille myös luvataan tarjota ”hyvät johtamisen prosessit, työkalut ja tuki hyödyntäen yliopiston omien yksiköiden osaamista”.

Haastatteluiden perusteella täytyy todeta, että edellä kuvatun lupauksen lunastaminen on vielä kesken. Vastuusuhteet eivät uudessa järjestelmässä ole myöskään vielä täysin selvät. Johtamisen prosesseja on kehitetty ja osittain on haastateltavien mukaan tapahtunut parannustakin. Kehittäminen jatkuu vielä, eikä esimerkiksi laitosjohtajilla ole kaikilta osin riittäviä työkaluja käytössään. Palveluorganisaation suhteen on prosessi vielä kesken, se ei kaikilta osiltaan toimi halutulla tavalla eikä siten ihan vielä toteuta tavoitetta vapauttaa akateeminen henkilöstö tutkimukseen ja opetukseen.

Kun nyt me ei oikein tiedetä, että olemmeko me vastuussa Rehtorille, vai olemmeko me täällä meidän dekaanille viime kädessä. (Haastateltu E, 2011)

Koko ajan paranee että eihän se nytkään valmis vieläkään ole, mutta että jos verrataan siihen vuoden takaiseen tilanteeseen, niin ollaan menty pitkä askel eteenpäin. Että se mitkä on niitä mun näkökulmasta todella tärkeitä asioita, on tietenkin tämä taloushallinto, henkilöstöhallinto, ja sitten tutkimuksen tukipalvelut. Ja sitten IT, kirjasto ja niin edelleen. Ja tuota tästä, ehkä se kipukohta edelleenkin on, tähän nyt on vanha, vanha virsi mutta kyllä se on ihan totta, että tämä, taloushallinto vielä, vielä vähän yskii ja sen välineet ei ole ajan tasalla. (Haastateltu N, 2011)

Aallossa on toteutettu monia isoja uudistuksia samanaikaisesti. Yksin fuusiota ja johtamisjärjestelmän uudistamista voidaan pitää merkittävinä muutoksina. Lisäksi tulevat lukuisat pienemmät kehittämistoimet, jotka aktualisoituvat eri laajuisina ja pidemmän ajan kuluessa. Suuria muutoksia toteutettaessa on seurauksena usein myös odottamattomia muutoksia, joihin ei ole osattu varautua. Seuraavassa on lyhyt kuvaus maailman luokan tason tavoittelun odottamattomasta seurauksesta.

Mutta että kyllä, sanotaan et aika hyvin on Aallon tasolta ja [korkeakoulun nimi] johdon tasolta nyt kommunikoitu sitä, että jatkossa tutkimustuloksilla on isompi tai sillä tutkimussaavutuksella on isompi paino siinä, miten yksiköitä ja toivottavasti ehkä jonain päivänä myös henkilöitä palkitaan ja tässä ja että siinä ei nyt sitten selitykset auta niin on kommunikoitu ja semmoisen asian kommunikoiminen ihmiselle, joka ei sitä pidä kauhean tärkeänä niin se on tietysti pikkusen shokki, mutta kyllä mä luulen että tässä on nyt tulospaine vähän kasvanut, ainakin koko[korkeakoulun nimi] tasolla että ehkä jotkut yksiköt on ollut jo vähän enemmän orientoituneita siihen suuntaan. (Haastateltu B, 2010)

Kuten edellä olevassa otteessa todetaan, on Aallossa lähdetty määrätietoisesti tavoittelemaan maailman luokan tasoa. Strategia on hyvin linjassa tämän tavoitteen kanssa, ja toteutetuilla uudistuksilla tähdätään asetetun tavoitteen saavuttamiseen. Erityisesti korkeita tavoitteita asetettaessa ja toimintaa keskitettäessä asetetun tavoitteen saavuttamiseen, siirtyy joitain asioita väistämättä taka-alalle. Aallossa on monin eri keinoin panostettu tutkimukseen sekä sen laadun parantamiseen. Ohjaus tähän suuntaan on ollut voimakasta, ja mainitun tavoitteen voidaan todeta kotoutuneen siinä mielessä hyvin, ettei tavoitetta sinänsä kyseenalaisteta, vaan se on hyväksytty ja omaksuttu niin johdon kuin henkilöstönkin keskuudessa. Osan haastateltujen mielestä tavoite maailman luokan yliopistoksi nousemisesta on hieman liian korkealle asetettu, mutta siitä huolimatta tavoittelemisen arvoinen.

Myös yliopistomaailmassa huipun tavoittelulla on kuitenkin hintansa. Aallon osalta tämä on tarkoittanut sitä, että johdon antaessa vahvaa viestiä korkeatasoisen tutkimuksen olevan sitä, mitä tässä yliopistossa halutaan tehtävän eli se josta palkitaan, on henkilöstö luonnollisesti keskittynyt artikkelien saamiseen arvostettuihin julkaisuihin. Maailman luokan tason tavoittelun näkökulmasta tämä on tietenkin pelkästään hyvä asia. Yliopistoilla on Suomessa kuitenkin edelleen tutkimuksen lisäksi muitakin lakisääteisiä tehtäviä, kuten opetus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Opetukseen ja erityisesti oppimisen kehittämiseen panostaminen palvelee pidemmällä aikavälillä tutkimusta, ja tähän oli haastateltavien mukaan Aallossa odotettavissa parannusta. Yhteiskunnallisen vaikuttamisen osalta voidaan tilanteen todeta jossain määrin näyttävän huonommalta. Kun kaikkea ei ehdi, eivätkä voimavarat riitä kaikkeen, on jostain luovuttava.

Mä jotenkin näen sen tutkimuksen brändin rakentamisena ja tavallaan, että sä teet sitä, et sä oot siellä mukana niissä huippulehdissä. Mutta jos kaikki valjastetaan siihen, niin kyllä. Että se mikä [nimi] korkeakoulu oli aikaisemmin, se oli tietty... Mutta silloinhan me osallistuttiin, yhteiskunnalliseen keskusteluun, kaikki mitä Suomessa määriteltiin, [nimi] laki, niin mehän oltiin mukana näissä. Että me oltiin osana rakentamassa sitä suomalaista. Nyt sanotaan näistä, niin eihän mun kannata käyttää [aikaa]. Viime viikolla kysyttiin, että tuletko eduskuntaan kommentoimaan [nimi] lakia, mä sanoin että miksi. Itsekseni sanoin. En mä viitsi nähdä sitä vaivaa. Ja sanotaan, että no miksi et tule? Mä sanoin että no, mä en, tekosyy etten pääse. Totta kai mä olisin päässyt, mutta en mä jaksanut. Siinä oli, 432 sivua olisi pitänyt lukea lakitekstiä, olisi päässyt vaikuttamaan,

mutta mä että eihän se... Tietysti päivänsä voi käyttää jotenkin tehokkaamminkin tässä maailmassa. Aikaisemmassa maailmassa mä olisin ylpeä siitä, että nyt mä pääsin sinne. Mutta nyt mä sanoin, etten mä mene. (Haastateltu E, 2011)

2.2 Toteutuneet muutokset johdon ja henkilöstön kokemina

Korkeakoulujen yhdistyminen näyttäytyi eri tavalla eri henkilöstöryhmille. Korkeakoulujen vanha johto, joka oli ollut mukana kolmen korkeakoulun yhdistämisen suunnittelussa jo vuosia, koki toteutuneet muutokset luonnollisesti hyvin eri tavoin kuin vaikkapa tutkija, joka ei ollut varsinkaan Aallon ensimmäisenä toimintavuonna käytännössä huomannut muuta kuin uudet logot. Osalla haastatelluista oli ollut suuret odotukset Aalto-fuusion ja sen tuomien uusien mahdollisuuksien suhteen, ja kun odotukset eivät näyttäneet toteutuvan odotetulla nopeudella, aiheutui tästä pettymystä. Pieni osa henkilöstöstä olisi myös toivonut radikaalimpia muutoksia.

Henkilöstöryhmien välillä olevien erojen lisäksi, eroja on havaittavissa myös osastojen ja tiedekuntien välillä. Toisissa muutokset on koettu voimakkaammin ja toisissa taas lievemmin. Osittain tätä selittää se, että vaikka kussakin korkeakoulussa oli tehty rakenteellisia muutoksia Aalto-fuusiota edeltävinä vuosina, oli korkeakoulujen sisäisten yksiköiden välillä eroja sen suhteen, kuinka laajoja muutokset olivat olleet.

Mutta ei se mun mielestä näy vielä meidän arjessa, juuri mitenkään. Että ollaan Aalto, että samalla tavalla mennään kuin ennenkin. (Haastateltu H, 2010)

Korkeakoulujen yhdistymishetkellä kolmessa korkeakoulussa rehtorin virkaa hoitaneet jatkoivat kukin ensimmäisen vuoden yhdistymisen jälkeen korkeakoulunsa johtavana dekaanina. Toisella haastattelukierroksella enää yksi kolmesta vanhasta rehtorista toimi dekaanina (vuoden 2011 alusta nimike ”johtava dekaani” muutettiin ”dekaaniksi” [*dean*]). TKK:n jakaannuttua neljäksi korkeakouluksi tarvittiin uusille korkeakouluille luonnollisesti uudet johtajat, mikä selittää vaihdoksia tekniikan korkeakoulujen osalta. Kauppakorkeakoulussa oli tilanne syksyllä 2011 se, että sapattivapaalle siirtyneen johtavan dekaanin tilalle oli valittu dekaaniksi henkilö, joka oli lupautunut toimeen vuodeksi. Haastatellut kertovat heille jääneen mielikuvan, että dekaaniksi olisi ollut halukkaita, mutta halukkaita ei, syystä tai toisesta, kelpuutettu tehtävää hoitamaan. Toisaalta haastateltuja painaa huoli siitä, ettei korkeakoululle tuntunut olevan helppo löytää pidempiaikaista johtajaa. Samoin tilanteen vaikutus korkeakoulun imagolle mietitytti osaa haastatelluista.

Mitä se tarkoittaa ulospäinkin, viestintään, että pitäisi olla huippuyliopisto ja huippuyliopiston kauppakorkeakoulu, niin sille ei löydy ylintä toimihenkilöä. Kukaan ei suostu. (Haastateltu Q, 2011)

Ensimmäisen kierroksen haastateluissa oli suurin osa havainnut muutokset hallinnossa tehtyjen uudistuksien kautta, mikä onkin luonnollista, sillä uudenlaisen yliopistotason muodostamisen lisäksi suurin organisatorinen muutos vuonna 2010 oli hallinnon uudelleen organisointi palveluorganisaatioksi. Koska hallinto ja sen toiminta vaikuttavat koko yliopistoon, näyttäytyvät ja tuntuvat siihen kohdistuvat muutokset yliopistossa laajasti. On myös huomattava, että Aalto-yliopistossa muodostettuun palveluorganisaatioon kuuluu esimerkiksi myös virastomestarit. Palveluorganisaatio ei siten muodostu pelkästään perinteisestä hallintohenkilöstöstä, ja Aallossa palveluorganisaatioissa työskenteleviä kutsutaankin palveluhenkilöstöksi. Lähes kaikki haastatellut kertovat uusista yliopistossa tehdyistä nimityksistä, ja havainnoistaan uudenlaisen yliopistotason kehittymiseen liittyen. Osittain kokemukset yhdistymisen eduista ja haitoista olivat keskenään ristiriitaisia.

On tullut semmoinen kuva että siellä hallintotasolla tehdään isoja muutoksia, ja siellä nimitetään ihmisiä kaikenlaisiin uusiin tehtäviin kontrollereiksi ynnä muiksi, että siellä ilmeisesti tehdään jotain. Mutta ei se tällä tasolla toistaiseksi ole vaikuttanut mihinkään juuri. (Haastateltu O, 2010)

Kokemusten välinen ristiriita voisi johtua siitä, että koska yhdistyneet korkeakoulut ovat olleet keskenään osittain hyvinkin erilaisia, on niissä siten myös toimittu eri käytäntöjen mukaisesti. Tästä johtuen organisaatioissa tehtävät muutokset toteutuvat erilaisina, ja luonnollisena seurauksena tästä on se, että toteutettavat muutokset myös koetaan erilaisina. Lisäksi organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka muutokset kussakin organisaatiossa otetaan vastaan. Aalto-yliopiston muutoksen yhteydessä on syytä huomata, että siinä on yhdistetty jo pitkään olemassa olleita organisaatioita, joilla jokaisella on ollut oma erityinen organisaatiokulttuurinsa. Organisaatioita yhdistettäessä johdon haastava tehtävä on saada yhdistetyt osat toimimaan yhdessä, ja pystyä luomaan uudelle organisaatiolle uusia yhteisiä toimintatapoja. Vähitellen organisaatiolle alkaa muodostua yhteistä historiaa, joka puolestaan muokkaa uutta organisaatiokulttuuria.

2.2.1 Johtamisilmapiiri ja johtamiskulttuurissa tapahtuneet muutokset

Mielipiteet ja näkemykset johtamisilmapiirissä ja kulttuurissa tapahtuneita muutoksia kohtaan vaihtelivat melkoisesti haastateltujen välillä. Siihen, että muutoksia on tehty ja siirrytty siinä mielessä eteenpäin oltiin haastateltujen keskuudessa tyytyväisiä. Yliopiston arvot ja tavoitteet koetaan hyviksi ja tavoittelun arvoisiksi, mutta muutosten ja kehittämistoimien implementoinnin kerrotaan toteutuneen jossain määrin toivottua heikommin.

Mä enemmänkin oon, toistaiseksi ainakin, nähnyt sen ongelmaksii tähän koko Aallon hallintoon liittyen, että tässäkin asiassa organisaation ja hallinnon rakentaminen on vienyt kaikki paukut ja siinä on tullut mukaan sellaisia elementtejä, jotka selvästi, näin mä näen, tulee yritysmaailmasta. On matriisiorganisaatioo ja tämän tyyppisiä tuotantoelämään liittyviä elementtejä, erilaista raportointikäytäntöjä, jotka on suoraan sieltä kopioituja, jotka tuottaa paljon työtä, aiheuttaa paljon ihan turhaa ylimäärästä kitkaa. (Haastateltu B, 2011)

No tuota, kyllä mä antaisin varsin hyvän arvosanan, ylipäätensä ihan tälle johdolle, hallitukseen mä oon hyvin tyytyväinen. Siellä on, se on toiminut hyvin, ehkä sielläkin viestiminen joskus olisi voinut olla vielä selkeämpää, mutta hallitus on kuitenkin ymmärtänyt, että niiden on hyvä keskittyä näihin isoihin linjoihin ja olla puuttumatta päiväkohtaisiin ja operatiivisiin kysymyksiin, sehän on se, ratkaiseva. Ja sitten tämä muutosjohtaminen. Rehtori ja kumppanit, niin kyllähän se on kovan paikan edessä koska näitä paineita on paljon ja monelta suunnalta ja ristiriitaisia mutta kyllä mä antaisin hyvän arvosanan sillekin joukolle että siellä kyllä on ihan tosissaan otettu tämä asia, ja ylipäätensä rehtorikunnan tasolla mun mielestä se asia on hoidettu hyvin. (Haastateltu N, 2011)

Verrattaessa vuosien 2010 ja 2011 aineistoja toisiinsa, havaitaan että tämänkin asian suhteen ovat tunteet ajan myötä tasaantuneet. Vaikka arvostelua edelleen esiintyy, on se jossain määrin maltillisempaa ja kohdistuu hieman selvemmin tiettyihin asioihin. Johdon arvostelu oli myös kohdentuneempaa edellisen vuoden haastatteluihin verrattuna, haastatellut nimesivät selkeämmin tyytymättömyytensä tarkan kohteen pelkästään henkilön sijasta.

Mutta kyllä sen näkee että meidän rehtorikunta... ei sillä ole johtamiskokemusta. Sen aistii. Sen takia pelätään tehdä päätöksiä, ja joissakin tapauksissa on parempi tehdä päätöksiä ja peruu niitä vaikka kuin olla tekemättä. (Haastateltu A, 2010)

Että nämä on just semmoisia, jotka menevät sen takia sillä tavalla, että siellä on henkilöitä, jotka vaikuttavat ja sitten johtajalta puuttuu rohkeus tehdä päätöksiä. (Haastateltu Å, 2011)

Mutta meillä on nyt joku osa sitä päätösvaltaa mennyt sitten sinne keskushallintoon, sinne Otaniemeen. Ja osa meillä on täällä. Mutta se on nyt vähän epäselvää se, että kuka nämä slotit jakaa, ja ne resurssit, ja missä järjestyksessä niin tota.. Siihen tulee sellaista, ainoa mitä mä havaitsen nyt, on tullut tolkkottomasti lisää erilaisia hallinto-tehtäviä. Ja sinänsä siis ihan varmaan fine. Mutta se, että tämä [korkeakoulun nimi] identiteetti kaiken kaikkiaan tässä ja päätösvalta. Mä en tiedä, mistä se johtuu. Aidosti en tiedä, kun mä en ole ollut niissä mukana. Mun mielestä meidän koulusta puuttuu semmoista johtajuutta. Johtuuko se sitten siitä, että sitä ylipäätänsä ei ole, vai siitä, että se johtajan, niin kun meidän koulun deanin, öö, dekaanin, päätösvalta on vedetty sinne jonnekin muualle, ylemmälle tasolle. (Haastateltu E, 2011)

Osittain kuvatun kaltaisen arvostelun voidaan katsoa olevan yleistä muutosvastarintaa ja keino purkaa muutoksiin sekä niiden toteuttamiseen liittyvää turhautumista ja pettymystä. Osittain vaikuttaisi kyse olevan myös siitä, ettei käynnissä oleva iso muutos ole vielä kaikilta osin ehtinyt kotoutumaan. Tarkemmin tarkasteltaessa huomataan, että johtamisilmapiirissä ja johtamiskulttuurissa tapahtuneet muutokset näyttäytyvät hyvin eri tavoin eri korkeakouluille. Eroja voidaan havaita myös haastateltujen aseman suhteen. Mitä ylemmällä tasolla hierarkiassa haastateltu oli, ja usein siten myös enemmän osallistunut kehittämistoimiin, sitä enemmän he osoittivat ymmärrystä tilanteen haastavuutta kohtaan.

Taideteollisessa korkeakoulussa haastatellut eivät kokeneet kovin merkittäviä muutoksia tapahtuneen, Kauppar korkeakoulussa muutokset johtamisessa koettiin hyvin voimakkaasti menetetyt autonomian kautta ja vanhassa TKK:ssa päätöksenteon koettiin selvästi tehostuneen, kun enää ei tarvitse jokaisessa asiassa löytää kompromissiratkaisua. Muutosta parempaan koettiin siis tapahtuneen selvimminkin Tekniikan korkeakouluissa.

En tiedä sitten miten noissa muissa kouluissa, mutta täällä Taikissa nyt on aika semmoinen, aika paljo akateemista ja taiteellista vapautta tässä työn tekemisessä että ei, ei täällä semmoista kauhean micro managementtia kyllä näy. (Haastateltu G, 2011)

TKK on ollut tietyllä tavalla aika semmoinen niin kuin, tietyllä tavalla vähän keskusjohtoinen, ja mielestäni myöskin hyvin hierarkkinen. Ja tuota, jos se on ehkä vähän voimakkaasti sanottu, mutta mun mielestä siellä on harjoitettu jonkun asteista pelolla johtamista tai sentyyppistä. Ja monet ihmiset sanovatkin, että on esimerkiksi jonkun näköinen aika kova kynnyks antaa palautetta vaikka mulle, koska on opittu millä tavalla käyttäytyään rehtoraattia kohtaa tai niin edelleen. Mun mielestä siinä ollaan aika paljon menty eteenpäin, että semmoinen turha raja-aita on siitä poistunut. (Haastateltu T, 2011)

Edellä esitetty haastatteluote selittää osaltaan tekniikan korkeakouluissa koettua kokemusta johtamisilmapiirin parantumiseen. Jo vuoden 2010 haastatteluissa tuli vanhan TKK:n osalta selvästi esiin tyytyväisyys siihen, että vanhasta päättämättömyyden tilasta oli päästy

eteenpäin. Haastatellut eivät olleet kaikilta osin tyytyväisiä uuteen johtoon, sen koettiin tekevän liian hitaalla tahdilla päätöksiä, mutta siitä huolimatta koettiin vanhasta mallista pois siirtyminen pääasiassa vain hyväksi asiaksi. Vuoden 2011 haastatteluissa oli tekniikan korkeakouluissa päästy jälleen eteenpäin, siellä dekaani-laitosjohtaja – työparit korkeakoulun johdosta vastuullisina henkilöinä koettiin toimivan hyvin. Muutos ei luonnollisestikaan ole ollut pelkästään helppo, erityisesti osalle vanhoista johtajista on ollut vaikea sopeutua uudenlaiseen johtajuuteen.

Autonomian vähentymisen lisäksi Kauppakorkeakoulussa korostuu selvästi pettymys siihen, ettei yliopiston johtamisen suhteen ole tehty radikaalimpia muutoksia. Kauppakorkeakoulun haastatteluissa ilmenee selvästi kaipuuta voimakkaampiin muutoksiin, joiden avulla pystyttäisiin luomaan todellisia edellytyksiä saavuttaa maailman luokan taso. Nyt todellisen vallan siirtyminen yliopistotasolle nähdään lähinnä jähmeyttävän toimintaa ja sen kehittämistä. Keskusjohtoisuus nähdään suoranaisena esteenä Aallon suosiolliselle kehittämiselle. Tärkeimmäksi nähdään se, että päätöksentekoa pitäisi selkeyttää, jotta olisi selvää mille taholle esimerkiksi laitokset vastaavat, dekaanille vai rehtorille. Autonomiia haluttaisiin takaisin korkeakoululle, jolloin dekaani yhdessä laitosjohtajien kanssa voisi työparina riittävällä päätösvalalla luotsata korkeakoulua kohti huippulaatua.

Koska sellaista mä odotin, mulla oli sellainen kauhea palava toive, että Aallon ensimmäinen rehtori olisi joku amerikkalainen keskitason collegen vanha rehtori joka me saatas palkattua tänne, sellainen voimakas tyyppi jolla ei ole mitään siteitä Suomeen, jolla ei ole mitään henkilökohtaista pääomaa kiinni tässä, ja sille annettaisiin vahva mandaatti että tee tästä hyvä koulu hinnalla millä hyvänsä ja tuossa on sulle kova palkka ja tämä on sun duunis ja nyt on viis vuotta aikaa ja saat hyvän CV-merkinnän tästä. (Haastateltu B, 2010)

Toimintaa jähmeyttäväksi koetaan esimerkiksi se, että edelleen kysellään kaikilta kaikista asioista. Osittain pidetään myös tarpeettomana sitä, että rehtori on valmis keskustelemaan laitosten asioista muiden kuin laitoksen johtajan kanssa. Rehtorin ja vararehtorin yleisiä vierailuja laitoksilla pidetään sen sijaan hyvinä. Päätöksen tekoon toivottaisiin linjakkuutta ja vahvuutta, rehtorin toivottaisiin tekevän päätöksiä hallituksen sekä valmisteluelimien tuella ilman, että kaikesta kysellään etukäteen.

Kaikilta kysellään. Edelleen se kulttuuri, että kaikilta kysellään, joka on sitä vanhaa maailmaa. Tavallaan ihan ok, ja siis ihan kivahan on että kysellään. Mutta kun ihmisillä on täällä niin hirveen erilaisia näkemyksiä siitä mitä halutaan. Että me ei olla muututtu vielä sellaiseen.. Ei se oo käskytykskulttuuri mutta siis semmoinen, että selvästi tiedettäisiin, mikä tämän koulun linja jatkossa on. Mitä me täällä sitten parhaan kykymme mukaan, sopeuduttaisiin siihen tai noudatettaisiin sitä. (Haastateltu A, 2011)

Taideteollisessa korkeakoulussa vaihtui rehtori vähän ennen Aalto-fuusiota, ja tämän muutoksen myötä korkeakoulussa tapahtui merkittävä muutos johtamisilmapiirissä. Nykyistä dekaania pidetään helposti lähestyttävänä, ja hän tekee paljon jalkatyötä omassa korkeakouluksaan ja on käynyt monia keskusteluita henkilöstönsä kanssa korkeakoulua koskeviin muutoksiin ja niiden vaikutuksiin liittyen. Aalto-tason johtaminen ei niin selkeästi näyttäydä TaiKin henkilöstölle, toisaalta TaiKin haastatteluissa ei myöskään tullut esille yhtä suuria odotuksia uutta johtoa kohtaan kuin Kauppakorkean haastatteluissa.

Edellä esitellyt korkeakoulujen väliset erot kokemuksissa johtamisilmapiirissä ja -kulttuurissa tapahtuneiden muutosten suhteen ovat yliopiston johtamisen kehittämisen kannalta

olennaisia. Kun korkeakoulujen välillä on näinkin merkittäviä eroja kokemuksissa, ja koska erot selittyvät osittain korkeakoulujen erilaisilla historioilla, on erot otettava huomioon yhtenäistä yliopistoa kehitettäessä. Lisäksi olisi kiinnostavaa pohtia, miksi Kauppakorkeakoulussa on niin suuri intohimo kehittää yliopistoa selvästi radikaalimmalla tavalla.

Laitosjohtajien valintatavassa ei kaikilla laitoksilla ollut toistaiseksi tapahtunut muutosta, professorit edelleen keskustelevat ja sopivat keskenään johtajasta. Eräällä laitoksella on haastatellun mukaan asia ratkaistu niin, että professorit ovat jakaneet keskenään johtamisvuorot, ja jokainen toimii vuorollaan kaksi vuotta laitoksen johtajana. Tämä viestii siitä, ettei laitosjohtajan pestiä edelleenkaan pidetä erityisen haluttuna.

No uusi laitoksen johtaja valittiin samalla tavalla oikeastaan kun aina ennenkin, että professorit väantävät kättä keskenään, kuka suostuu. Mutta professorithan sen hoitaa keskenään ja kukaanhan siihen ei halua, että siihen pannaan sitten se, joka vähiten panee hanttiin. Joko kiltein taikka muuten että. (Haastateltu Q, 2011)

Uutta maailman luokan tasoa tavoittelevaa yliopistoa on lähdetty rakentamaan luomalla uudenlaista organisaatorakennetta sekä uudistamalla johtamisjärjestelmää. Korkeakoulujen yhdistymistä suunnitelleen ryhmän loppuraportissa (s. 43–46) korostetaan organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän uudistamisen tarvetta, mutta toisaalta huomautetaan, ettei huippuyliopistoa ole mahdollista luoda vain rakennetta ja järjestelmää vaihtamalla. Loppuraportissa ei kuitenkaan oteta kantaa siihen, kuinka esimerkiksi organisatoristen muutosten ja johtamisjärjestelmän uudistamisen aiheuttamiin vaikutuksiin tulisi valmistautua tai reagoida. Organisaatioiden sosiaaliset rakenteet jäivät usein organisaatiomuutoksissa vähemmälle huomiolle. Ne kuitenkin muuttuvat väistämättä toiminnallisia rakenteita muutettaessa.

... Ja siinä mylläkässä helposti käy näin, kun sieltä tulee uutta ihmistä. Koko johto on aika paljon uutta, he eivät tunne organisaatiota, ja sitten [korkeakoulun nimi] on edustanut yksi henkilö, (...) että siinä helposti sitten käy näin, että Aallon johdosta otetaan yhteyttä mun alaisiin ilman, että mä tiedän mitään. Mä olen pari kertaa puuttunut siihen, että ei mulla sinänsä sitä vastaan mitään ole, mutta pitää mennä jonkun käskytyjärjestelmän läpi. (Haastateltu A, 2010)

Aalto-fuusiossa on toteutettu kaksi sosiaalisiin rakenteisiin merkittävästi vaikuttavaa uudistusta samanaikaisesti, kolme korkeakoulua yhdistävä suuri organisaatiomuutos sekä johtamisjärjestelmän uudistaminen. Uudessa Aalto-yliopistossa ei näin ollen enää noudateta samanlaisia viestintälinjoja kuin vanhoissa korkeakouluissa, ja organisaatio on muuttunut niin rakenteeltaan kuin kooltaan. Edellä olevassa otteessa haastateltava puhuu ”käskytyjärjestelmästä”. Aalto-fuusion yhteydessä toteutusta johtamisjärjestelmän uudistamisesta ja organisaatorakenteen muuttamisesta on seurannut se, ettei uudessa yliopistossa enää ole samankaltaista käskytyjärjestelmää kuin ennen. Näin ollen mikään ei voi enää myöskään mennä käskytyjärjestelmän läpi. Tämä on mahdollistanut haastatteluotteessa kuvatun kaltaisen tilanteen, jossa johtamisjärjestelmän muuttaminen on vaikuttanut viestintälinjoihin siten, että ennen linjassa mukana olleet henkilöt jäävätkin tässä uudessa tilanteessa välistä pois. Haastatellut kuvaavat syntyneitä tilannetta pääasiassa viestintäongelmien kautta, jona se organisaatiossa toimiville ensimmäiseksi näyttäytyykin.

Se liittyy juuri siihen että se on nyt, keskitetty laitostasolla, että ei ole enää tämmösiä, laboratorio-, professorikohtasia jos on sitten omat kirjanpitonsa ja Excelinsä ja niin edelleen. Se oli sitä vanhaa maailmaa, nyt on niin kun yks

selkeä, ja se antaa tietenkin, jos ja kun se toimii, niin taas tälle johdolle aivan erilaiset välineet ymmärtää se kokonaisuus. Siihen, siihenhän siinä pyritään. Että miten, miten nämä rahavirrat toimii ja, ja miten resursointi toimii. Että se tiedonkulku on ongelma, tai, potentiaalinen ongelma ainakin. Ja sitten, niin kun koulun eli tiedekunnan sisällä, vähän sama juttu että sitten on, on tiettyjä asioita joita hoidetaan, koko koulun tasolla. Ja siellä on sitten koulutason ihmisiä näissä HR ja taloushallinnon asioissa, se on ihan sama juttu, että sieltäkin se tieto ei aina kulje, niin kuin sen pitäisi. Eli tavallaan nythän tämä organisaatio siinä palvelupuolella on vähän sellainen että, et tuota, esimerkiksi meidän laitoksen HR-koordinaattori, hänen esimiehensä on niin kun sen koulutason, HR-vastaava eikä laitoksen johtaja tai, tai (nääh) professori(t) täältä. Mutta kuitenkin hänen pitäisi meitä palvella. (Haastateltu N, 2011)

Rakenteita muuttamalla on samalla muutettu sitä, kuinka korkeakoulujen eri osat liittyvät toisiinsa. Aiemmin yhteydet ovat olleet selvät, mutta nyt uudessa organisatorisessa tilanteessa ja uuden johtamisjärjestelmän myötä muuttuneista johtamiskäytännöistä on seurannut hämmennystä. Vanhassa tilanteessa kunkin organisaation eri osien väliset vuorovaikutusketjut olivat selvillä, ja ihmiset tiesivät, millä tavalla vuorovaikutus kunkin osan välillä toimii. Kun rakenteita on muutettu ja luotu uudenlainen johtamisjärjestelmä, on vanhat vuorovaikutusketjut katkaistu.

Ja sitä varten siinä tulee semmoinen ongelma, että kun opiskelija tulee tähän ja se kysyy minulta jotain, niin mulla ei oikeasti ole edes käsitystä. Että tota, no totta kai me kaikki ollaan siinä opetusuudistuksessa mukana, että me niin kun se rakenne tavallaan tiedetään. Mutta sitten tulee tällaisia niin kun, niillä on hyvin spesifisiä, tarkkoja kysymyksiä. Että totuus on niin, että mä en pysty niihin vastaamaan. (Haastateltu Ö, 2011)

Vuorovaikutusketjujen katkaiseminen vaikuttaa kokemukseen siitä, kuinka hyvin tai huonosti saa tietoa uudessa organisatorisessa tilanteessa. Vuorovaikutus ei enää toimi samoin kuin vanhassa mallissa, ja uudet pysyvämmät ketjut voivat muodostua vasta rakenteen valmistuttua. Tämänkin jälkeen kestää oman aikansa ennen kuin organisaation jäsenille muodostuu käsitys uusista vuorovaikutusketjuista ja niiden toiminnasta. Tieto ei enää kulje samoja polkuja pitkin, eivätkä asiat hoidu samalla tavalla samojen ihmisten kanssa. Ihmisten täytyy ensin jollain lailla sopeutua uuteen tilanteeseen, ennen kuin he kykenevät löytämään uudet väylät. Käytännössä tämä tarkoittaa nimenomaan sosiaalisen rakenteen uudelleen luomista, mikä puolestaan tarkoittaa yksilötasolla joko kokonaan uusiin ihmisiin sekä heidän toimialoihinsa tutustumista tai entuudestaan tuttujen ihmisten uusien roolien hahmottamista. Useimpien kohdalla vieläpä todennäköisesti molempia edellä mainituista.

Nimenomaan sosiaalisen rakenteen ensin uudelleen rakentaminen ja sen jälkeen sen hahmottaminen, on tekijä, joka organisaatiomuutoksissa vie eniten aikaa. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että organisaatorakenne, johtamisjärjestelmä ja erilaiset prosessit voidaan suhteellisen helposti havainnollistaa sekä kuvin että sanoin. Ne on myös mahdollista muuttaa niin sanotusti päätösten voimalla. Sosiaalisen rakenteen muuttaminen ja muodostuminen edellyttää sen sijaan ihmisten aktiivisia ja ainakin jossain määrin vapaaehtoisia toimia. Organisaation toimijoilla tulisi olla halukkuutta sosiaalisen rakenteen luomiseen ja ylläpitoon, siihen ei ole mahdollista pakottaa. Johtamisen näkökulmasta tämä on erittäin vaikea kysymys, kuinka tukea henkilöstöä kaiken muutoksen keskellä vielä luopumaan tutuista sosiaalisista suhteistakin ja saada heidät panostamaan uusien luomiseen. Samalla sosiaalinen rakenne on organisaatiomuutoksissa myös kaikkein olennaisin osatekijä,

sillä jos sosiaalinen rakenne jää vahvistumatta, tulee se näkymään jatkuvina toiminnallisina ongelmina.

2.2.2 Huipun tavoittelu uuden urajärjestelmän avulla

Siinä missä vuonna 2010 puhutti hallinnon uudelleen organisointi, puhuttivat seurantavaiheen haastatteluissa uusi urajärjestelmä sekä siihen liittyvät rekrytoinnit. Nimitykset nähdään tärkeänä välineenä maailman luokan huipun tavoittelussa. Myös virallisissa dokumenteissa on Tenure Track nostettu tärkeään asemaan. Sen merkitys korostuu esimerkiksi Aallon strategiassa, ja hallituksen toimintakertomuksessa (2010, 7) Tenure Track – urajärjestelmä mainitaan tärkeimmäksi Aallon tutkimusstrategiaa tukevaksi aloitteeksi. Näin ollen voidaan tämän strategisen tahtotilan todeta kotoutuneen tiedostuksen ja ymmärryksen tasolla hyvin. Vuonna 2010 yliopiston hallitus määritteli urajärjestelmän periaatteet ja avasi 45 uutta Tenure Track -paikkaa hakuun. Paikat laitettiin hakuun vuonna 2009 toteutetun tutkimuksen laadun arvioinnin (RAE) tuloksiin perustuen. (Hallituksen toimintakertomus 2010, 7.)

Aalto-yliopiston nettisivuilla on esitetty seuraava kuvaus Tenure Trackistä:

”Tenure Track” eli professorien urapolku on Aalto-yliopiston keskeisin akateeminen urapolku, ja se luo perustan yliopiston pyrkimykselle päästä maailman huippuyliopistojen joukkoon. Aalto-yliopiston professorien urajärjestelmä tarjoaa tutkijoille selkeän ja hyvin tuetun urapolun kohti professoritason tehtäviä. Urajärjestelmän periaatteena on, että sekä yliopisto että yksilö sitoutuvat akateemiseen uraan. Selkeät odotukset ja kannustimet sekä henkilökohtaisen, ammatillisen ja akateemisen kasvun tukeminen ovat olennainen osa järjestelmää. (www.aalto.fi)

Kiinnostavaa tässä Aallon nettisivuilla olevassa Tenure Track -kuvauksessa on se, että siinä puhutaan ”professorien urapolusta”. Haastatellut kertoivat jo vuoden 2010 haastatteluissa myös opetushenkilöstölle olevan suunnitteilla oma Tenure Track -urajärjestelmänsä, ja strategiassakin mainitaan akateemiset urajärjestelmät monikossa. Suunnitelmista niin sanotun lehtori-urajärjestelmän suhteen ei kuitenkaan saatu haastatteluissa yksityiskohtaisempia tietoja. Aallon strategiassa nimitetään henkilöstöä käsittelevässä osuudessa ”Tenure Track ja muut akateemiset urajärjestelmät” kehittämiskohteiksi. Tenure Trackin sanotaan tarjoavan nuorille tutkijakyvyille selkeän urapolun kohti pysyvää professuuria. Muun akateemisen henkilöstön osalta strategiassa todetaan, että ”urajärjestelmät turvaavat opetuksen ja tutkimuksen pitkäjänteisen suunnittelun ja tutkijoiden riittävän liikkuvuuden”.

Ja sitten niillä oli se legendaarinen moka siinä alkuperäisessä kaaviossa, jossa ne unohtivat kokonaan opetushenkilöstön. Se oli hyvä, meillä oli ihan semmoinen absurdi tunne toisaalta. Elämme eri planeetalla. Kun se tenure track – malli lanseerattiin, se oli varmaan vuosi takaperin. Siitä on siis aikaa kuitenkin. Niin sitten se oli esitelty, ja sitten me oltiin siellä meidän lehtorikollegoiden kanssa. Istuskeltiin siellä, ja katsottiin, että tämä on aika jännä, tässä uudessa [korkeakoulussa] ei ole kuin professoreita. Ja uudessa Aallossa siis ei ole kuin professoreita, että lehtorit puuttuu kokonaan. Ja mihinkähän ne laitetaan tässä järjestelmässä, että tuleeko meistä kaikista professoreita. Sitten me kyseltiin siellä kovaa, että mitäs tämä nyt tarkoittaa, onko tässä joku muutos. Ja sitten yllättäen sinne ystävällisesti ne ilmaantuivatkin ne opettajatrakit siihen uuteen järjestelmään. Mutta tämä oli semmoinen, jossa selvästi sen järjestelmän laatija ei ollut oikein selvillä, paljonko täällä on, semmoista henkilöstöä, joka on

vakavissa opetustehtävissä. Että tämä oli se, jossa nyt vähän jäi sitten, ehkä toi taustatyö tekemättä. (Haastateltu V, 2010)

Aallossa on Tenure Trackin osalta päädytty ratkaisuun, jossa rekrytointiprosessi on tehty tiukaksi, mutta nimityksen jälkeen henkilön ei enää tarvitse kilpailla samasta urapaikasta toisten kandidaattien kanssa. Urapolulla eteneminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää kerran valituksi tulleelle, vaan eteneminen edellyttää määräajoin tehtävistä arvioinneista hyvien tulosten saamista.

Rehtorin päätettyä Tenure Track -toimen sijoittamisesta jollekin laitokselle, etenee rekrytointiprosessi laitostasolta koulutasolle, ja lopullisen päätöksen nimityksestä tekee rehtori, ellei kyseessä ole Assistant Professor tai non-tenured Associate Professor tasoinen nimitys, jolloin päätöksen tekee dekaani. Sekä laitos- että koulutasolla prosessissa on useampia vaiheita, jotka osaltaan vaikuttavat prosessin keston. Dekaanin voi esimerkiksi palauttaa esitykset valmisteluun, mikäli katsoo, ettei esitys ole vielä valmis rehtorille vietäväksi. Aallon Tenure Track rekrytointiprosessi on esitelty yksityiskohtaisemmin liitteessä 1.

Tenuresta keskusteltaessa haastateltuja puhutti rekrytointiprosessin hitaus. Haastatteluiden aikaan oli Tenure-nimityksiä tehty vasta muutamia, ja koska niitä oli haastateltujen mukaan tarkoitus tehdä kymmeniä, ihmettelivät he kuinka tavoite voidaan saavuttaa jos nimityksiä saadaan tehtyä näin verkkaisella tahdilla. Tenure rekrytointiprosessi ei ollut täysin selvä kaikille haastatelluille, eniten epäselvyyttä oli lehtoreiden/tutkijoiden sekä hallintohenkilöstön keskuudessa. Esimerkiksi osa opetus/hallintohenkilöstöstä ei tiennyt, mitkä henkilöstöryhmät toimivat laitos- ja koulutason toimikunnissa, jotka valmistelevat rekrytointiin liittyviä esityksiä. Professoreilla ja johtavissa tehtävissä toimivilla on täsmällisempi kuva prosessista. Osittain epäselvyys voi johtua siitä, että suunnitteluvaiheessa on ollut esillä eri vaihtoehto, kuin mihin lopulta on päädytty. Esimerkiksi joissain suunnitteluvaiheenpapereissa on haastateltujen mukaan ollut esillä malli, jossa toimikunnissa olisi kolmikantainen edustus. Nyt Tenure toimikunnissa on henkilöstöryhmistä edustettuina vain professorit. Tenure-paikkojen vaatimukset eivät myöskään ole kaikilta osin selvillä.

Kun siinä on taas tämä mielivaltaisen, että rehtori voi, ja aika usein on torpedoitu nyt sitten kuitenkin siinä Aalto-tasoselle, että aika usein on pysähtynyt. Muistaakseni Aallossa on tullut viisi, nimitetty vasta viisi tenurea. Ja että me ollaan, meillä on ollut monta, mutta niihin tulee käytännön tällaisia asioita, että julkaisuja on ollut liian vähän tavallaan, että sitä olisi voinut ja sitten se ihminen, joka on ollut niin hän on voinut olla aikaisemmin jo MA-professori, on ollut professorin nimikkeellä ja sitten sanotaan, että sä et voi saada tällä sun CV:llä kun vaan osa-aikaisen associaten tyylisiin, niin sitten sitä ihmetellään, että mutta kun tuon naapurihuoneen kaverilla ei ole paljon yhtään julkaisuja ja se on täysin full professor. (Haastateltu Ö, 2011)

Laitosjohtajissa lievää turhautumista on aiheutunut siitä, ettei eläkkeelle siirtyneiltä avoimiksi jääneitä paikkoja ole automaattisesti laitettu hakuun. Kaikki avoimet paikat menevät samaan ”sloti-jonoon”, joista rehtori päättää mitkä paikat laitetaan hakuun. Toisaalta tämä käytäntö ymmärretään profilointi-tarpeen myötä.

Mutta kyllä laitosjohtajat on frustroituneita kun ne ei ole saanut...siis se isoin ongelma on ollut nämä, kun näistä käydään taistelua näistä niin sanotuista slotipaikoista tenure track, urapolun slotipaikoista, että saadaan, kun rehtori kontrolloi niitä. Ja, siis yhdessä vaiheessa näytti siltä, että laitokselta oli jäänyt

kolme professoria eläkkeelle vuoden sisällä, niin ne sai täyttää niistä kaks ehkä. Yhden tai kaksi. Ja sitten siellä oli yliassistenttien vakansseja loppumassa, kun niitä ei saanut, kun nehan on ollut tosiasiasa meidän niitä assistant professuureja, niin niitä ei saanut konvertoida slotipaikoiksi. Että yhdessä vaiheessa näytti, että meidän resurssit parhaimmillaan pysyy samassa, ensin laskee ja sitten pysyy samassa. (Haastateltu L, 2011)

Erityisesti kauppakorkeakoulussa tehdyissä haastatteluissa oli havaittavissa rekrytointijärjestelmään liittyviin muutoksiin kohdistuneiden odotusten ja toteuman välillä ristiriitaa. Taloudellisen autonomian lisääntymisen ja valtion tilivirasto statuksen vaihtumisen yksityisoikeudelliseksi säätiöksi, odotettiin viimein mahdollistavan kauppatieteissä kansainvälisesti käytössä olevan rekrytointisysteemin, niin sanottua job market -konferenssin, täysimittaisen hyödyntämisen. Konferenssi on tarkoitettu juuri väitelleille tai lyhyen ajan sisällä väitteleville henkilöille esittäytymistilaisuudeksi, jossa työnantajat voivat puolestaan tehdä työtarjouksia lupaavina pitämilleen tutkijoille. Palkka on yksi merkittävä tekijä, jolla hyviä työntekijöitä voi mainituilta markkinoilta omaan yliopistoonsa houkutella. Näiden käytänteiden yhdistämisessä Aallossa käyttöön otettuun Tenure Trackiin oli ilmennyt hankaluuksia, mutta haastatellut kertoivat tilannetta korjatun ja asioiden sujuneen lopulta vähintään tyydyttävästi.

Tyytymättömyyttä sen suhteen, kuinka paljon Aalto on valmis panostamaan parhaiden tai lupaavimpina pidettyjen henkilöiden rekrytointiin esiintyi myös muissa korkeakouluissa edellä mainitun Kauppakorkean lisäksi. Aallon tarjoamia palkkoja ei pidetty riittävän kilpailukykyisinä suhteessa kansainväliseen tasoon, ja tämän katsottiin heikentävän merkittävästi mahdollisuuksia saada parhaat kyvyt Aallon palvelukseen. Yliopistotasolta käyttöön luvattu ”pohjoismainen palkkataso” katsottiin rajoittavaksi tekijäksi varsinkin kauppatieteissä kovan tason tutkijoita haviteltaessa.

Useat haastateltavat pohdiskelivatkin hitaan rekrytointin ja liian mataliksi arvioitujen palkkojen vaikutusta maailman luokan tason saavuttamiseen. Aallolta olisi toivottu radikaalimpaa uudistamista palkkapolitiikan suhteen. Osa haastateltavista katsoi yliopiston pitäytyvän liaksi vanhassa käytännössä, jossa professoreille maksettavien palkkojen välillä ei saa olla liian suuria eroja.

Kun jos me halutaan erittäin etevä maailmalta tänne, niin sitten meidän on pakko maksaa niitä palkkoja, kilpailukykyisiä palkkoja. Ja sitten ne menee välillä, Assistant Professoreiden palkat maailmalla menee yli meidän laitosjohtajien palkan että mites sitten? Kestääkö tämän suomalaisen järjestelmän rahkeet sen? (Haastateltu L, 2011)

Tenure Track -urajärjestelmää pidetään siis strategisesti hyvin tärkeänä maailman luokan huipun tavoittelussa niin johdon kuin henkilöstön tahoilla. Valitun henkilöstöstrategian toteuttamisessa on omat haasteensa. Organisaation tavoittellessa ”huippu laatua”, oli kyse sitten mistä toimialasta vain, on henkilöstö luonnollisesti avainasemassa. Yliopistojen ollessa kyseessä ovat opiskelijat itsestään selvästi myös merkittävä ryhmä. Toki myös johdon on oltava toimiensa tasalla, ja kyettävä luomaan edellytykset korkean laadun aikaan saamiselle. Tästä yhtälöstä seuraa kysymys, kuinka paljon huippua tavoittelemaan organisaation mahtuu huippu laadun alapuolelle jäävää toimintaa? Tämä kysymys konkretisoituu yksittäisiin oppiaineisiin, henkilöstöön sekä opiskelijavalintaan.

Että onhan tämä niin kuin kamalan hankala vaihe henkilöstöjohtamisen kannalta. Siis ei niinkään eteville nuorille, kun niillehän tämä tarjoaa parannuksia,

urapolku. Mutta sitten kun aina joka laitoksella puolet on kuitenkin keskitasoa heikompia ja ei heillä ole Aallossa kauheasti tulevaisuutta. Et kun ei ne saa slotipaikkoja, slotipaikat avataan maailman kilpailulle. Vaan meidän etevimmät kotimaiset saa slotipaikkoja sitten maailmalta. Että mitä me tehdään sitten näille? Joka laitoksella on ihan sama tilanne. Kun keskitaso, oli se sitten korkeampi tai alempi, niin aina on puolet alle keskitason. Tai ainakin alle mediaanin. Eikä sille voi mitään. Että sitten henkilöstöpoliittisestihan tämä on raskas vaihe. (Haastateltu L, 2011)

Kuten haastateltava yllä olevassa otteessa toteaa, on kysymys henkilöstöpoliittisesti erittäin hankala ja raskas. Koska aiheesta puhuivat vain johdon toimijat, eivätkä heistäkään kaikki, voidaan olettaa, että käytännössä Aallossa tullaan tätä kysymystä todenteolla käsittelemään vasta tulevaisuudessa.

2.3 Muutosprosessin vaikutukset työhön

Muutosprosessissa oleminen vaikuttaa väistämättä jossain määrin työhön, pelkästään siitä syystä, että muutokset vaativat huomiota ja sopeutumista. Koska Aallon tapauksessa on kyse kolmen pitkät historiat ja omat toimintakulttuurinsa omaavan korkeakoulun yhdistämisestä, on selvää, että jokainen on huomannut muutoksia jokapäiväisessä työssään. Selvimmin muutokset näyttäytyvät johdon ja hallintohenkilöstön työssä, sen sijaan opettajien/tutkijoiden työssä ei juuri koettu muutosprosessilla olleen vaikutusta.

Hallinnon uudelleen organisointi palveluorganisaatioksi näkyy ja tuntuu luonnollisesti koko yliopistossa ja vaikuttaa sitä kautta epäsuorasti myös muun henkilöstön työskentelyyn. Osittain tässä uudistuksessa on haastateltujen mukaan käynyt niin kuin pelättiin eli asioiden hoitaminen on hankaloitunut kun siirryttiin moniosajista syväosajiin. Kun ennen esimerkiksi laitoksilla oli yksi henkilö, joka vastasi laitoksen hallinnollisista asioista, on laitoksilla nyt oma henkilönsä opintohallinnon sekä HR-asioiden hoitamista varten ja controller, joka vastaa talousasioista.

Hallinnon uudelleen organisoinnin yhteydessä on uusista toimenkuvista aiheutunut jonkin verran ongelmia. Uudet toimenkuvat eivät olleet kaikilta osin selvät, ja siitä on seurannut epäselvyyttä kuka mistäkin asiasta vastaa. Osa haastatelluista puhuu jopa vastuun välttelystä, kun ennen oli selvää, että kaikki annetut työt tehdään. Uudenlaisen tilanteen voidaan katsoa mahdollistaneen hankalista hommista kieltäytymisen eri tavoin kuin vanhassa mallissa. Ongelmaa voidaan pitää olennaisena, koska useat laitoksilla ja korkeakouluissa kohdattavat ongelmat ovat monisyisiä, eikä läheskään aina ole selvää mihin kategoriaan ongelma kuuluu eli kenen syväosajista kuuluisi ongelmaa selvittää.

Meillä se ei toimi, hän ei hoida edes omia hommiaan. Elikkä hän on täysin hyödytön, tässä meidän laitoksella, päinvastoin. Ja ensiksi odotettiin, että tästä tulisi jotakin, mutta ei, ei siitä tule mitään. Koska aina joka paikassa, asiakaspalvelu henkilöityy. Että sitten mennään sen luokse, joka homman pistää pelittämään. Ja sitten se, joka palvelee ja hoitaa sen homman, se saa aina lisää hommia. Ja sitten ne, jotka ei saa jumantsukka edes sitä kynäänsä teroitettua, ne terottaa sitä vielä iltapäivällä. (Haastateltu Ä, 2011)

Jossain määrin arvosteltiin myös sitä, ettei uusille Aallon palveluorganisaation työntekijöille ole järjestetty kunnollista perehdytystä. Tämä on haastateltujen mukaan johtanut siihen, että uusien tehtävien oppiminen ja toimenkuvan selkiytyminen on vienyt huomattavan kauan aikaa. Samoin osa harmittelee sitä, ettei uusia työntekijöitä ole heidän yksiköissään esitelty

muulle henkilöstölle. He tuntuivat kantavan huolta siitä, kuinka uudet työntekijät sopeutuvat ja sitoutuvat yksikköön.

Palveluorganisaation rakentamisen matriisi-muotoon koetaan etäännyttäneen asioiden hoitoa, sillä uudet tasot ovat siirtäneet asioita käsittelevät tahot kauemmaksi. Lisäksi hankaluutta on aiheutunut siitä, ettei talous- ja HR-asioita koeta olevan mahdollista aina selkeästi erottaa toisistaan. Tämä on hankaloittanut asioiden hoitamista ja edistämistä, sillä ennen selkeästi yksi ihminen pystyi ottamaan vastuun jonkun asian edistämisestä [korkeakoulun]keskushallintoon päin, ja nyt on tullut väliportaita, joihin asiat voivat helpommin jäädä junnaamaan.

Että aikaisemmin, kun me toimittiin pienempinä yksikköinä, tai oli niin kun hyvin itsenäinen osastotaso, jolla oli oma hallintopäällikkö, joka hoiti suvereenisti sekä HR-asiat että talousasiat, vastasi niistä. Ja oli sitten meidän edustaja tuonne TKK:n keskushallintoon päin. Niin monia tällaisia HR-asioihin tai talousasioihin liittyviä, uudistuksia ja käytäntöjen muutoksia oli helppo junaila tämän henkilön avulla. Hän otti siitä kokonaisvastuun ja hoiti, neuvotteli ja lobbasi asioita keskushallintoon päin ja saatiin paljon hyvää aikaan. Nyt se on jotenkin paljon, paljon mutkikkaamman olosta tällaisten asioiden, uusien asioiden, läpivieminen tässä uudessa hallinnossa. Ja mikäänhan ei ole, tässä niin kun perustehtävässään, varsinaisesti muuttunut. Eli ihmisiä on palkattu lisää. Ja työtä on generoitunut, aika paljon lisää tänne alatasolle. Mutta mikään asia ei, mitään ei niin kun, varsinaista tulosta ei ole saatu lisää. (Haastateltu B, 2011)

2.3.1 Muutosten kuormittavuus ja työssä viihtyminen

Yleisesti ottaen voidaan todeta muutosprosessissa olemisen kuormittavuuden laskeneen verrattaessa syksyllä 2010 tehtyjä haastatteluja vuoden 2011 aineistoon. Aallon ensimmäisenä toimintavuonna oli muutosprosessi kuumimmillaan, ja koko yliopiston väki tunsu sen nahoissaan. Syksyyn 2011 mennessä oli polte selvästi rauhoittunut, eivätkä haastatellut enää kokeneet samanlaista muutostuskaa. Puhe oli siirtynyt muutoksen aiheuttamasta epä tietoisuudesta ja sen kuormittavuudesta jonkinlaiseen kypsymiseen. Erityisesti muu kuin johto toivoi jo vähitellen voivansa keskittyä päätyönsä tekemiseen muutoksen sijasta. Hallintohenkilöstön osalta vuonna 2010 vaivannut epävarmuus oman työn tulevaisuudesta oli syksyyn 2011 helpottanut palveluorganisaatiota koskevien rekrytointien päätyttyä.

Toi palveluorganisaation uudistus joka ikisellä laitoksella, se ahdisti tietysti meitä, joiden toimenkuvat terminoitiin syksyllä ja me tiedettiin se puoli vuotta aikaisemmin, että nyt pitää ruveta etsimään uutta duunia. Kyllähän se nyt ahdistaa, vaikka Aallosta kuinka luvataan, ettei jää työttömäksi, kun ei yhtään tiedä mihin hommaan joutuu. Ja mitä on tarjolla. [...] no toiset varmaan pelkää, että menettää työpaikkansa, mutta vaikka niin ei oikeasti kävisikään, niin se epävarmuus, missä hekin ovat olleet jo puoli vuotta, niin kyllä se vaikuttaa, se vaikuttaa työmoralaan ja työtehoon. (Haastateltu M, 2010)

Akateeminen henkilöstö sen sijaan oli seurantakierroksen haastatteluiden perusteella edelleen osittain epäselvässä tilassa, koska Tenure-rekrytoinnit ovat vieneet odotettu enemmän aikaa. Lisäksi opetushenkilöstön osalta ei vielä ollut tehty päätöstä sen suhteen, minkälainen urapolku heille luodaan. Syksyyn 2011 haastatteluiden aikana osalla opetushenkilöstöstä tai heidän kollegoillaan oli tilanne, jossa heidän määräaikainen työ sopimuksensa oli päättymässä

muutaman kuukauden sisällä eikä heillä vielä ollut minkäänlaista käsitystä sopimusten jatkamisesta.

Suurin osa edellä mainitussa tilanteessa olevista suhtautui tilanteeseen melko luottavasti, koska katsoivat opetuksen olevan Aallon ydintoimintaa, josta ei olisi mahdollista karsia. Toisaalta he myös kokivat jonkinasteista huolta tulevasta, kun urajärjestelmä oli opetushenkilöstön osalta vielä varmistumatta, eivätkä he näin ollen olleet täysin varmoja opetustoimiin tulevaisuudessa kohdistettavista vaatimuksista.

Ja noita virkoja menee nyt uudelleenhakuun, ja se on ollut vähän semmoinen epämääräinen asia, että ensiksi piti vakinaistaa tietyt ihmiset, jotka on arvioitu jo useamman kerran. Mutta nyt siitä ei ole kuulunut mitään, että meillä on täällä [nimi] koulutusohjelmassa kaikki, että kaikilla opetushenkilökunnalla ihan sattumalta, meillä menee virat poikki jouluna. Mutta ei me niin kuin tiedetä, että mitä tapahtuu eikä ole kuulunut yhtään mitään. Että meillä on semmoinen, ihmeellinen tilanne. [...]Ei ole mitään vielä, että en tiedä yhtään mitä niin kuin meidän kohdalla tulee tapahtumaan että ei ole mitään, mitään niin kuin tietoa tullut meille, että mitä tapahtuu. (Haastateltu P, 2011)

Vuoden 2011 haastatteluissa toistui useamman toivomus siitä, että muutosprosessi ja kaikinainen kehittäminen, jäisi taustalle tai jonkun toisen huoleksi, ja voisi vihdoinkin keskittyä varsinaiseen työntekoon. Tämä siitä huolimatta, että kehittämistyö ja uudistukset koettiin tarpeellisiksi. Osalla oli suoranaista huolta siitä, että yliopiston tärkeimpien tehtävien hoitaminen ja niissä erinomaisesti suoriutuminen jää muun jalkoihin.

Että olen ollut mukana mutta, niin kuin sanottu niin on yritetty kuitenkin pitää se fokus ja päämäärä mielessä, että mitä varten me nyt oikeastaan täällä ollaan, ei me olla täällä hallinnon uudistusta varten vaan tekemässä hyvää tutkimusta ja opetusta. (Haastateltu N, 2011)

Ongelmina ovat jatkuneet päätösten tekemisen hitaus ja ohjeistuksien antaminen lyhyellä varoitusajalla. Edelleen tuntuu kaihtavan myös se, että huippua ollaan tekemässä ulkoa rekrytoitavien henkilöiden avulla. Henkilöstö koki, että heidät laitetaan luupin alle ja katsotaan kuinka hyviä he todellisuudessa ovat. Haastatellut ilmaisivat henkilöstön keskuudessa kaivattavan enemmän kannustusta muutosprosessissa jaksamiseen ja uuden kehittämiseen.

Ja sitten täälläkin on vähän ollut semmoista puhetta, että tavallaan sen sijaan, että niitä ihmisiä olisi jotenkin kannustettu tekemään hyvää työtä tai näin, niin se asetetaan semmoisen suurennuslasin alle, että me katsotaan, oletteko te hyviä vai ette. Että me pannaan teidät järjestykseen. Et toki tietysti semmoista arviointiakin voi, voidaan tehdä, se koulun johto ehkä tarvitsee semmoista, mutta ei se kauhean motivoivaa ole. (Haastateltu Q, 2011)

Lisäksi hallinnon uudelleen organisoiminen palveluorganisaatioksi ei tunnu vielä toimivan odotetulla tavalla. Osittain laitosjohtajat ovat tyytyväisiä uudistukseen ja kokevat saavansa tarvitsemaansa apua. Kaikki toiminnot eivät kuitenkaan kaikilla laitoksilla toimi yhtä hyvin, ja tämä on johtanut osan palveluorganisaatiossa työskentelevien liialliseen kuormittumiseen. Tältä osin laitosjohtajilla ei tunnu olevan riittäviä työkaluja eikä keinoja ratkaista eteen tulevia ongelmia.

Että se hidastaa hirveästi asioiden hoitamista, ja mä oon ymmärtänyt, että meidän sihteereistä, jotka niitä juoksevia asioita hoitaa enemmän, niin

esimerkiksi tämä taloushallinto, kirjanpito, laskutus, tämän tyyppiset, että ne ei toimi ollenkaan. Että on erittäin takkuista. (Haastateltu Q, 2011)

Joo, no siinä on se, että meillä on ne ihmiset, jotka tekee töitä, ne on kuormitettuja, ne on väsyneitä. Ja sitten kun ajateltiin et "okei, et asia menee", niin paskat se mihinkään menee. Ja sitten se, se tulee siihen, että mitä tahansa mä yritän, niin tää on ihan kun mä vetäisin kuokkaa jossain, tiedät sä niin kun, merenrannalla mikä on kiviä täysi. Ei, ei mitään tapahdu. [...] Mitään ei ole laitettu yhteen, vaikka sitä on yritetty hallintokokouksessa miten päin tahansa. Ja ihmiset sanovat, että he eivät halua vaan hoitaa yhtä asiaa, eihän sen tarvii yhtä asiaa, et sanotaan vaan, et "sä nyt katot tota nippeliä tossa". Siihen nippeliin kuuluu monta eri hommaa lisänä. (Haastateltu Ä, 2011)

Säätiö-status on aiheuttanut osittain ilmeisesti odottamattomiakin ongelmia työsuhteasioiden hoitamisessa. Erityisesti tällaiset yllättävät ja odottamattomat ongelmat tuntuvat kuormittavan laitosjohtajia. Näissä tilanteissa käy myös ilmi, ettei laitosjohtajilla käytännössä ole muutoksen alkuvaiheessa ollut riittäviä työkaluja eikä osaamista ratkaista monimutkaisia asioita. Osa olisikin kaivannut enemmän tukea yliopistotasolta.

Tämmöinen rutiininomainen rekisteröityminen sikäläisiin, työnantajasysteemiin ja sosiaali-, tai mitä ne nyt vaatiikin sitten tämä työnantajastatus, kyseisessä maassa. Ja, se asia ei edennyt mihinkään, se työnnettiin vaan meidän laitostason ongelmaksi. Teillä on nyt ongelma, ratkaiskaa se. No, tämä, henkilö kun, vähän aikaa siinä sitten, tämä asia vaan meni kuin pingpong-pallo ja, hänelle ehdotettiin jotain, että etkö voisi olla stipendillä että olisi niin paljon helpompaa ja, niin edelleen ja niin edelleen, niin hän teki ainoan järkevän ratkaisun eli neuvotteli Akatemian ja Max Planck -instituutin kanssa ja, Max Planck -instituutista tuli nyt, hänen työnantajansa jolle, joka hoitaa sitten nämä, vaadittavat rutiinit Suomen Akatemian kanssa, ja he on tyytyväisiä, mutta Aalto jää sitten, kokonaan sivuun tässä prosessissa, et tämä oli musta yks esimerkki siitä, miten tällaisten sinänsä triviaalien asioiden, hoitaminen on käynyt jotenkin hankalaksi, että tällaista asiaa tietysti ei aikaisemmassa maailmassa ollut, koska me oltiin Suomen valtion työntekijöitä, ja heidän siirtymisensä ulkomaille, oli paljon helpompaa. (Haastateltu B, 2011)

Henkilöstö kokee olevansa jatkuvan arvioinnin alaisena, mikä tuntuu luonnollisesti raskaalta. Arviointien sijaan henkilöstö kaipaisi parempaa ja vahvempaa tukea uuden yhteisen yliopiston rakentamiseen yhteisvoimin sekä ennen kaikkea muutosprosessissa jaksamiseen. Jossain määrin loukkaavaksi koettiin se, että huippulaatua on lähdetty tavoittelemaan ulkopuolisin voimin. Suuri osa uudesta johdosta on yhdistyneiden korkeakoulujen ulkopuolelta ja huiput halutaan rekrytoida muualta sen sijaan, että keskityttäisiin kasvattamaan omista jatko-opiskelijoista tulevia huippuja.

Henkilöstön huomiointi tai huomiotta jättäminen voi olla hyvin pienistä ja yksinkertaisista asioista kiinni. Seuraava haastatteluote kertoo siitä, miten pienillä asioilla voidaan saada aikaan kokemus ulkopuoliseksi jättämisestä sekä työn vähättelystä.

Elikkä meillä nyt löytyy sitten, tässä lukee henkilökunta esimerkiksi, korkeakoulun johto ja sitten on palveluyksiköt, vahtimestarit, ja kaikki tämä. Sieltä kyllä löytyy sitten henkilöstöpäällikkö, opintoasiointien päällikkö, kehittämispäällikkö. Tämä on se virallinen paperi. Ja sitten mä satuin sanomaankin tästä, että "hetkinen, mehän kuulutaan tähän [korkeakouluun], että missä on kaikki

sihteerit?" Niin ei meitä ole ollenkaan tässä listassa edes, niin minusta se on niin kuin aika tyyliön veto. Koska mehän ollaan tässä yksikössä työssä. Nyt tämä lanseeraa sitten Aalto-yliopisto oman henkilökuntansa meille. Että me, jotka tehdään se fyysinen työ, joka päivää, että henkilökunta pääsee eteenpäin. Niin meitä ei tavallaan noteerata missään listoilla... Ja kumminkin, me ollaan parhaita yksikön tietotaitajia. Me tiedetään miten se homma tehdään, jollei, me otetaan selvää, ja me laitetaan se homma pelittämään. Ja kaikki mitä täällä yksikössä tapahtuu, jos ihmiset on epävarmoja, ne tulee hakee meiltä tiedon. (Haastateltu Ä, 2011)

On ihan faktaa, etteivät ihmiset loputtomiin voi sietää kaikkea. Että mä luulen, että kaikki haluaa hoitaa hommansa hyvin, mutta ei kukaan jaksaa loputtomiin semmoisessa sekoilussa. (Haastateltu I, 2010)

2.3.2 Viestintä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet uudessa yliopistossa

Viestintään oli Aallossa selvästi panostettu, siitä huolimatta ei viestintää koettu kaikilta osin tyydyttäväksi. Erilaisia viestintäkeinoja käytettiin haastateltujen mukaan monipuolisesti hyväksi, ja osittain näin oli onnistuttu saamaan haluttua viestiä eteenpäin. Tietoa on Aallossa jaettu yliopiston uuden intranetin kautta, sähköpostitse sekä viikkotiedotteen avulla. Lisäksi on järjestetty useita infotilaisuuksia eri teemoista, myös eri tavoin. Esimerkiksi osa haastatelluista mainitsi Aallon-aamukahvit. Haastatellut myös kertoivat, kuinka johto on sisäistänyt viestinnän sekä tiedon välityksen merkityksen muutosprosesseissa. Käytetyt uudet viestintätavat vaikuttavat johdon mielestä toimineen odotuksien mukaisesti ja niillä on saatu luotua toivottua luottamuksen ilmapiiriä.

Vuoden 2010 muutosmyllerrys aiheutti henkilöstössä valtavan epätietoisuuden, mikä näkyi voimakkaasti myös kasvaneessa tiedontarpeessa. Suuret muutokset asettivat suuret vaatimukset viestinnälle. Henkilöstö, ja osittain myös johto, kokivat saavansa liian niukasti tietoa tulevasta. Erityisesti täsmällisempää oman työn tulevaisuutta koskevaa tietoa olisi kaivattu enemmän. Tiedotustilaisuudet, joissa odotettiin saatavan kaivattua lisäinformaatiota, olivat osoittautuneet monelle pettymykseksi, kun kaivattua tieto ei ollutkaan saatu. Haastatellut kertoivat vuoden 2010 haastatteluissa olevansa kyllästyneitä epävirallisiin huhuihin ja käytäväkeskusteluiden varassa oleviin tiedonlähteisiin, ja kaipaavansa virallista tietoa tulevista muutoksista. Edellä kuvattu tilanne vaikutti tuntuvaan epämiellyttävältä korkeakouluissa toimivan johdon osalta, koska he eivät pysty antamaan vastauksia heille esitettyihin kysymyksiin, eivätkä näin ollen myöskään lievittämään epätietoisuutta.

Järjestettiin tällaisia infotilaisuuksia, joissa henkilökunnalla oli mahdollisuus kysellä, ja ne tuntuu kauhean hyvältä idealta, että joo nyt saa sitten vähän tietoa ettei vaan sitä käytävähuhuilua ja muuta vastaavaa ja sitten kun ne oli informaatioisällöltänsä aika heikkoja ja heräsi kipeitä kysymyksiä erinäisistä asioista [...] kun jokaiseen kysymykseen aina [korkeakoulun] dekaani vastasi että ”tämä on erittäin hyvä kysymys johon minä en osaa vastata, tähän säätiön hallitus ottaa kantaa aikanaan”, ja kun säätiön hallitus ei ole vielä ottanut kantaa mihinkään näistä kysymyksistä. (Haastateltu Q, 2010)

Että se jää roikkumaan ja roikkumaan, ja jos mä en pysty vastaamaan, kun muut tietysti vastaa niin sanotusti mun yläpuolelta niin sehän on vähän hankala tilanne mun mielestä. (Haastateltu U, 2010)

Pahimman muutosmyllerryksen laannuttua syksyn 2011 haastatteluihin mennessä, ei samanlaista ahdistavaa tiedon janoa enää esiintynyt. Haastatellut korostivat omaa vastuutaan tiedonhankinnassa. Haastateltavat kertoivat tietojen oletettavasti olevan Aallon intranetissä, mutta kokivat tiedon etsimisen järjestelmästä liian hankalaksi ja aikaa vieväksi. Haastateltujen välillä oli eroa sen suhteen, kuinka paljon he kertoivat intraa lukevansa. Osa haastatelluista sanoi avaavansa etusivun aina aamun aluksi ja pysyvänsä näin ajan tasalla, he myös kokivat intran seuraamisen välttämättömäksi. Toiset haastatelluista taas kertoivat käyvänsä intrassa vain harvoin.

Se riippuu nyt taas vähän luonteesta, että mun luonne ei ole ensimmäiseksi pitää pöytä puhtaana vaan hoitaa asiat. Ja tässä on vähä samaa asiaa, että kyllä me tätä vähän harjoitellaan myös. Mun mielestä kyllä se tavallaan, että laitetaan insideen jotain juttuja mistä jokainen voi käydä lukemassa, niin se on ihan turhaa, että niillä joilla on oikeasti tekemistä, niin ei kyllä ehdi siellä kauhean paljon käymään koko ajan. (Haastateltu Ö, 2011)

Mä luulen, että tietoa on vähän hankala löytää. Että meillä on tämmöinen henkilökunnan, varmaan tiedät tämän Aalto Insiden, että kyllä se yleinen käsitys on, että tiedon löytäminen sieltä on hyvin vaikeaa. Että kyllä sieltä, siellä on vaikka miten paljon ihan näitä muistioita ja muita, mutta että kyllä täytyy tietää mistä ne löytyy, että ei niitä, jos olisi kiinnostunut etsimään tietoa jostakin asiasta niin, niin se on hankalaa. Mä luulen, että se on edelleen Aallossakin sama kun [korkeakoulun nimi] aikana, että helpoin tapa löytää Aallosta jotain tietoa on mennä Googleen ja sieltä etsiä. Että se Aallon, tai yliopiston sivut ei toimi sillä tavalla, että sieltä sen sisältä pystys etsimään. (Haastateltu Å, 2011)

Henkilöstö ei koe erityisen suurta muutosta vaikuttamismahdollisuuksien suhteen. Johtavassa asemassa olevien näkemykset erosivat tästä, sillä he kokevat omaavansa nyt hyvät vaikutusmahdollisuudet, mikä onkin luonnollista kollegiaalisesta johtamisesta yksilöjohtamista korostavaan malliin siirtymisen myötä. Osallistumismahdollisuuksia kerrotaan halukkaille tarjotun, erityisesti Aallon suunnitteluvaiheessa, mutta varsinaista vaikuttamismahdollisuutta henkilöstöstä monikaan ei koe omaavansa. Toisaalta he eivät myöskään kokeneet aikaisemmassa mallissa omaavansa merkittäviä vaikutusmahdollisuuksia. Osa kertoi, ettei oikeastaan ole koskaan ollut erityisen innokas osallistumaan yliopiston hallintoon, eivätkä näin ollen olleet juurikaan kokeneet muutoksia vaikutusmahdollisuuksissaan. Lähes jokainen haastateltu sen sijaan oli havainnut johtamisjärjestelmän muutoksen vaikuttaneen siihen, kuinka saivat tietoa suunnitelluista tai jo käynnissä olevista kehittämistoimista. Aiemmin jokainen tiesi kuka missäkin toimielimessä oli, ja näin tietoa ajankohtaisista asioista sai kuin itsestään. Kollegiaalisessa mallissa toimielimissä, kuten laitos- ja tiedekuntaneuvostoissa, oli useampi edustaja. Uudessa mallissa asioita käsitellään teemapohjaisissa työryhmissä, joissa usein on harvempia edustajia laitoksilta. Myös tämä muutos on olennaisesti vaikuttanut tiedon saamisen heikentymiseen.

Uusi johtamisjärjestelmä ei vielä alkusyksystä 2011 tehtyihin haastatteluihin mennessä ollut ehtinyt täysin kotoutua, eivätkä kaikki uuden johtamisjärjestelmän elementit olleet selvinä haastateltujen mielessä. Useimmat kyllä hahmottivat tehdyt muutokset sekä uuden järjestelmän tarjoamat vaikuttamismahdollisuudet.

No jotenkin ehkä se, niin kun käytännössä se varmaan vaikuttaminen, jos jotakin haluaa muuttaa, niin se varmaan tapahtuu näitten erinäköisten, en nyt tiedä, onko työryhmä oikea sana, mutta kai ne työryhmiä sitten on nämä viputiimit ja

muut tämmöiset, jotka sitten koittaa, koittaa niin kun Aalto-tasolla jotenkin saada hommaa kuosiin vaikkapa opetuksen osalta. Että niitten kautta nyt pystyy ainakin niin kun, omia näkemyksiään tuomaan esiin ja kenties vaikuttamaan siihen, mihin suuntaan yritetään tätä laivaa viedä että se. (Haastateltu G, 2011)

Kysyttäessä haastatelluilta vaikuttamismahdollisuuksista, nousivat lisäksi esiin seuraavat seikat: Kuten vuoden 2010 haastatteluissa, myös seurantakierroksella moni haastateltava piti vaikuttamismahdollisuuksia lähinnä näennäisinä. He kokivat useammin olevan kyse enemmänkin osallistumismahdollisuuksista, ja sellaisen kokemuksen tarjoamisesta henkilöstölle, että on saanut olla mukana ja siten vaikuttaa asioihin. Todellisista vaikuttamismahdollisuuksistaan he eivät olleet niinkään vakuuttuneita. Huomionarvoista on myös se, että osa haastatelluista kertoi havainneensa yhteisten asioiden hoitamista varten perustettuihin työryhmiin jäsenten saamisen vaikeutuneen entisestään.

Niin kun se tuntuu tänä päivänä menevän meillä niin että kysellään kaikilta, ja annetaan sellainen olo, että te olette osallisina. Mutta eihän se voi olla niin, että kaikkien näkemyksiä kuunneltaisiin, koska sehän johtaa sitten niin kun käytännössä niin. Että ei me tietenkään muodosta mitään yhtä näkemystä. (Haastateltu Å, 2011)

Miksi et keskittyisi vaan siihen sun omaan tutkimukseesi ja sun omiin julkaisuihisi, mitä varten sä välittäisit mistään näistä muista. Näkyyhän se täällä, eihän mihinkään, työryhmiin ei löydy jäseniä puheenjohtajasta puhumattakaan. Puoli vuotta etsittiin viime syksynäkin, kuka nyt suostuisi. Eihän se nyt ennenkään mitään kauheata tunkua ole ollut mutta [naurahtaa], on ollut nyt kuitenkin vähän selvempää, että ketkä vois olla tai kuka sen vois ottaa. (Haastateltu Q, 2011)

2.4 Tulevaisuuden näkymät

2.4.1 Uhat ja mahdollisuudet

Vuoden 2010 haastatteluissa pahimmaksi uhaksi nousi pelko siitä, ettei suurista puheista ja kaikesta muutostyöstä huolimatta mikään lopulta muuttuisikaan. Vastaavaa pohdintaa ei vuoden 2011 haastatteluissa enää esiintynyt. Yleisenä Aallon omasta toiminnasta riippumattomana uhkana nähtiin taloudellisen tilanteen laaja heikkeneminen, joka johtaisi myös yliopiston valtiolta saatujen määrärahojen pienenemiseen. Toisena ulkoa tulevana uhkana haastateltavat pitivät poliittisen tilanteen muuttumista Aallon tyyppiselle, Suomen oloissa elitistiselle, yliopistolle epäsuotuisaksi, mikä johtaisi lisärahoituksen karsimiseen. Varojen väheneminen uhkaisi haastateltujen mielestä erityisesti Aallon kehittämistä jatkossa ja heikentäisi yliopiston mahdollisuuksia palkata ja pitää palkkalistoillaan ulkomaisia huippututkijoita.

No tietysti jos uhista puhutaan, niin yksi uhkahan on tietysti tämä nykyinen hallitus. Koska kyllähän Aallon niin kuin kaikkien yliopistojen, siis tämä toiminta, meidän rahahan tulee budjetista. Ja nyt Urpilaisen viimeinen, tai se mikä tuli nyt elokuussa se budjettiehdotus, sen mukaanhan Aallolle ehdotetaan 20 miljoonan supistusta. Että jos sitä hallitus rupee syömään tällä tavalla nämä lupauksensa, joita on tässä pikkuhiljaa syöty jo aikaisemminkin. (Haastateltu U, 2011)

Talouteen liittyväksi uhaksi nähtiin myös ulkopuolisten rahoittajien mahdollinen tyytymättömyys Aalto-yliopistossa aikaan saatuihin muutoksiin, mikä johtaisi yliopistoille nykytilanteessa olennaisen tärkeän ulkoisen rahoituksen merkittävään pienenemiseen.

Niin, no siis se, mikä voi olla tulevaisuutta, on että tämä projekti, joka on tavallaan yliopistomaailman ulkopuolelta tänne työnnetty, se ei sitten tyydytäkään niitä, jotka tätä projektia on ollut käynnistämässä ja näin voi hyvin käydä, jolloin siitä voi aiheutua sitten omat isotkin ongelmansa. Että ei tullut housuja, ei tullut edes liiviä, ei tullut välttämättä tuluskukkaroakaan. En tiedä onko yritetty liian laajalla rintamalla, kaikki asiat yhdellä kertaa, parantaa. Kaikki se mikä on nähty ongelmaksi niin, pannaan kerralla kuntoon. Toinen strategia, ihan näin niin kuin Aallon tulevaisuuden kannalta, olisi ehkä ollut johonkin asiaan keskittyminen, ja pystyä osoittamaan, että katsokaa, tässä me on saavutettu jotain todella hyvää. Se olisi voinut olla tulevaisuuden turvaamiseksi parempi strategia kuin tämä kokorintamahyökkäys. (Haastateltu B, 2011)

Merkittävimmäksi sisäiseksi uhaksi nousi haastatteluissa johtamiseen liittyvät mahdolliset ongelmat. Mahdollisiksi uhiksi haastatellut nimesivät keskinäisen riitelyn, liian voimakkaan sisäisen kilpailun sekä uskon puutteen Aallon tulevaisuuteen. Useat haastatellut kokivat uhaksi ajautumisen tilanteeseen, jossa korkeakoulut tai yksiköt riitelisivät keskenään toteutettavista uudistuksista. Toistaiseksi näin ei koettu tapahtuneen, mutta ”hyvän johtajuuden puutteen” katsottiin olevan mahdollinen riski tulevaisuudessa. Johtajilta toivottiin rohkeutta katsoa kokonaisuutta yliopiston kehittämisessä, ja perustaa Aallon kehittäminen kokonaisnäkemykselle eikä niinkään vanhoille malleille tai voimakkaiden persoonien näkemysten mukaisesti. Esimerkkinä tästä mainittiin TKK:n jakaminen korkeakouluiksi vanhan tiedekuntajaon mukaisesti, vaikka tässä olisi ollut mahdollisuus tehdä todellisia uudistuksia koko yliopiston näkökulmasta katsottuna.

Samoin koulujen ajamisen keskinäiseen kilpailuun, esimerkiksi rahoista, katsottiin olevan todellinen uhka, joka voisi realisoitua tulevaisuudessa sillä vastaavista isoista asioista ei vielä ollut käyty keskusteluja. Osa haastatteluista nimesi mahdolliseksi hyvän tulevaisuuden esteeksi liian ahtaan tulosjohtamisen, joka estäisi yliopistolle ominaisen ja tieteen kehityksen kannalta tärkeän yrittämisen ja erehtymisen mahdollisuuden. Henkilöstön uskon puutteen Aallon tulevaisuuteen katsottiin johtavan pahimmillaan parhaiden osaajien pois lähtemiseen, ja siten uhaksi yliopiston suotuisalle kehittymiselle maailman luokan yliopistoksi. Kahta viimeksi mainittua uhkaa ei pidetty erityisen todennäköisinä, mutta johtamisessa epäonnistuttaessa mahdollisina.

Haastatellut pitivät erityisen tärkeänä perusasioiden, opetuksen ja tutkimuksen, kehittämistä sekä näihin panostamista. Haastatellut korostivat, että perusteiden tulee olla kunnossa. Voimavaroja ei haastateltujen mukaan tulisi kohdistaa liiaksi Factoreihin tai muihin vastaaviin ”innovaatio kupliin” mikäli se johtaisi yliopiston tärkeimpien tehtävien unohtamiseen tai liian vähälle huomiolle jättämiseen. Muiksi mahdollisiksi, joskin epätodennäköisiksi uhiksi mainittiin totaalisen epäonnistumisen johtavan tilanteeseen, jossa Aalto-yliopistoa ei opiskelijoiden keskuudessa enää pidettäisi houkuttelevana yliopistona.

Menestyksen uhka on sitten se, että jos perusasiat, että niihin ei [panosteta], tavallaan se perusta ei kannaa. (Haastateltu N, 2011)

Se on nimenomaan sitä, että me lähetään puhaltamaan kuplaa ja me puhutaan Design Factoreista ja muista, ja puhutaan innovaatioista yleisellä tasolla. Mutta sitten kun sä katsot sinne sisälle, niin siellä ei ole mitään. (Haastateltu F, 2011)

Aalto-yliopiston tuomien mahdollisuuksien osalta haastateltujen näkemykset pysyivät melko samoina molempina haastattelukertoina. Haastatellut suhtautuivat myönteisesti Aalto-yliopiston muodostamiseen, ja korkeakoulujen yhdistäminen itsessään nähtiin mahdollisuutena kaikille kolmelle yhdistyneelle korkeakoululle saavuttaa tulevaisuuden tavoitteitaan paremmin kuin ilman yhdistämistä. Vaikka haastatellut nimesivät joukon erilaisia uhkia, vallitsi haastateltujen keskuudessa kuitenkin pääasiassa luottamus siihen, että muutos on hallinnassa.

No en mä nyt usko, että tämä voi nyt ihan hirveen pahasti pieleen mennä. Että kyllä mä sillä tavalla näen, että tämä on kuitenkin hallinnassa, ja sitten täällä on hyvin sitoutunut henkilökunta ja ihmiset haluavat rakentaa tätä. Että en mä näe mitään semmoista, et joku katastrofi olisi jossain nurkan takana odottamassa [naurahtaa]. Et kyllä mä itekin luotan, että tästä ihan hyvä tulee kyllä. (Haastateltu P, 2011)

Yhdistämisen tuomiksi mahdollisuuksiksi haastatellut nimesivät pitkälti Aalto-projektille asetettuja tavoitteita. Suuremman yksikkökoon toivottiin tuovan parempaa kansainvälistä näkyvyyttä. Samalla useat haastatellut kuitenkin totesivat oman korkeakoulun olleen jo ennestään tunnettu ulkomailla, tästä huolimatta he kokivat yhdistymisen lisäävän oman alansa tai yksikkönsä kansainvälistymismahdollisuuksia. Tärkeäksi mahdollisuudeksi nimettiin myös uusi urajärjestelmä. Tenure Trackin katsottiin parantavan olennaisesti erityisesti nuorten, lahjakkaiden tutkijoiden uramahdollisuuksia. Lisäksi yksialaisesta korkeakoulusta monialaiseksi yliopistoksi muuttumisen katsottiin tarjoavan hyvät mahdollisuudet uudenlaisen tiedon tuottamiselle.

Opetuksen ja tutkimuksen uhraaminen innovaation alttarilla nähtiin uhkaksi Aallon menestymiselle tulevaisuudessa, mutta samalla näihin perustoimintoihin panostaminen koettiin suureksi mahdollisuudeksi.

Ja mä luulen että se menee toisin päin, että jos ne perusasiat tehdään hyvin meillä [nimi] laitoksessa ja muualla, siellä tehdään hyvää työtä, hyviä tutkintoja, hyviä papereita niin edelleen. Niin niistä auttamatta säteilee sitten hyviä asioita myös näille ulommille kerroksille. Meidän tietyllä tavallahan se päätuote kuitenkin on ihmiset eli täällä nyt pitäisi kouluttaa nuoria ihmisiä, lahjakkaita, fiksuja ihmisiä, jotka sitten menee ja tekee hienoja asioita. Enkä mä usko, että siihen on mitään haluakaan. Että tässä julkisessa keskustelussa on semmoinen että siinä on liikaa nyt korostunut sitten nämä pintailmiöt. Mutta että kyllä se todellisuus on siellä kovassa ytimessä ja niissä ryhmissä, jotka tekevät sitä perustyötä. Perustutkimusta, opetusta ja niin edelleen. Ja sieltä se sitten säteilee, että mitkä on tämän koulun, tai yliopiston vahvat alueet. (Haastateltu N, 2011)

2.4.2 Kehittämisen vaihe ja tärkeimmät kehittämiskohteet

Haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että muutoksessa ollaan vasta alkuvaiheessa. Osa toi esiin, että muutosprosessissa on kuitenkin päästy selkeästi eteenpäin, ja että kehitystä on selvästi tapahtunut viimeisen kuluneen vuoden aikana. Aalto-yliopistolle asetettuja tavoitteita pidettiin korkeina siihen nähden kuinka lyhyessä ajassa, kymmenessä vuodessa, ne pitäisi

saavuttaa. Asetettuihin tavoitteisiin suhteutettuna haastatellut pitivät muutosvauhtia vähän liian hitaana, haastatellut eivät uskoneet että viidessä vuodessa tullaan vielä pääsemään niin merkittävästi eteenpäin, kuin tavoitteiden saavuttaminen edellyttäisi. Esimerkiksi Opetus- ja tutkimushenkilöstön rekrytointeja pitäisi pystyä tekemään nopeammin. Uuden Aalto-sukupolven kasvu nähtiin tärkeäksi tekijäksi yliopiston tulevaisuuden kannalta, mutta tämä vie oman aikansa, koska opiskelu vie joka tapauksessa useamman vuoden.

Alkuvaiheessa. No, jos tämä olisi lasten kehitystä, me ollaan varmasti toddler-vaiheessa. Meillä on vaipat vielä, ja meillä on kovia pyrkimyksiä kasvaa isoksi. (Haastateltu F, 2011)

Varmasti ihan paremmassa tilanteessa, että kyllähän täytyy ymmärtää, että näin ison muutoksen, kun siihen lähdetään, niin tulee tehtyä hutejakin ja kyllä ne siinä vähitellen sitten toivottavasti karsiutuu. Se, että aika voi loppua kesken. Nämä tavoitteet on asetettu niin kireiksi ja kunnianhimoisiksi, että tällaisen yliopistolaitoksen muuttaminen, kymmenessä vuodessa niin se, on mahdottomuus. (Haastateltu B, 2011)

Tärkeimpänä asiana Aallon kehittämisessä pidettiin henkilöstön aseman selkeyttämistä. Usealle haastatellulle oli epäselvää, kuinka heidän oma työnsä sijoittuu uuteen urajärjestelmään, johtuen joko opetushenkilöstön urajärjestelmän keskeneräisyydestä tai tiettyjen vanhojen virkanimikkeiden poistumisesta. Lisäksi toivottiin selvyyttä siihen, kuinka niin sanotuille väliinputoajille, jotka ovat hyviä, mutteivät riittävän hyviä päästäkseen urapolulle, tulee tulevaisuudessa käymään.

No kai ainakin nyt se, että jos jollakin lailla ihmisille tulisi selkeys siitä, että miten niitten työsuhteet, mitä niille tapahtuu. Onko niillä, jos se nimike vaikka lakkaa, niin kuin yliassistentti, että mitä sille tehdään. Ja että riittävän aikaisessa vaiheessa sanottaisiin että onko jatkoa vai pitäisikö suunnata sitten muualla. Ja minkälaisia tehtäviä mahdollisesti voi täällä olla, ja mihin voi hakea ja tämä, että olisi jonkunlainen tietämys ettei tarvitse olla ihan epä tietoinen siitä, että mitä tapahtuu jos virkanimike vaan katoaa. (Haastateltu Z, 2011)

Tärkeäksi koettiin myös yleinen selkeyttäminen sen suhteen, mitä henkilöstöltä odotetaan. Muutoksen suunnittelusta ja alkuvaiheesta pitäisi vähitellen päästä eteenpäin ja siirtyä vahvemmin käytäntöihin. Erityisesti johto piti tärkeänä, että strategiset tavoitteet ja niiden edellyttämät toimenpiteet saataisiin avattua henkilöstölle, mikä auttaisi henkilöstöä hahmottamaan paremmin, mihin kaikilla muutoksilla ja uudistuksilla loppujen lopuksi pyritään ja miksi.

Ja edelleenkin se, että kuinka nyt mukamas kulttuuria muutetaan ja kuinka nyt strategia jalkautetaan. Että sitä ei ole kovin montaa kertaa tämän maailman historiassa tehty edelleenkään onnistuneesti että. Vaikka meille hienot strategiat on niin, niin se että, kuinka nopeasti semmoinen näkyy niin kun riviopettajan arvoissa on, vähän epäilen. (Haastateltu G, 2011)

Myös tärkeimpiä kehittämiskohteita tiedusteltaessa korostivat haastatellut perusasioihin panostamisen suurta merkitystä yliopiston tulevaisuudelle. Opetuksen ja oppimisen kehittämiseen toivottiin luvattuja lisäpanostuksia sekä taloudellisten että inhimillisten resurssien muodossa. Hallinnon kehittämistä pidettiin sinänsä hyvänä, kunhan se viimein

saataisiin toimimaan tarkoituksenmukaisesti eli toimintaa tukevasti, mutta erinomaisestikaan toimiva hallinto ei voi viedä yliopistoa maailman huipulle.

Ja että mun mielestä esimerkiksi siellä opintoasioiden puolella, että sinne laitetaan todella paljon suunnittelutyöaika ja kirjoitetaan kaikkia säännöksiä ja niitä viimeistellään vaikka kuinka pitkään ja monessa vaiheessa. Että mun mielestä painopistettä pitäisi siirtää enemmän tähän käytännön työhön opiskelijoiden ja sitten, tämän yliopistohenkilökunnan välillä sitten tavallaan, että se opetustyö tehostuisi ja oppiminen tehostuisi. (Haastateltu Å, 2011)

3 Tapaus Tampereen Teknillinen yliopisto

Tampereen teknillinen yliopisto (TTY) on tekniikan ja arkkitehtuurin tutkimukseen ja tähän tutkimukseen perustuvaan ylimpään opetukseen keskittyvä korkeakoulu. Virallisesti yliopisto on toiminut 1.1.2010 alkaen TTY-säätiönä. Sen säädekirja allekirjoitettiin helmikuussa 2009. TTY-säätiön yliopiston ulkopuolisista koostuva hallitus valittiin ensimmäisen kerran keväällä 2009 ja yliopistolain muutosten vuoksi uudelleen syksyllä 2009 samalla kokoonpanolla. TTY-säätiön tavoitteena on kerätä yksityisiltä rahoittajilta 50 miljoonan euron lahjoitukset säätiöpääomaan kesäkuun 2012 loppuun mennessä. Tällöin pääomittamiseen 5:2-suhteessa sitoutuneen valtion osuudeksi muodostuu 125 miljoonaa euroa. (TTY – tietoa yliopistosta; TTY – ajankohtaista; Vuosikertomus 2010.)

TTY:n kokonaistuotot olivat vuonna 2009 yhteensä noin 154,5 miljoonaa euroa. Rahoituksesta lähes 40 prosenttia muodostuu ulkopuolisesta rahoituksesta kuten Tekesiltä, teollisuudelta, Suomen Akatemialta ja EU-projekteista saaduista tuloista. Vuosikertomuksen (2010) mukaan TTY-säätiön kokonaismenot ensimmäisellä varsinaisella tilikaudella olivat 132,4 miljoonaa euroa, mistä henkilöstökulujen osuus oli 67 prosenttia. Vuonna 2010 henkilökuntaa yliopistolla oli 1 964, joista noin 1500 opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvia ja lähes 300 (14 %) ulkomaalaisia. Professoreiden lukumäärä henkilötyövuosina oli 146. Opiskelijoita TTY:ssä on noin 10 000, joista runsaat 8700 suorittaa perustutkintoa ja lähes 1700 jatkotutkintoa. Tutkintouudistuksen siirtymäkauden päättyminen vuonna 2010 vauhditti tutkintojen loppuunsaattamista, jolloin diplomi-insinöörejä ja arkkitehteja valmistui 1 532, mikä oli noin kaksinkertainen määrä vuoteen 2009 verrattuna. Tohtorintutkintoja valmistui 87. (Mt.; Henkilöstötilinpäätös 2010; TTY – tietoa yliopistosta.)

Tampereen teknillisen yliopiston strategian 2010–2013 esipuheessa todetaan, että ”yliopistojen välisen kilpailun kiristyessä ja kansainvälistyessä yliopistolain uudistus ja sen mukanaan tuoma laajempi autonomia antavat yliopistoille monia uusia mahdollisuuksia niin opetuksen ja tutkimuksen kuin organisaation ja johtamisjärjestelmän kehittämiseen”. Aktiivisen uudistumisen katsotaan luoneen TTY:lle hyvät edellytykset hyödyntää näitä mahdollisuuksia. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan rakenteellisen kehittämisen toteutusta ja vastaanottoa TTY:n johdon ja henkilöstön haastattelujen sekä kirjallisen aineiston pohjalta.

3.1 Rakenteellinen kehittäminen TTY:ssä

Tässä tutkimuksessa TTY:n rakenteellisella kehittämisellä viitataan ennen kaikkea laitos- ja tiedekuntarakenteen uudistamiseen, hallinnon uudelleen organisointiin ja johtamisjärjestelmän muutokseen vuonna 2008 toteutetun rakenteellisen uudistuksen sekä 2010 tapahtuneen säätiöitymisen yhteydessä. Uudistuksilla on pyritty karsimaan päällekkäisiä toimintoja, tehostamaan hallintoa sekä ennakoimaan tulevia yliopistokentän muutoksia. Vuoden 2010 haastatteluissa TTY:n 2008 uudistuksessa mukana olleet rehtoraatin edustajat ja dekaanit kuvasivat sitä valmistautumisena tulevaan valtakunnalliseen yliopistouudistukseen, jolla näin ollen pohjustettiin myös säätiöitymistä. TTY:n ylimmän johdon mukaan säätiöityminen on osa pitkäjänteistä kehittämistyötä, jota oli tehty jo kymmenisen vuotta.

3.1.1 TTY:n organisaatorakenne 2008 uudistuksen jälkeen

Edempänä kuvattavat hallinto- ja johtamisjärjestelmän muutokset juontavat suurelta osin vuonna 2008 toteutettuun laitos- ja tiedekuntarakenteen uudistukseen. Uudistuksen

yhteydessä TTY:n yksiköitä karsittiin yhdistämällä laitoksia suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja koulutuksen järjestämisestä aiemmin vastanneet osastot (10) muutettiin viideksi tiedekunnaksi. Laitosten yhdistämisessä pyrittiin vähintään viiden professorin yksiköihin ja yhteensä ainelaitoksia oli vuoden 2008 alussa 22 (minkä lisäksi 3 erillislaitosta). Vuoden 2011 alussa uudella johtosäännöllä luovuttiin erillislaitos-käsitteestä ja siihen asti erillislaitoksena toiminut Täydennyskoulutuskeskus (Edutech) siirtyi osaksi Teknista-
taloudellista tiedekuntaa ja kirjasto osaksi Yliopistopalvelut-yksikköä. Porin yksikkö jatkaa rehtorin alaisuudessa erillisenä laitoksena, jonka toimintaa määrittää myös oma johtosääntö. (Ks. Kuvio 2: TTY:n organisaatiokaavio 2011.) Rakenneuudistuksessa tiedekuntien johtajiksi tulivat dekaanit ja heidän lisäksi jokaisella koulutusohjelmalla on koulutusohjelman johtaja. Kukin tiedekunta vastaa 2–4 koulutusohjelmasta, jotka ovat tiedekuntarajat ylittäviä hallinnollisia rakenteita. Vuonna 2010 koulutusohjelmia eri tiedekunnissa oli yhteensä 14, joiden lisäksi kahdeksan kansainvälistä maisteriohjelmaa.

Tiedekunta- ja laitosrakenteen uudistamisella pyrittiin ”kansainvälisesti kilpailukykyisiin kokonaisuuksiin” ja rehtorin mukaan uusi rakenne ”tukee yliopiston strategian mukaisia painopistealueita, karsii päällekkäisyyksiä ja lisää mahdollisuuksia sisäiseen yhteistyöhön” (TTY:n vuosikertomus 2008, 3). Rakenteellisen uudistuksen toteutusta ja vastaanottoa tiedekunnissa sekä laitoksilla käsitellään tarkemmin vuoden 2010 haastatteluihin pohjautuvassa väliraportissa (Mälkiä ym. 2011, 7–13).

Dekaanien (entisten osastonjohtajien) kokemusten (2010) mukaan osastojen muuttuminen suuremmiksi tiedekunniksi ei ollut juurikaan vaikuttanut heidän jokapäiväiseen työhönsä, tai johtamis- tai hallintokulttuuriin. Tosin vain osa haastatelluista dekaaneista oli toiminut aikaisemmin osastonjohtajana ja pystyi vertaamaan toisiinsa aikaa ennen ja jälkeen rakenneuudistuksen. Tutkimukseen osallistuneista viidestä laitoksesta kaksi oli säilynyt rakenneuudistuksessa sellaisenaan ja kolme yhdistynyt pienemmistä laitoksista. Syksyllä 2010 haastateltujen mukaan rakenneuudistus ei ollut juurikaan tuonut muutoksia ennallaan pysyneille laitoksille. Sen sijaan kerrottiin osalla yhdistyneistä laitoksista olleen yhdistymisessä ongelmia, johtuen muun muassa fyysisestä välimatkasta laitoksen eri osien välillä, yhteen sopimattomista toimintakulttuureista tai hankaluuksista rahojen jaossa. Joissain haastatteluissa yhdistymisiä kuvailtiin tuolloin ”pakkoavioliitoksi”.

Kaiken kaikkiaan kuitenkin kotouttamisen näkökulmasta rakenneuudistus vaikutti jo vuoden 2010 haastatteltujen perusteella hyvin kotoutuneelta: useimmat haastateltavat pitivät nykyistä tiedekunta- ja laitosrakennetta ongelmattomana eivätkä monet haastateltavat enää muistaneet kolmen vuoden takaisista uudistuksen valmisteluun ja toteuttamiseen liittyvistä asioista juuri mitään. Myös syksyn 2011 haastatteluissa moni oli sitä mieltä, että uusi rakenne on muotoutunut luontevaksi osaksi arkisia rutiineja, toiminnan reunaehdoiksi, joita ei ole tarve jatkuvasti pohtia tai kyseenalaistaa. Uudistuksen katsottiin selkeyttäneen rakennetta ja työnjakoa huomattavasti. Toisaalta rakenteeseen liittyen tuotiin esiin myös haasteita ja kehittämisen paikkoja: ne liittyivät yksiköiden kokoon, toimimattomiin laitosyhdistelmiin ja tiedekuntien rooliin hallintorakenteessa.

Niin laitokset kuin tiedekunnat eroavat uudistuksen jälkeen kooltaan melko paljon. Pienissä tiedekunnissa yhteisen profiilin löytäminen on koettu helpommaksi, kun taas suurissa tiedekunnissa on toisistaan enemmän eroavia laitoksia ja yhteistyö siitä syystä hankalampaa. Kaiken kaikkiaan tiedekuntien nähtiin kuitenkin toimineen yllättävän hyvin huolimatta radikaaleistakin yhdistelyistä ja perinteisten rajojen ylityksistä, jollaisia oli tehty esimerkiksi suurimmassa, Automaatio-, kone- ja materiaalitekniikan, tiedekunnassa. Toisaalta osalla yhdistyneistä laitoksista myös ponnistellaan edelleen yhteistyön ja/tai rakenteen toimivuuden

luomiseksi, eikä todellista integroitumista ole kaikissa tapahtunut. Syiksi tähän nähtiin muun muassa oppialojen erilaiset tutkimusperinteet ja epäsuotuisat tilajärjestelyt. Edelleen syksyllä 2011 joidenkin laitosten osat sijaitsivat jopa eri rakennuksissa, mutta järjestelyjä tilanteen muuttamiseksi oli käynnissä. Yliopiston johdon päätöksiin ja tehokkuuteen tila-asioissa ei oltu kaikilta osin tyytyväisiä. Myös vuoden 2011 aikana toteutettu kansainvälisessä tutkimuksen arvioinnissa oli joihinkin toimimattomiin laitosityhdistelmiin kiinnitetty huomiota.

Et meillä on muutamia tämmösiä tilanteita jotka nyt tossa RAE-raportissakin käy ilmi, joihin täytyy puuttua ja tehdä jonkin näköinen korjaustoimenpide, mutta sitä nyt ei ainakaan välittömästi tämän RAE:n perusteella tehdä, eli nyt heti vuoden vaihteesta vaan ehkä tämän tiedekuntahallintojakson lopussa parin kolmen vuoden päästä. Mut joka tapauksessa siellä joitain semmosia kipupisteitä on jota ei oo, toisaalta ennakoitiin mutta ei ennakoitu sitä että ne eivät niin kun itsellään ratkea. (Haastateltu 24, 2011)

Rakennemuutoksen vaikutukset opetukseen ja tutkimusyhteistyöhön eivät olleet täysin vastanneet odotuksia. Uudistuksen nähtiin edesauttaneen opetuksen kehittämistä ja tiivistämistä, mutta etenkin tutkimuksen puolella konkretisoituneet hyödyt ovat jääneet odotettua vähäisemmiksi. Erityisen onnistuneena pidettiin etukäteen mielipiteitä jakanutta arkkitehtuurin ja rakennustekniikan laitosten yhdistämistä Rakennetun ympäristön tiedekunnaksi. Siellä oppiaineiden välille oli saatu synnytettyä ”aitoa yhteistyötä” ja yhdistelmän nähtiin tukevan laitosten profiloitumistavoitteita. Vuoden aikana yhteistyötä oli kehitetty muun muassa hakemalla tiedekuntaan yhteisprofessuuria ja järjestämällä tiedekunnan tukitehtäviä henkilöstöä tehokkaammin palveleviksi.

...sekä minä että ymmärtääkseni meidän laitoksella hyvin yleisesti pidetään tätä rakennemuutosta erittäin onnistuneena. Et kyllä tää tiedekunta mielletään mielekkääks, se on luonteva.. (...) meillä on sellasii yhteistyö-, sitä viriää jatkuvasti enemmän, ja mielestäni sitä viriää, ei suinkaan semmosen hallinnollisen toiveen tai päätöksen kautta, vaan sen aidon yhteistyöintressin kautta. Joka on luontevaa ja, jolla tietysti on myös omat tietyt rajansa, meillä esimerkiksi, meidän niinku tutkinto-ohjelmassa on, asettaa joitakin rajoituksia, että kuinka paljon yhteistyötä voidaan tehdä, (...) Ja jos me (...) ajatellaan sen laitoksen, identiteettiä tai profiilia, sen ikään kun tulevaisuuden strategiaa niin tää tiedekuntayhteistyö on siinä aivan keskeinen. (Haastateltu 20, 2011)

Tiedekuntien roolin todettiin jääneen uudistuksessa hieman epämääräiseksi. Tiedekuntien roolia hallintorakenteessa lähinnä opintohallinnollisina yksikköinä osa haastateltavista luonnehti ohueksi ja ”byrokraattiseksi”, rutiiniasioiden hoitamiseksi. Ilman rahanjakovaltaa dekaaneilta nähtiin puuttuvan todellista vaikutusvaltaa tiedekunnan asioihin. Osa dekaaneista kuvasikin asemaansa laitosten suuntaan välittäjänä ja diplomaattina, laitosjohtajien tukijana ongelmatilanteissa, eräs kärjisti vaikutusmahdollisuudet ajatukseen ”lämmintä kättä”. Myös kehittämishankkeissa tiedekunnan rooli saattaa jäädä sivuun, koska tällöin usein kutsutaan koolle erillinen tiedekunnan johtoryhmä, jossa laitosjohtajat ja dekaani toimivat yhdessä. Tiedekuntien katsottiin myös aiheuttaneen jonkin verran päällekkäistä hallintoa. Syksyllä 2011 laitoksilla koettiin, että työnjaossa tiedekuntien ja laitosten välillä on edelleen epäselvyyttä, mikä ei resurssien käytön kannalta näyttäyty mielekkäänä.

Musta tää toimii ihan kohtuullisesti, et on tietysti joitakin asioita joissa dekaanien roolia varmasti tulis täsmentää ja vastuita täsmentää myös. Että ehkä meillä koko

talon hallinnossa ei sittenkään ole ymmärretty vielä dekaanien roolia laitosten johtajien esimiehenä. (Haastateltu 14, 2011)

Tiedekunnan rooli on vähän hankala, se hakee vähän paikkaansa, et mitä ne on, mikä on kenenkin tehtävä, et onko se laitostason tehtävä vai tiedekunnan tehtävä. Tämmösessä ihan jokapäiväisessä työskentelyssä. Sitten toisaalta joidenkin henkilöiden toimenkuvat näissä, laitostasolla, tiedekuntatasolla niin pitäis tehdä yhteistyötä, me tehdään vähän päällekkäisiä töitä, niin se on vähän hassua. Toisaalta se on varamiesjärjestely, mutta kun ei oo vastuut selkeet, niin tehdään kaksinkertanen työ, mikä kuormittaa taas ihmisiä. (Haastateltu 26, 2011)

Etenkin ylimmän johdon haastatteluissa todettiin rakenteen olevan vielä turhan pirstaleinen. Samoin nähtiin olevan painetta yksikkökoon kasvattamiseen. Yksi tulevaisuuden visio, josta oli epävirallisesti keskusteltu ja jonka nähtiin olevan suuremman keskustelun paikka tulevaisuudessa, koski suurempia hallintoyksiköitä ja/tai school-tyyppistä rakennetta. Tiedekunta- ja laitostason yhdistäminen siten, että yksi hallintoporras häviäisi, nähtiin school-vaihtoehdossa ainoaksi mielekkääksi ratkaisuksi. Nyt haluttiin kuitenkin rauhassa seurata, mitä muualla tapahtuu ja kuinka oma 2008 käyttöön otettu malli kehittyy.

..jos mä katson esimerkiks Aallossa sitä (school)-rakennetta niin siellähän todellisuudessa ei poistunu yhtään kerrosta vaan siihen tuli yks kerros lisää, ja mun mielestä se ei oo kauheen järkevää. Mä ymmärrän sen Aallon tapauksessa, koska siinä on se kolmen yliopiston fuusio, niin se oli ehkä pakkokin tehdä niin. Mutta taas Tampereen yliopistossa niin siinähän selvästi yks porras poistui. Ja se on niinkun järkevää. Et ja sitten on joitain muita, no voi sanoa että välimuotoja näistä, mutta varmaan me täälläkin nyt seurailaan mitä muualla tapahtuu. Et tää on kuitenkin tää tiedekuntamalli meille uusi juttu (...) että katsellaan nyt rauhassa miten se tossa kehittyy. (Haastateltu 5, 2011)

..tällä hetkellä on vähän epämääräinen tää tiedekunnan ja dekaanin asema siinä mielessä että, talossakin on johdon suustakin kuullut kahdensuuntaisia ajatuksia, että selvästi pitää tiedekunnan asemaa vahvistaa ja, esimerkiks rahanjako, et se menis dekaanin kautta. Ja toinen ääripää on sitten että, nää tiedekunnat hävitetään kokonaan, ettei niitä tarvita. (Haastateltu 15, 2011)

Joidenkin haastateltujen mukaan keskustelu rakenteesta on tavallaan ollut käynnissä koko ajan, koska niin vähän aikaa on ehtinyt kulua uudistuksesta ja osa laitoksista vielä hyvinkin konkreettisesti työskentelee uudistuksen kotouttamiseen liittyvien kysymysten parissa. Kuitenkin vuonna 2011 toteutettu tutkimuksen arviointi oli nostanut keskustelun yksikkökoosta ja organisaatorakenteesta (tiedekuntien asema, toimimattomat laitoshdistelmät) uudella tavalla keskiöön.

3.1.2 Johtamisjärjestelmän muutos

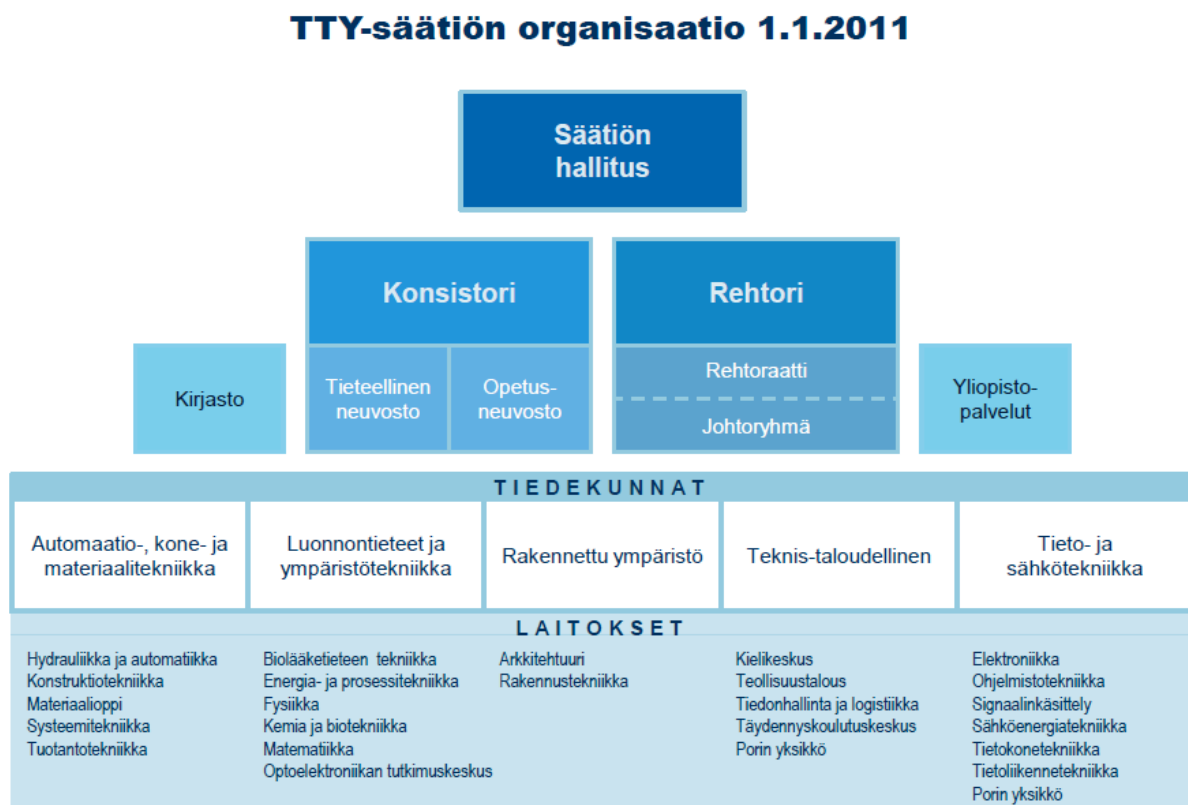
Vuoden 2008 rakenneuudistuksen yhteydessä vaihtui rehtori ja TTY:lle luotiin linjaorganisaatio, jossa esimies-/alaisuus suhteet on aiempaa matriisia selvemmin määritelty. Tässä johtamisketjussa ylin toimintavalta on rehtorilla, jonka päätökset dekaanit ja laitosjohtajat toimeenpanevat omissa yksiköissään. Osastonjohtajakokoukset vaihtuivat uudistuksessa jonkin verran pienemmäksi johtoryhmäksi, johon kuuluvat rehtori, vararehtorit, hallintojohtaja ja dekaanit. Rakenneuudistuksen yhteydessä hallintoa kasvatettiin aiemmasta perustamalla organisaation eri tasoille uusia hallinnollisia virkoja; tiedekuntiin palkattiin

tiedekuntapäälliköt ja laitoksille kehittämispäälliköt toimimaan dekaanien ja laitosjohtajien apuna erilaisissa hallinnollisissa tehtävissä.

Säätiöityminen vuoden 2010 alussa toi muutoksia myös johtamisjärjestelmään (ks. tarkemmin Mälkiä ym. 2011). Johtosääntöä uudistettiin ja yliopiston organisaatio sekä valtasuhteet muuttuivat. Muutoksista merkittävin oli vanhan yliopiston hallituksen muuttuminen kahdeksi: Ylimpänä hallintoelimenä toimii nyt taloudesta, strategiasta ja toiminnan yleisistä linjauksista päättävä TTY-säätiön hallitus, joka koostuu pelkästään TTY:n ulkopuolisista jäsenistä (7). Säätiöhallituksen kokouksissa on läsnä TTY:n rehtori esittelijänä, hallintojohtaja sihteerinä sekä asiantuntijoina käsiteltävästä asiasta riippuen vararehtorit ja/tai esim. rahoitus-, suunnittelu- tai talouspäällikkö (yliopistopalveluista).

Yliopiston akateemisista asioista päättää konsistori, jonka alaisuudessa on kaksi valmistelevaa toimielintä: opetusneuvosto ja tieteellinen neuvosto. Konsistoriin kuului vuonna 2010 säätiön ensimmäisellä toimintakaudella 17 jäsentä, mutta vuoden 2011 alusta sen jäsenmäärä muutettiin yhdeksään. Konsistorin jäsenet valitaan vaaleilla yliopiston työntekijöistä siten, että siinä on professorien, opetus- ja tutkimushenkilökunnan, muun henkilökunnan ja opiskelijoiden edustajia. Rehtori tai vararehtori toimii konsistorin puheenjohtajana, millä on merkitystä yliopiston viestinnän ja strategian näkökulmasta; sillä pyritään varmistamaan akateemisen hallituksen päätöksenteon yhteys yliopiston johtoon – joka vastaa hallitukselle yliopistossa tehtävistä päätöksistä.

Kuvio 2. TTY:n organisaatiokaavio 2011.



Lähde: www.tut.fi

Johtamisjärjestelmän nähtiin muovautuneen ensimmäisen vuoden harjoittelun jälkeen toimivaksi. Hallinnollisessa mielessä vuosi 2010 oli ollut uuden rakenteen ja toimintamallien

”sisäänajoa” ja vastuiden jakoa, mutta syksyyn 2011 mennessä yliopiston ylemmässä hallinnossa (opetus- ja tieteellinen neuvosto – konsistori – TTY:n hallitus) oli löydetty toimivalta tuntuva malli. Yliopistolain voimaan tulon jälkeen vuosi 2010 oli siirtymäkausi, jolloin kaikki hallintoelimet ja johtajat (tiedekuntaneuvostot, konsistori, dekaanit ja laitosjohtajat) oli säätiön alussa nimitetty vain vuodeksi. Yliopiston johdossa siirtymäkauteen oltiin jälkikäteen tyytyväisiä ja sen katsottiin mahdollistaneen luontevasti tarvittavat korjausliikkeet. Rehtorin mukaan kiireessä laaditun ”johtosäännön henkeä” oli jonkin verran täytynyt tulkita, mutta radikaaleihin korjauksiin ei ollut tullut tarvetta. Suurimpana korjausliikkeenä pidettiin konsistorin jäsenmäärän huomattavaa vähentämistä ensimmäisen vuoden kokemusten perusteella, jotta siitä saataisiin toimivampi ja ”aidosti keskusteleva” päätöksiä tekevä elin. Lisäksi tieteellistä neuvostoa vahvistettiin kahdella jatkotutkinto-opiskelijoiden edustajalla.

Ensimmäinen säätiövuosi oli ollut työnjaon ja käytäntöjen etsimistä paitsi hallituksen ja konsistorin välillä, niin myös sen suhteen, miten asioiden valmisteluprosessi kaikkiaan etenee. Yliopiston johdon mukaan neuvostojen roolien selkeydyttyä asioiden valmistelu on parantunut, mikä luo paremmat edellytykset esimerkiksi kehittämistoimintaan. Myös uudistushankkeiden valmistelun nähtiin olevan tehokkaampaa kuin aiemmin. Kaiken kaikkiaan uusi johtosääntö on vaikuttanut melko vähän hallintoketjun toimintaan konsistorista alaspäin.

..vähän sellasiaki kysymyksiä et mitkä on niinku sen riittävän korkeetasosia asioita että niitä voi viedä konsistorin päätettäväksi. Ja mikä on sitten semmosta vois sanoo operatiivista, joka olis rehtorin päätettävää. (Haastateltu 22, 2011)

Myös tiedekuntien- ja laitosten johdossa todettiin hallinnossa tapahtuneen rutinoitumista ja oppimista toisen säätiövuoden aikana. Johtamisen koettiin kuitenkin olleen monella tapaa haastavaa säätiön alkuvaiheessa, kun yliopistotason toimintamallit ovat vasta hakeneet paikkaansa, ja yksiköitä koskevat ohjeistukset muotoutumassa.

..niin tämmöset sanotaanko hallinnolliset menettelytavat, niin ne ei ollu aina ihan selviä, miten pitää toimia tietyissä asioissa. Eli se, että nää hallinnolliset reunaohjeet ja reunaehdot ois riittävän selkeitä ja yksikäsitteiset, se ois hirveen tärkeä asia. Ja eiköhän se nyt, mä toivon, et se nyt korjaantuu vähitellen... (Haastateltu 28, 2011)

Vuoden 2011 alusta alkoi aidosti säätiömuotoisen yliopiston ensimmäinen kolmivuotiskausi, missä yhteydessä vaihtui kaksi dekaania. Näissä valinnoissa kerrottiin ennakoidun tulevia eläkkeelle siirtymisiä. Rehtorin lisääntynyt valta muun muassa dekaanien ja laitosjohtajien nimeämisissä on vaikuttanut siihen, että johtamislinja rehtoraatista johtoryhmään, dekaaneihin ja laitosjohtajiin koetaan melko yksimielisesti toimivaksi. Etenkin ylin johto tuntui pitävän muutosta hyvänä: rehtorin aseman korostuminen on merkinnyt sitä, että päätöksiä pystytään tekemään nopeammin ja linjakkaammin ja päätökset saadaan vietyä loppuun asti, eikä yliopiston ”sisäinen oppositio” pysty liikaa vaikeuttamaan toimintaa.

TTY:n linjaorganisaatiota täydentää toinen, operatiivinen, ”ketju”, joka muodostuu suoraan rehtorin alaisuudessa toimivan hallintojohtajan sekä tiedekunta- ja kehittämispäälliköiden välille. Hallintojohtajan johtamilla yliopistopalveluilla³ on uudistusten kotouttamisen kannalta

³ Yliopistopalvelut-yksikköön 2008 ja 2010 uudistukset eivät tuoneet merkittäviä muutoksia. Yliopistopalvelut vastaa tukipalveluiden järjestämisestä sekä suurelta osin yliopiston yleisten asioiden valmistelusta ja täytäntöönpanosta. Sen osana toimivat muun muassa suunnittelu-, henkilöstö- ja opiskelija-palvelut, talouspalvelu, tietohallinto ja tutkimus- ja innovaatiopalvelut.

merkittävä rooli: esimerkiksi suunnittelupalveluyksikön ansiosta päätettävien asioiden valmistelu on parantunut, millä koettiin olleen vaikutusta koko johtamislinjan toimivuuteen. Hallinnossa keskeiseksi tavoitteeksi nähtiin opetus- ja tutkimushenkilökunnan työtaakan vähentäminen palveluiden toimivuuteen panostamalla. Laitoksilla näkemykset yliopistotason tukipalvelujen toimivuudesta kuitenkin erosivat; yhtäältä koettiin, ettei aikaa ja resursseja laitosten tai yksittäisten toimijoiden ongelmiin paneutumiseen ole riittävästi, toisaalta nähtiin tapahtuneen kehitystä parempaan suuntaan; moniin kritisoiuihin asioihin oli puututtu ja palvelu koettiin ystävälliseksi ja avuliaksi.

Vaikka osa haastatelluista koki päätöksenteon uudessa johtamisjärjestelmässä tehostuneen, tuotiin erityisesti keskijohdossa esiin myös näkemys, että asioiden kierrättäminen ja päättäminen yliopiston keskustelemissa, kollegiaalisissa toimitelmissä on edelleen hidasta. Myös rehtorin nähtiin lisääntyneestä vallastaan huolimatta, tai juuri siksi, noudattaneen melko varovaista ja keskustelevaa linjaa yliopiston luotsaamisessa. Säätiön hallituksen päätösten vähäinen näkyvyys ensimmäisen puolentoista vuoden aikana oli osittain ollut helpotus. Alun pahimmat ennakkoluulot olivat lievittyneet, kun oli huomattu, ettei hallitus puutu akateemisiin päätöksiin. Toisaalta joillekin vahvan ulkopuolisen hallituksen tehottomuus selvien linjausten tekemisessä ja yliopiston suunnan näyttämässä oli ollut pettymys. TTY:n johdossa ulkopuolisen hallituksen johtamisjärjestelmään tuoma uudenlainen jännite oli alun vierastuksen jälkeen koettu positiivisena; tietynlaisen yleistavoitteisiin nähden valvovan roolin/elementin nähtiin järkevöittäneen johtamista yliopiston sisällä.

Johtamisjärjestelmä kaikkiaan on ollut uudessa mallissa aktiivisen kehittämisen kohteena. Strategisen johtamisen vahvistamista pidetään tärkeänä tavoitteena itsessään ja edellytyksenä yliopiston laatu- ja kansainvälisyystavoitteiden toteutumiselle. Johtaminen ja toiminnanohjauksen tehostaminen on määritelty TTY:n strategiassa 2010–2013, jossa todetaan muun muassa seuraavaa:

Yliopistoa johdetaan oikeudenmukaisesti ja tuloksellisesti akateemisia arvoja kunnioittaen. Johtamis- ja esimiestehtävissä toimivilta edellytetään sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, halua kantaa vastuuta sekä esimiestaitojen aktiivista kehittämistä. Yliopiston toimintatavat ovat yhtenäiset ja läpinäkyvät. (...) Päätösten tulee olla aina selkeästi perusteltuja ja toteuttaa niin yliopiston kuin tiedekuntien ja laitosten strategiaa linjauksia. Strategisten tavoitteiden toteutumisen edellytyksenä on myös yliopiston toiminnanohjauksen terävöittäminen toiminnan ja talouden suunnittelua ja seuranta kehittämällä.

Että kyllä strategian ikään kun jalkauttaminen on ollut semmonen mitä ennen ei ollut. Mutta, nehän ois tietysti voinut tehdä myös vanhassa rakenteessa, että, mutta se on tullut nyt oikeestaan ehkä senkin takia että kun meil on tää säätiöhallitus joka, en voi sanoa et valvoisi erityisesti tätä mutta, on kuitenkin ollut semmonen elin, jolle näitä asioita raportoidaan. Toi yliopiston vanha hallitus ei ollut semmonen ikään kun homogeeninen tietyn asian ajaja vaan se oli heterogeenisempi, joka nyt ajoi siellä vähän niinku omia asioitaan. Ja tää on se mikä on erityisesti muuttunut. (Haastateltu 24, 2011)

Johtamisjärjestelmän kehittämiseen liittyen yliopiston strategia päivitetään jatkossa vuosittain. Lainaus strategiasta ja useat haastateltavien vastaukset kertovat nimenomaan kahden asian muutoksesta: johtamisen korostumisesta ja strategian jalkauttamisesta läpi yliopisto-organisaation. Johtamista oli pyritty kehittämään tarjoamalla koulutuksia, kiinnittämällä huomiota rekrytointeihin (”johtoryhmätasolla pohditaan valintoja”), ottamalla

käyttöön johdon kannustinjärjestelmiä sekä toiminnanohjausjärjestelmiä kehittämällä. Esimiestehtävissä toimivien edellytetään kouluttautuvan rooliinsa; laitosjohtajille on räätälöity oma koulutuksensa ja esimiehille suunnatun ”tahtokoulutuksen” lisäksi johtamiskoulutusta järjestetään eri teemoilla. Panostaminen esimiestyöhön oli osalla laitoksista kannattanut ja sillä alueella kerrottiin TTY:n viimeisimmän henkilöstötutkimuksen mukaan tapahtuneen eniten myönteistä kehitystä. Haastateltujen näkemykset esimiestyön ja lähiesimiesrakenteen kehityksestä erosivat kuitenkin huomattavan paljon laitoksittain.

Must tuntuu et sen [laitosjohtaja] roolin pitäis olla aika ehkä vahvakin siinä mielessä kun on heti enemmän alaisia ja muuta. Mutta, mä luulen et se on meillä ihan yhtä epämääräinen mitä se on ollu aikasemmin. Ehkä, yliopistolla on ollut, aikasemminkin, semmonen et professorit on aika itsenäisiä ja sit et he, professoreita pitäis, no nyt on tavallaan kolmessa portaassa esimiehiä kun on laitosjohtaja ja dekaani ja rehtori niin ehkä siinä on ainakin kaks liikaa monen mielestä että ei ehkä oo semmosta esimiesroolia sitten. Vaikka mitä tutkijana vois toivoo että niinku professoreitakin joku, ohjais tai se... tuntuu et ei semmosta oikeen tapahdu. (Haastateltu 17, 2011)

Säätiömuotoisessa yliopistossa laitosjohtajan vastuu, tietyllä tavalla valtakin, on selvästi lisääntynyt. Siinä missä valta-asetat ja johtamiskuviot ovat aiemmin voineet muodostua omanlaisikseen melko vapaasti, on nykyisessä mallissa laitosjohtajan asemaa pyritty avaamaan keskustelemalla ja luomalla johtamiseen yhdenmukaisemmat puitteet. Laitosjohtajien roolin korostuminen on osa johtamisjärjestelmän kehittämistä, jossa pyritään yliopiston vastuulliseen johtamiseen. Haastateltujen laitosjohtajien mukaan enimmäistä puoltatoista vuotta säätiönä on leimannut erityisesti kokemus vastuiden lisääntymisestä. Johtajan pestiä omien professorin töidensä ohella hoitavat laitosjohtajat kuvasivat työtään paitsi kuormittavaksi ja haastavaksi, myös tärkeäksi mahdollisuudeksi kehittää laitosta. Uuteen johtamisjärjestelmään suhtauduttiin periaatteessa myönteisesti mutta siihen liittyi myös varauksia. Esimerkiksi käynnistettyjä johdon kannustinjärjestelmiä eivät kaikki kokeneet toimiviksi. Osittain myös laitosjohtajan asemaa professoreiden esimiehenä pidettiin haasteellisena kollegiaaliseen toimintatapaan tottuneessa yhteisössä.

Siinä [laitosjohtajan asema] on vähän menty molempiin suuntiin, että jos muodollisesti se on ilmeisesti kasvanut koska, periaatteessa täs yksikössä mitään ei tapahdu jos ei johtaja lyö nimeensä alle kun ennenhän saattoi sooloilla yksittäinen professorikin aika vapaasti (...) Sitten tietysti taas sillai ehkä heikentynyt että, aika paljon tarkemmin kuunneltava mitä ylhäältä päin kerrotaan. Tietysti aina voi vastaan sanoa [?] mut et, rehtori kun jakaa rahat, niin on se tietysti tähänkin asti ollut mut ehkä entistä enemmän se on hyvä olla niinku, hyvissä väleissä [naurahtaa]. (Haastateltu 6, 2011)

..jos kaikki, koko henkilöstö, talous ja opetus, no opetustoiminta se on koulutusohjelman johtajalla, mutta jos se pitäs aktiivisesti todella johtaa niin kyllä silloin on melkein päätoiminen johtaja ja sehän ei, eihän opetus ja tutkimus sinänsä oo millään tavalla vähennetty. Ja mitä hieman myös vierastan tätä kannustepalkkauksen niin kun korostamista, joka nyt siis liitetään tähän johtajuuteen ja siihen motivointiin, se tuntuu kyl hieman vieraalta. (Haastateltu 30, 2011)

...että ei [laitoksella X] varmaan kukaan (...) siis halua nyt päästä laitosjohtajaks tai koulutusohjelman johtajaks, että se ei tarkoita etteikö niitä tehtäviä miellettäis tärkeinä, ettei niitä tehtäviä sinällään ja sitä roolia arvostettais ja ymmärrettäis

sen merkitystä, et se ei oo tällasta vähättelyä, mut sen sijaan se työmäärä, joka siinä tulee mukana, ja sitten toisaalta se sekä taloudellinen palkinto että se ikään kun henkinen palaute, et tänkaltanen mielihyvä, joka sen tehtävän suorittamiseen tulee on kyllä, aika, tää jälkimmäinen pakkasen puolella, se toinen aika pikkasen miinuksen puolella. (Haastateltu 31, 2011)

3.1.3 Säätöitymisen vaikutusten tunnistettavuus

Säätöityminen, sen valmistelu ja vaikutukset, oli keskeinen teema haastatteluissa molempina aineistonkeruuvuosina. Syksyn 2011 haastatteluissa keskityttiin rakenneuudistusta enemmän juuri säätöitymiseen. Koska yleisesti haastatteluissa nähtiin vaikeaksi eritellä säätöitymisen vaikutuksia muista samanaikaisista muutoksista, on tässä katsottu tarpeelliseksi tuoda esiin niitä asioita, jotka säätömuotoon useimmiten liitettiin.

Säätöitymisen vaikutukset näkyvät selvemmin organisaation ylätasolla, ”yläpäähän” hallinnon muutoksina. Sen sijaan keskijohdon tasolla säätöitymisen vaikutukset verrattuna muihin samanaikaisiin muutoksiin eivät ole olleet kovinkaan huomattavia, ja tavallisten opettajien ja tutkijoiden arjessa säätömuoto näkyy hyvin vähän. Ylimmän johdon haastatteluissa vain pienen osan viimeaikaisista muutoksista nähtiin liittyvän säätömuotoon sinällään: Säätöyliopistolla on omistajat (joista yksi on valtio), mikä konkretisoituu siinä, että ylintä päätösvaltaa käyttävä hallitus koostuu yliopiston ulkopuolisista jäsenistä. TTY voi säätömuodon myötä olla hieman itsenäisempi toimija verrattuna julkisoikeudellisiin yliopistoihin, mutta tällainen itsemääräämisoikeus tulee esiin yksittäisissä tilanteissa. Omistajatahot yliopiston taustalla tuovat omanlaisensa jännitteen johtamisjärjestelmään ja kenties hieman lisää painetta uudistuksiin. Yleisesti haastatteluissa nähtiin vaikeaksi eritellä sitä, mikä osa muutoksista liittyy säätöitymiseen, mikä muiden, taloudessa ja yliopistokentässä laajemminkin, ajankohtaisten asioiden vaikutuksiin (erityisesti ministeriön ja rahoittajien muuttuneet vaatimukset):

Mutta muutenhan nää uudistukset on semmosia mitkä on menny kautta linjan suomalaisen yliopistokentän läpi, että ei ne oo pelkästään Aallolla ja TTY:llä jotka on säätöyliopistoja. Mutta, ehkä sitten käytännössä se että meillä on ne omistajatahot siellä, niin se paine näihin muutoksiin on ehkä jonkun verran kovempi... (Haastateltu 5, 2011)

Tärkeimpinä säätöitymisen tuomina uusina asioina mainitaan ulkopuolinen hallitus sekä säätö pääoma, joka sijoitettuna mahdollistaa ylimääräisen tuoton. Yleisemmin säätöitymiseen liittyi hallinnon muutos, joka merkitsi ennen kaikkea yhden hallituksen jakaantumista kahdeksi: taloudesta ja toiminnan suurista linjauksista (strategiasta) päättävään TTY-säätöön hallitukseen ja akateemisista asioista päättävään konsistoriin. Lisäksi säätöyliopiston uudistunut johtosääntö määrittää uudella tavalla eri hallintoelimien rooleja ja vastuuta sekä johtajien valintakäytäntöjä. Ylimmän johdon mukaan uudistus kaiken kaikkiaan on onnistunut paremmin kuin ehkä odotettiin.

Nykyisessä organisaatiomallissa ulkopuolisista jäsenistä koostuva hallitus valvoo yliopiston toimintaa ja taloutta ja on niistä vastuussa myös lain mukaan. Tämä tuo uudenlaisen jännitteen koko johtamisjärjestelmään, sillä rehtori yliopiston johtajana vastaa toiminnasta suoraan hallitukselle. Myös johtaminen ja hallintotyö yksiköissä korostuu, sillä säätöön hallituksen on pystyttävä seuraamaan ja ennakoimaan yliopiston yksiköiden tuloksia ja rahoituksen riittävyttä.

Siirtyminen julkisoikeudellisesta yliopistosta yksityisoikeudelliseen säätiöön on merkinnyt muutoksia hallinnollisessa työssä myös muuttuneiden lakipykälien myötä. Yliopiston kirjanpito- ja muut käytännöt ovat lähestyneet yritysmäistä kirjanpitoa. Kaikkein suurin muutos TTY:llä(kin) on ollut valtion tilivirastoasemasta irtaantuminen ja siihen liittyneet taloudenpidon muutokset.

Ulkopuolisista koostuva hallitus

Haastateltujen johtajien mukaan hallituksen ja konsistorin välinen työnjako on lähtenyt muovautumaan hyvin ja roolit ovat selkeät. Ulkopuolisen hallituksen myötä tietynlaisen päätöksenteon nähdään olevan mutkattomampaa, ”kun kukaan ei tee omassa asiassa päätöksiä, vaan tekee päätöksiä TTY:n asioissa”. (Haastateltu 11, 2011) Ulkopuolisen hallituksen eduksi nähdään ennen kaikkea mahdollisuus tehdä myös yliopistoyhteisölle vaikeitakin strategisia päätöksiä. Tässä suhteessa uuden johtamisjärjestelmän voima ei kuitenkaan vielä ollut konkretisoitunut. Osittain myös oltiin sitä mieltä, ettei hallituksen koostuminen pelkästään yliopiston ulkopuolisista henkilöistä ole välttämättä haitta, vaikka laki mahdollistaakin yliopiston sisältä tulevan hallituksen jäsenen.

Se on, ihan hyvin voi olla näin. (...) Niin siinä on oma puolensa siinä tämmönen hygieenisuus, että ei valvota itseämme vaan, meillä on selkeesti ulkopuolinen hallitus mikä valvoo meidän toimintaa ja ottaa vastuun. (Haastateltu 22, 2011)

Laitosten henkilökunnalle säätiön hallitus oli jäänyt hyvin etäiseksi ja näkymättömäksi. Osa piti sitä täysin ymmärrettävänä, jotkut taas olisivat kaivanneet hallituksen jäsenten parempaa esittäytymistä ja tutustumista johtamansa yliopiston yksiköihin. Osa myös toivoi, että hallituksen jäsenet julkisuudessa esiintyisivät näkyvämmiin TTY:n edustajina. Hallituksen näkyvyyttä yliopiston sisällä on pyritty lisäämään muun muassa järjestämällä vierailuja tiedekuntaneuvostoihin ja tuomalla konsistorin ja hallituksen yhteiseen tilaisuuteen.

Hallituksen jäsenistä ensimmäiset kolme ovat vaihtovuorossa vuoden 2012 vaihteessa ja nimitystoimikunta oli aloittanut työnsä elokuussa. Asian ajankohtaisuudesta huolimatta hallituksen jäsenten valinnat tai nimeämismenettely puhuttivat syksyn haastatteluissa varsin vähän. Nimeämismenettelyssä konsistori nimittää ensin nimitystoimikunnan, jossa on viis jäsentä. Tarkennetun johtosäännön mukaan nimitystoimikunnan jäsenistä vähintään kahden tulee edustaa säätiön perustajia. Nimitystoimikunta ehdottaa niin montaa hallituksen jäsentä kuin on täytettäviä paikkoja. Tämän jälkeen konsistori nimittää hallituksen jäsenet. Rehtorilla ei ole oikeutta toimia konsistorin puheenjohtajana nimitystoimikunta-asiaa käsiteltäessä.

Säätiöpääoma(n tuotto)

Sijoitetun pääomansa myötä yliopisto voi saada vuosittain tuottoa ja sitä kautta liikkumavaraa strategiselle kehittämiselle. Säätiöpääoman tuottojen osuus on parhaimmillaankin pieni osa kokonaisvuosibudjetista. Syksyn 2011 haastatteluissa suhtautuminen pääoman suomiin hyötyihin oli varovaista, sillä talouden laskusuhdanne oli vaikeuttanut itse pääoman keräämistäkin. Ainakin alkuvaiheessa säätiöpääoman tuotoilla voidaan todennäköisesti tukea yksittäisiä toimintoja; se voi olla merkittävä panostus esimerkiksi uuteen tutkimusryhmään, koulutukseen tai kehittämishankkeeseen ohjattuna. Haastatteluihin mennessä säätiöpääoman tuottoa ei ollut vielä päästy jakamaan. Hallitus oli tehnyt varauspäätöksen, mutta ennen rahoituspäätöksiä haluttiin muun muassa nähdä tutkimuksen arvioinnin tulokset. Säätiöpääoman kautta mahdollistuvaa lisärahoitusta lukuun ottamatta TTY:n rahoitusperusta ei juuri ole säätiöitymisen myötä muuttunut.

Siellä on nyt tämmönen pieni varaus 500 000-600 000 euroa ja, eli sitäkin vielä harjoitellaan. Se johtuu siitä ettei sitä potissa ole nyt vielä ollut niin kovin paljon

jakamista ja hallitus on tarkka siitä että sitä pääomaa ei lähetä syömään, joka on tietenkin ihan viisasta politiikkaa. Niin siitä meillä ei oo vielä mitään kokemuksia, et ne on nyt sitten vasta tulossa. (Haastateltu 5, 2011)

Mehän saadaan edelleen valtionavun nimellä nyt se mitä me saadaan sieltä ministeriöstä. (...) Yli 45 prosenttia meidän rahasta tulee tästä niin sanotusta täydentävästä rahoituksesta, jolla tutkimusta rahoitetaan, Akatemia, Tekes, yritykset, EU, muut kansainväliset väylät. Ja ainoa muutos on siihen, että on olemassa sitten myös se säätiöpääoma ja sen tuotto. (Haastateltu 11, 2011)

Johtamisen korostuminen ja laitosten toiminnan seuraaminen

Säätiöitymisen vaikutukset näyttävät kiteytyvän hallinto-organisaation uudistumiseen (ja ulkopuoliseen säätiöhallitukseen ylimpänä vallan käyttäjänä) sekä talouteen liittyvän ajattelun muutokseen. Säätiöitymisen vaikutukset laitostasolla konkretisoituvat erityisesti laitoksen johdon, laitoshallinnon puolella. Erityisesti johdon haastattelujen perusteella TTY:llä syksyn 2010 ja 2011 välillä tapahtunutta muutosta luonnehtii keskeisimmin johtamisen korostuminen sekä strategian jalkauttaminen. Haastateltavien mukaan on kuitenkin vaikeaa nähdä ja eritellä mistä mikin asiaa johtuu, mikä on seurausta rakenneuudistuksesta, yliopistouudistuksesta, säätiöitymisestä – tai mikä vain 2008 aloittaneen uuden rehtorin agendasta.

Lisääntynyt talouden ja toiminnan suunnittelun ja seurannan tarve, joka juontaa yliopistouudistukseen yleisemmin mutta korostuu säätiössä ulkopuolisen hallituksen tähden, tekee laitosten johtamisesta entistä vastuullisempaa. Laitokset yliopiston taloudellisina yksiköinä joutuvat yhä tarkemmin suunnittelemaan, seuraamaan ja raportoimaan omaa toimintaansa, koska taloudellisen toiminnan perusteet ovat muuttuneet radikaalisti verrattuna valtion tilivirastoaikaan. Ainoastaan saatua rahaa voidaan käyttää menoihin ja yliopiston tasolla taloustilannetta on pystyttävä ennakoimaan ja seuraamaan päivittäisellä tasolla. Viimeisen vuoden aikana johtamista kaikkiaan on pyritty vahvistamaan toiminnanohjausta kehittämällä.

...säätiöitymisen ja sen, ne keskeisimmät vaikutukset mun nähdäkseni on toisaalta tämä niin kuin meidän hallinto, siis koko tämän organisaation uudistuminen sen säätiöitymisen näkökulmasta ja toisaalta taas sitten tämän ikään kun talousajattelun, taloudellisten, ikään kun laskenta- ja jakomekanismien jonkinlainen uudistus ja se, myöskin sitten ehkä vielä se talouteen liittyvään ajatteluun koskeva sellainen asenteellinen muutos, joka ei välttämättä ole rakenteellista vaan ajattelun muutosta. Niin ne varmaankin konkretisoituu kaikkein, kaikkein näkyvimmin nimenomaan siellä laitoksen johtajan, laitoshallinnon puolella. (Haastateltu 20, 2011)

..esimerkiksi nämä toiminnanohjausjärjestelmät jossa rehtori tavallaan antaa toimeksi yksiköille suunnitella ja budjetoida toimintaansa, siihen liittyvät rahan tämä resursoinnin periaatteet ja päätösmekanismit, ne on kaikki ollut uudistusvaiheessa. Eli siellä tavallaan sitä kautta tulee myöskin johtamistyökaluja sitten tälle esimerkiksi hallitukselle... (Haastateltu 22, 2011)

Laitosten taloudenpitoa seurataan säätiöyliopistossa aiempaa tarkemmin ja toimintaa ohjataan nk. Total-tietojärjestelmällä (Toiminta- ja taloussuunnittelujärjestelmä). Järjestelmässä laitokset ilmoittavat toimintasuunnitelmassaan, kuinka toteuttavat koko TTY:n tavoitteita ja tekevät budjetin tämän suunnitelman mukaisesti. Laitosten budjettineuvottelut rehtorin kanssa käydään toimintasuunnitelman perusteella. Säätiön alkutaipaleella tietojärjestelmä ja siihen liittyvä budjetin seurantajärjestelmä eivät olleet toimineet toivotusti ja niiden

kehittäminen oli edelleen syksyn 2011 haastatteluissa kesken. Laitosten johtajia ja hallintohenkilökuntaa oli erityisesti vuoden 2010 aikana kuormittanut se, että vaikka laitoksia vaaditaan pysymään budjetin raameissa, ei rahankäyttöä ollut pystytty seuraamaan siihen tarkoitetuilla työkaluilla. Näistä ongelmista oltiin pikkuhiljaa vuoden 2011 kuluessa pääsemässä eroon.

Tilivirastoasemasta irtautuminen tuonut suurimmat muutokset

Samanaikaisesti säätiöitymisen kanssa tapahtui muita huomattavia muutoksia, jotka vaikuttivat ylipiston toimintaan. Uusi yliopistolaki merkitsi muun muassa siirtymistä virkasuhteista työsuhteisiin, tutkijanuramallin uudistamista sekä mittavaa taloudenpidon muutosta. Suurimmat muutokset TTY:llä ovatkin liittyneet juuri tilivirastoasemasta irtautumiseen ja siihen liittyviin taloudenpidon muutoksiin. Tähän liittyen varsinkin sihteerejä on kuormittanut uusien mm. laskujen käsittelyyn tarkoitettujen tietojärjestelmien käyttöönotto. Laitosten taloudenpitoa säätiön alkuvaiheessa on vaikeuttanut tietojärjestelmiin liittyvien ongelmien lisäksi se, että vastoin odotuksia aikaisemmilta vuosilta kertyneitä laitosten ylijäämiä ei olekaan saatu kokonaisuudessaan heti käyttöön.

Et ehdottomasti ne isot muutokset liittyä siihen taloudenpitoon. Siihen, että ihmiset tajuaa sen, että kuinka tärkeää on, että rahaliikenne pyörii, me lähetetään meidän laskut ajoissa ja huolehditaan siitä, että suoritukset tulee ajoissa, et meidän kassassa on rahaa. Ja eri lailla pitää miettiä kaikkia investointeja ja muita, et nehän pitää katsoa, et me pystytään aina rahoittamaan sitten. Toisin kun tilivirastossa, jossa vaan lähetettiin valtionkonttorille ilmoitus, että tän verran tarvittas rahaa seuraavana päivänä. (Haastateltu 11, 2011)

Näähän nyt on sitten, rahankäytösäännöt muuttunut tässä pariin kertaan, sitten ton säätiöitymisen (...) jos mä oikein muistan niin heti sen säätiöitymisen jälkeen siinä oli monta kuukautta silleen, että ei ollu selviä sääntöjä ja sitten, tuliks siinä ensin että yliopisto ottaa (...) kaikki edellisen vuoden ylijäämät ja sitten, jakaa ne seuraavalle kymmenelle vuodelle ja ne ottaa kymmenen prossaa. Mut nyt se muuttui, en muista milloin, siihen että ne jaetaan seuraavalle kolmelle vuodelle. Mut sehän vaikutti meidän laitokseen sit tosi paljon. (Haastateltu 21, 2011)

Reilun puolentoista vuoden jälkeen seurantajärjestelmät oli saatu toimimaan kohtuullisesti, mutta edelleen kerrottiin olevan kehitettävää sekä järjestelmissä että niiden käytön omaksumisessa. Teknisesti osa järjestelmistä toimii jo hyvin mutta muuten ne eivät vielä aidosti tue laitosten johtamista. Laitosten toiminnan pyörittämisen kannalta reaaliaikainen tieto esimerkiksi taloustilanteesta olisi tärkeää, mutta raportointia ei edelleenkään ollut saatu oikeanlaisessa muodossa. Seurantajärjestelmien kehittämistä oli vaikeuttanut myös erittäin työläs 2010 vuoden tilinpäätös ja sen valmistelu; säätiön ensimmäisen tilikauden kirjanpitoon/tilinpäätökseen täytyi luoda kokonaan uusi malli.

..nyt me pyydettiin puolen vuoden taloustilannetta niin, osa laitoksista oli tehnyt hyvin huolellista työtä ja ihan käsin käynyt ne läpi, jota ei järjestelmistä löytynyt, ja sitten osa oli luottanut järjestelmiin ja, siihen jää pieni epävarmuus koska niissä on, se ei ehkä oo pelkästään järjestelmän vika, vaan se, että miten niihin syötetään tietoja. Eihän järjestelmä voi antaa tietoa, jota sinne ei ole saatu. Ja (...) se on ehkä sitä, että meidän talouspuolen henkilökuntaa tuolla, tuolla yleishallinnossa niin siellä ei ole vielä päivitetty sille tasolle, mitä tämmönen ympäristö ehkä vaatis. (Haastateltu 1, 2011)

Esimerkiksi tällanen, että miten projekteja viedään meidän taloushallinnan järjestelmään, niin periaatteessa projekti pitäis viedä sillon, kun on idea, että tällöinen rahoitushakemus jätetään, jo ennen ku se jätetään että me pystytään ennakoimaan, mitä on tulossa. Mutta taas tutkijat kokee, että, hankkeen vieminen järjestelmään hakuvaiheessa niin on turhaa työtä koska ne hankkeet ei mee välttämättä läpi. Joka johtaa siihen, että ne viedään vasta siinä vaiheessa, kun se rahoituspäätös on olemassa. Mikä johtaa taas siihen tilanteeseen, että laitoksen tasolla ei välttämättä ole tietoa siitä, että mitä me ollaan haettu, minkälaisia hankkeita me ollaan haettu. (Haastateltu 26, 2011)

Valtion tilivirastona eriteltiin tarkkaan, mihin raha menee, kun taas nykyisessä mallissa tärkeintä on se mistä rahaa tulee. Säätiön on huolehdittava maksuvalmiutensa säilymisestä, mikä näkyy eniten talousyksikössä mutta vaikuttaa laitosten taloudenpidon suunnitelmallisuuden ja seurannan vaatimuksiin. Tämä on tehnyt asian paljon aiempaa konkreettisemmaksi laitostasolla rahoituksesta huolehtiville ihmisille. Taloudenpidon muutokset ovat vaikuttaneet myös rahoittajien kanssa tehtäviin sopimuksiin; nyt raha pyritään saamaan mahdollisimman pian sisään, jotta menot voidaan rahoittaa niihin osoitetulla projektirahoituksella.

Yksiköiden asema säätiöyliopistossa?

Väliraportissa todettiin, ettei säätiöitymisen (ja siihen liittyvän johtosääntöuudistuksen) vaikutuksia yksiköiden asemaan nähty kovin suuriksi. Tiedekunnan asemaan ei haastateltujen mukaan tullut muutoksia säätiöitymisen yhteydessä. Dekaanilta siirrettiin johtosääntöuudistuksessa jonkin verran päätösvaltaa ja -vastuuta koulutusohjelmien johtajille ja toisaalta heidän vastuunsa tiedekuntansa laitosten talouden seurannasta lisääntyi. Oma asemaansa dekaanit vertasivat mm. ”toimialajohtajaan”. Dekaanit kokivat omien tiedekuntiansa tulevaisuuden näkymissä tärkeänä profiloitumisen, tutkimusyhteistyön ja rahoituksen turvaamisen. Vuoden 2010 haastatteluissa jotkut laitosjohtajat kokivat, että laitoksen asema on sama kuin ennen, toiset taas kokivat laitosten olevan aikaisempaa itsenäisempiä. Laitosjohtajat kokivat kuitenkin, että heillä on valtaa erityisesti rahan jakoon ja henkilöstön palkkaamiseen aikaisempaa enemmän. Toisaalta myös vastuun kerrottiin lisääntyneen. Laitosjohtajan asemaa kuvailtiin ”tytäryhtiön toimitusjohtajaksi”.

En mä tiää onko tullut itsenäisempiä. Ehkä me ollaan, tietysti, nyt tää menee vähän tämmöseks taloustarkasteluks mutta mun mielestä me ollaan niinku liiketoimintayksikkö konsernin sisällä, että se on ehkä se tärkein et, jos me tehdään tappioo niin me kannetaan se itse, ja jos me tehdään voittoa niin sit konserni ottaa osan ja me saadaan osa siitä, hyödystä että. Mut taas, se on ilmeisen suuri muutos siihen mitä on joskus ollut. (Haastateltu 2, 2011)

Opetuksen tai tutkimuksen kehittämiseen säätiömuodon sinänsä ei nähty vaikuttaneen, vaikka opetuksen ja tutkimuksen laatua painottava strategia onkin säätiön hallituksen laatima ja kehittämishankkeet sen hyväksymiä. Tavoite on, että jatkossa myös opetuksen laatua seurattaisiin paremmin ja opetus kytkettäisiin johtamiseen ja toiminnanohjausjärjestelmiin tavalla, joka tekisi palkitsemisesta ja epäonnistumisiin puuttumisesta helpompaa.

3.2 Toteutuneet muutokset johdon ja henkilöstön kokemina

Edellä hallinto- ja johtamisjärjestelmän muutosta on kuvattu sekä kirjallisten dokumenttien että enimmäkseen ylimmän ja keskijohdon haastattelujen pohjalta. Tässä luvussa keskitytään

muutosten tarkasteluun henkilöstön näkökulmasta, niin johdon kuin akateemisen ja hallintohenkilöstön kokemina.

3.2.1 Johtamisilmapiiri ja johtamisen kulttuurissa tapahtuneet muutokset

Syksyn 2011 haastattelujen perusteella yleinen ilmapiiri muutoksia kohtaan oli muuttunut hyväksyvämmäksi. Muutoksia on alettu ymmärtää osana laajempaa, väistämätöntä korkeakoulusektorin kehitystä, ja ylin johto koki tämän ymmärryksen leviämisen helpottaneen työtään. Hektisimmän muutosvaiheen ohittaminen oli heijastunut myös johtamisilmapiiriin, ja niin ylimmän kuin keskijohdon edustajat kertoivat tilanteen kehittyneen suuntaan, jossa on aikaa ja tilaa rakentavalle keskustelulle. Johto myös näki vasta toteutetun tutkimuksen arvioinnin merkityksen ilmapiirille tärkeänä, koska suurien muutosten jälkeen se oli osoittanut tehdyissä toimenpiteissä oltavan oikealla tiellä.

Linjassa rehtoraatti–dekaanit–laitosjohto kerrottiin tapahtuneen ”yhteen hitsautumista” ja uusiin malleihin tottumisen myötä johtamisilmapiirin kerrottiin parantuneen (tuttuus, luottamus, sitoutuneisuus). Säätiömuodon katsottiin edellyttävän johtamislinjan toimivuutta ja henkilövalintojen tekemistä sitä tukevalla tavalla. Ylimmän ja keskijohdon edustajat itse näkivät tiettyjen periaatteiden mukaan linjassa toimimisen välttämättömäksi, mutta korostivat tilaa olevan myös eriävien näkemysten ja mielipiteiden esittämiselle. Nykytilanteessa nähtiin syntyneen mahdollisuuksia ”aidolle kehittämiselle”, kun resurssit eivät kulu eturistiriidoista kiistelyyn. TTY:n johtoryhmätyöskentelyn koettiin parantuneen ja johtoryhmää pidettiin tärkeänä – kriittisenkin – keskustelun foorumina, rehtorin ”sparraajana”. Toisaalta tuotiin esiin, että rehtori voisi vielä paremmin käyttää johtoryhmää hyödyksi.

Yliopistotasolla, rehtoraatin ja johtoryhmän näkökulmasta niin olemme hitsautuneet enemmän yhteen eli tämä johtoryhmätyöskentely on mun mielestä selkeästi parantunut, ja siellä ollaan avoimesti kaikkien asioiden kimpussa eikä se ole niin kun poteroihin kaivautumista vaan yhdessä tekemistä. (Haastateltu 24, 2011)

Yksilökeskeiseen johtamiseen perustuvan johtamistavan ohella yliopistossa tarvitaan kollegiaalisia keskusteluareenoita. Tällainen on myös johtamisjärjestelmää täydentävä säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa kokoontuva johdon foorumi, johon osallistuvat rehtoraatin lisäksi dekaanit, laitosjohtajat sekä yliopistopalveluiden osastopäälliköt. Siinäkin ilmapiirin todettiin parantuneen:

Kaikki ongelmalliset asiat otetaan siellä pöydälle ja, pöyhitään ne läpi. Ja keskustellaan vahvasti. Ja se oli erittäin positiivinen taas kerran tämä, siis jo toisen kerran peräkkäin. Et aikanaan ne oli hyvinkin semmoisia jännitteellisiä... (Haastateltu 22, 2011)

Mutta kyllähän me näissä johdon foorumeissakin nähdään, on nähty se että nyt viime kerralla oli jo tunnelma; tuli tavallaan käsitys siitä että ikään kun laajemmin laitoksissa ja yksiköissä, tai enää ei ollut ehkä semmoista vastustusta esimerkiksi tiettyihin asioihin, mitä koettiin vääriksi tai vääriksi tavoitteiksi tai mikä oli mennyt huonoon. Että oltiin vähän jo samaa, enemmän kaikki ymmärsi että mitä ollaan hakemassa tuolla hallitustasolla ja muuta. (Haastateltu 3, 2011)

Yleisesti johtajat korostivat TTY:n keskustelevaa ja avointa johtamisilmapiiriä, ja sekä dekaanit että laitosjohtajat kertoivat hyvästä keskusteluyhteydestä ylemmän johdon suuntaan. Tässä suhteessa TTY:n ”pienuus” nähtiin selväksi eduksi. Nykyistä organisaatorakennetta

pidettiin melko kevyenä, mikä oli edesauttanut sopeutumista johtamisjärjestelmän muutoksiin.

Henkilöstölle toteutuneet uudistukset näyttäytyivät säätiön alkuaikana (2010) henkilöityneinä. Tuolloin puhuttaneet rehtorin ja hallintojohtajan vallan kasvu sekä aiempien kollegiaalisempien toimintatapojen purkamisen ja päätöksenteon aiempaa voimakkaampi henkilösidonaisuus eivät enää samalla tavalla tulleet esiin 2011 haastatteluissa. Muutokset johtamiskäytännöissä ja -kulttuurissa nähtiin kuitenkin paljolti henkilösidonaisuina. Tätä ei sinänsä pidetty negatiivisena, mutta johtajien roolin korostumisen myötä sen arveltiin johtavan mahdollisuuteen, että epäonnistuneet henkilövalinnat uhkaavat koko yksikön tai yliopiston toimintaa tai ilmapiiriä. Muutenkin henkilösidonaisuus nostettiin esiin johtamisjärjestelmän yhteydessä.

...mä koen että niin kun on siirrytty tämmöseen johtajapainotteisuuteen, ja mä oletan tai koen että se liittyy tuohon säätiöitymiseen tai tämmöseen konserniajatteluun tai tähän yritysmaailmaan rinnastettavana ajattelutapana. Ja kun on haluttu korostaa strategista johtamista ja niin edelleen. (...) kuten sanottu se voi olla hyvä mutta se edellyttää todella sitten, että myöskin henkilö on sen kaltanen että haluaa ottaa sitä johtajuutta. Muutenhan siinä on sitten vähän se riskitekijä... Et siinä tietysti on se riski että sitten muut, kun tavallaan meidän kollegiaalinen vastuu ohenee niin se merkitsee silloin ehkä, jää sitten joitakin asioita tekemättä tai huolehtimatta. (Haastateltu 30, 2011)

Mä oon kokenu, että mul on ihan tarpeeks vaikutusvaltaa... Mutta niin kun mä sanon että nää ei sais olla, niinku henkilösidonaisia nämä hommat, että se pitäis olla systeemi sellainen, että riippumatta henkilöstä niin se menis, suurin piirtein samalla tavalla. (Haastateltu 16, 2011)

...tää on hyvin pitkälle henkilökysymyksiä nää, että kyllä tää säätiöyliopisto luo raamit ja tietyt pelisäännöt ja tietyt järjestelmät ja emmä näe, että niissä olis mitään, päinvastoin, että nyt on mun mielestä hiukan helpompi taas hengittää, kun mitä viime vuonna. Et kyl se, et siltä osin uskon, että tästä tulee ihan hyvä. Mutta se sit että, millasia ihmisiä milläkin paikalla on... (Haastateltu 19, 2011)

Vuonna 2010 haastateltavia olivat puhuttaneet dekaanien vaihdokset siirryttäessä uuteen malliin, jossa rehtori esittää ja säätiön hallitus nimittää dekaanit (aiemman, kollegiaalisemman mallin sijaan). Tammikuun ensimmäinen päivä 2011 alkoi dekaanien kolmivuotinen toimintakausi vuoden mittaisen ”siirtymäajan” toimintakauden jälkeen. Tässä yhteydessä tehtyjä dekaani- tai laitosjohtajavaihdoksia ei haastatteluissa kommentoitu juuri lainkaan, tosin niistä ei erikseen kysytykään. Yleisesti laitoksilla nähtiin olevan vaikutusvaltaa ehdokkaiden nimeämisessä. Samalla kuitenkin tuotiin esiin, että, varsinkin pienemmillä laitoksilla, potentiaaliset – pätevät, halukkaat ja henkilöstön luottamusta nauttivat – ehdokkaat laitosjohtajiksi ovat nykyisessä organisaatiomallissa vähissä. Laitoksen johtajan tehtävä nähtiin vaativaksi ja sen arvioitiin vaativan tietynlaista uhrautumista oman tutkimus- ja opetusuran kustannuksella. Jossain määrin henkilövalintojen yleistä hyväksyntää voinee pitää merkinä uuden johtamisjärjestelmän kotoutumisesta.

Haastatteluissa organisaation eri tasoilla korostettiin keskustelevan johtamiskulttuurin tärkeyttä. Etukäteen oli pelätty että uudella johtajien valintamenettelyllä saadaan aikaiseksi ”käskytsmentaliteetti”, joka ei yliopistoon asiantuntijaorganisaationa sovi. Osa haastateltavista kuitenkin toivoi jatkuvan keskustelun sijasta nykyistä jämäkämpää johtamista ylemmän johdon taholta.

TTY:n strategiassakin mainittu ja tavoitteeksi määritelty keskusteleva ja "eteenpäin katsova yhteisöllinen henki" vaikuttaa siis jossain määrin toteutuneen ainakin yliopiston johdon osalta. On toki huomattava, että tutkimukseen haastatellut johtajat ovat uuden mallin mukaisessa "linjassa", eivätkä kriittisimmin uudistukseen suhtautuvat äänet siten kuulu johtajien haastatteluissa. Muutosten suurusluokka on kuitenkin ollut sellainen, että sen kerrottiin aiheuttaneen kipuilua, josta ei ole täysin päästy eroon. Erityisesti syksyn 2009 nähtiin olleen vaikea vaihe, kun linjauksia ja hallintoon liittyviä päätöksiä oli jouduttu viemään läpi nopeassa tahdissa. Jopa johtosääntö keskeisenä yliopiston toimintaa ohjaavana paperina oli pitänyt laatia kiireessä. Näihin muutoksiin painetta loi uuden lain voimaantulomisaika eli 2010 vuoden alku.

Jossain määrin vaikuttaa siltä, että hallintotavan muutokseen ja erityisesti säätiön hallituksen kokoonpanoon liittyvä erimielisyys on luonut kiilaa yliopiston johdon ja tietyn henkilöstön osan välille ja siten myös toiminut ainakin jonkinlaisena hidasteena muutosten kotouttamiselle läpi koko organisaation. Tätä ei haastatteluissa suoraan tuotu esiin, mutta edelleen osa haastateltavista viittasi siihen. Kuitenkin selvin muutosvastarinnan vaihe katsottiin ohitetun ja muutoksiin on myös alettu sopeutua.

Johtamistyön luonteen todettiin muuttuneen uudistusten myötä. Aikaisemmin yliopiston johtaminen oli pikemminkin hallinnointia: tehtiin välttämättömät päätökset ja asiat, ja melko riippumattomassa yhteisössä yksilöt saivat toimia omaan tahtiinsa. Nyt korostetaan huolehtimista niin henkilöstöstä, taloudesta kuin toiminnan suunnittelusta. Erityisesti johtajuuden muutos liitettiin johtamisen tarkkuuteen, vastuullisuuteen sekä yksityiskohtaisuuteen hallinnollisissa asioissa.

Tää on liian lyhyt aika, että olis mitään radikaalia muutosta siinä tapahtunut mutta aivan varmaa on, että pikkuhiljaa tää valuu, tämmonen suurempi johtamismenettely niin myös tänne lattiatasolle. Se, sitä ei voi mikään estää. Semmonen, ehkä yritysmäinen johtajuus. Mut tää on liian voimakas tässä vaiheessa. Mutta että, siihen suuntaan... (Haastateltu 16, 2011)

Niin ylin johto kuin dekaanit korostivat hyvän hengen tärkeyttä johtamisessa; jatkossakin joudutaan yliopistossa päättämään vaikeita asioita, ja siksi on tärkeää, että niistä voidaan keskustella rakentavassa hengessä. Samalla ylimmän johdon taholla ilmaistiin vahva pyrkimys ammattimaisen akateemisen johtajuuden kehittämiseen. Tavoitteeksi määriteltiin "aito, vastuullinen johtajuus", jossa korostuu tavoitteiden asettamisen ja suunnan näyttämisen lisäksi tavoitteiden toteutumisen seuraaminen ja puuttuminen, huolehtiminen siitä, ettei resursseja hukata toimimattomiin asioihin. Toisin sanoen johtamista on pyritty terävöittämään siten, että esimiehet kokevat mahdolliseksi puuttua havaittuihin epäkohtiin. Ylin johto painotti vastuun ottamista ja kantamista myös hankaliksi koetuista asioista. Aiemman kollegiaalisemman johtajuuden heikkoudeksi nähtiin se, että vaikeita päätöksiä siirrellään ja ne jäävät usein tekemättä.

...on yritetty kertoa mitä se johtaminen tarkoittaa. Et (...) sitä suunnan näyttämistä, tavoitteiden asettamista, myös sen seuraamista että päästäänkö niihin tavoitteisiin. Ja jos ei päästä, niin niihin puuttumista. Ja se on ehkä se, mitä tää on tuonut, enemmän, tää rakennemuutos. Me ollaan siinä kuitenkin vasta kehittymisvaiheessa. Että johtaminen ei edelleenkaan toimi yliopistolla sillai kun se toimii useimmissa yrityksissä. (Haastateltu 11, 2011)

Merkkinä uudenlaisesta johtamiskulttuurista muutaman vuoden olemassa olleet kehityskeskustelut muutettiin kuluneena vuonna tavoitekeskusteluiksi: tällä haluttiin korostaa

sitä, että kaikille työntekijöille tulisi esittää tavoitteita seuraavan vuoden työtä varten. Vaikka johto korostaakin strategian ”jalkauttamista” ja sen mukaisten tavoitteiden asettamista yliopiston eri tasoilla, ei henkilöstö välttämättä tunnistanut näitä tavoitteita työssään. Lähinnä laitosjohdossa ja opetus- ja tutkimushenkilökunnan keskuudessa säätiöyliopiston strategian toteuttaminen tuntui eriasteisina paineina kehittämiseen tai opetuksen ja tutkimuksen laadun parantamiseen. Osalla laitoksista oli kuitenkin lähdetty työstämään omaa strategiaa, jossa lähtökohtana ovat yliopiston strategiset tavoitteet ja laitoksen kehittymisintressit.

Laitokset erosivat toisistaan siinä, millaisena niiden johtamis- ja toimintakulttuuria pidettiin. Tämä viittaa myös laitosjohdon erilaisiin toimintalinjoihin muutosjohtamisessa. Avoimen ja henkilöstöä aktiivisesti osallistavan johtamistavan kerrottiin edistäneen henkilöstön luottamusta, motivaatiota ja työssä viihtymistä.

3.2.2 RAE ja Tenure Track uuden yliopiston kehittämisessä

Syksyjen 2010–2011 välisenä aikana TTY:llä on ollut käynnissä erilaisia kehittämishankkeita, jotka liittyvät sisältöihin enemmän kuin rakenteeseen, ja enemmän yliopistouudistukseen kuin säätiöitymiseen sinänsä. Haastatteluissa 2011 puhuttivat vasta toteutettu kansainvälinen tutkimuksen arviointi, Tenure track -urapolkujärjestelmän valmistelu sekä käynnissä oleva tutkintojen uudistus (hakukohteiden karsiminen, tutkintosisältöjen uudistaminen). Rakenteellisen kehittämisen kotouttamisen näkökulmasta RAE ja Tenure track ovat kiinnostavia erityisesti kahdesta syystä. Niitä pidettiin hyvänä testinä uudelle hallintorakenteelle ja sen toimivuudelle. Osa haastateltavista arvioi, että vanhanmallisessa yliopistossa moni asia olisi edennyt huomattavasti vaivalloisemmin ja johtanut puolustautumiseen ja kritiikkiin – nyt asioita oli päästy viemään eteenpäin hyvässä, keskusteleavammassa hengessä. Uudenlaisessa ilmapiirissä uudistukset voitiin nähdä enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Lisäksi niin RAE kuin Tenure track tuotiin haastatteluissa esiin myös merkittävinä johtamisen ja strategisen kehittämisen välineinä, joilla on yhteys yliopiston profiloitumistarpeisiin.

TUT RAE

Kansainvälinen tutkimuksen arviointi, RAE (Research Assessment Exercise), oli toteutettu vuonna 2011 TTY:n strategian 2010–2013 mukaisesti. Sen tulokset julkistettiin elokuun lopussa, tutkimuksen seurantakerroksen haastattelujen aikaan. Arviointi kerrottiin toteutetun mahdollisimman pian säätiöitymisen jälkeen ja se oli ollut säätiöhallituksen ensimmäisiä päätöksiä, jolla haluttiin saada ”neutraalia” pohjaa kehittämisen tueksi. Ennen kaikkea tutkimuksen arviointi kuitenkin liittyy yliopistouudistukseen, joka ohjaa yliopistot arvioimaan ja tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Aallon korkeakouluissa vastaava arviointi toteutettiin vuonna 2009.

...sehän, se oli säätiöhallituksen ensimmäisiä päätöksiä silloin jo ennen yliopistolain voimaantuloa kun säätiön hallitus oli olemassa, että he tarvitsivat neutraalin tiedon siitä että minkä tasosia meidän laitokset on, missä meillä on huippuja, missä meil on kehitettävää, ja tää ois voitu tehdä usealla eri tavalla mut silloin (...) säätiöhallitus minusta niin ku viisaasti päätti että tää tehdään tämmösenä RAE-tyyppisenä josta on Aalto-yliopistossa, Tampereen yliopistosta ja Jyväskylän yliopistosta niin kun kokemusta et minkälainen se on, et se tehtiin suurin piirtein samalla konseptilla... (Haastateltu 24, 2011)

...hyvää evästyttä että miten tullaan jatkossa toimintaa kehittämään. Mutta se nyt ei ehkä niinkään ole hallinnollista eikä tämmöstä rakenteellista, et se on

enemmän sitä sisällöllistä. Mutta kyllä siellä ihan hyviä kannanottoja on esimerkiksi ihan, meidän laitosjakoon ja tiedekuntien siihen laitosjakoon. Et varmaan tullaan käyttään sitäkin sitten että... (Haastateltu 5, 2011)

Tutkimuksen arviointi oli tutkimushaastattelujen välisenä aikana työllistännyt varsinkin dekaaneja ja tutkimuksen vararehtoria, laitoksilla laitosjohtajia ja arvioinnin yhdyshenkilöitä. Arviointiprosessi kuormitti henkilöstöä erityisesti kevään ja kesän 2011 aikana, jolloin laitokset tekivät itsearviointinsa ja panelistit vierailivat TTY:llä tutustumassa arvioitaviin laitoksiin Site Visit -viikon aikana.

Tuloksissa ei sinällään koettu olleen suuria yllätyksiä, ja sen pääviesti oli verrattavissa vastaaviin viimeaikaisiin suomalaisiin arviointeihin. Palautteen nähtiin sisältävän hyviä kehitysehdotuksia, tukevan tehtyjä toimenpiteitä ja näyttävän suuntaa toiminnan kehittämiseksi. Kritiikistäkin huolimatta RAE:lla nähtiin olevan rohkaiseva ja kannustava, ”ylipistoyhteisön itsetuntoa nostava” vaikutus. Laitoksilla nähtiin, että arvioinnin tärkeä anti oli ollut oman tutkimustilanteen parempi tiedostaminen. Kaikkiaan sen todettiin tuovan välineitä johtamiseen ja resurssien suuntaamiseen pitkävaikutteisesti. Yliopiston johto toi selvästi esiin sen, että arvioinnin tuloksia tullaan hyödyntämään niin sisällöllisessä kuin rakenteen kehittämisessä. Valtaosa myös muista haastatelluista ilmaisi tietoisuutensa tuloksien vaikuttavuudesta tulevaisuuden linjauksiin TTY:n rakenteessa ja tutkimuksen painopisteissä.

..hyvän selkänöjan kehittämiseksi ja se vaikuttaa myös sitte tähän rahoituksen kohdentamiseen jatkossa. (...) ja se myös laitoksen sisällä sitä johtamista vähän kirkastaa. Se antaa selkänöjaa myöskin laitostasolla asioitten uudistamiselle. (...) Että kun aina tää on keskustelevala kulttuuri ja väkisin ei mitään saada eteenpäin yliopistoissa, niin sillon on tärkeä että saadaan siihen se tietty henki ja tämmösen, tästä saadaan selkänöjaa tehdä jotakin joka ei nyt kaikkia välttämättä miellytä. (Haastateltu 22, 2011)

Arvioinnin tuloksia käsitellään ja keskusteluja tutkimuksen kehittämisestä käydään TTY:n eri hallintoelimissä ja yksiköissä syksyn aikana. Tavoitteena on pohtia käytännön toimia laitosten toiminnan kehittämiseksi. Laitokset on ohjeistettu käsittelemään tutkimuksen arvioinnin tuloksia henkilöstöä osallistavalla tavalla ja niiden edellytetään ottavan tulokset huomioon syksyllä tehtävissä toimintasuunnitelmissaan. RAE-tulosten huomioiminen toimintasuunnitelmissa vaikuttaa rehtoraatin kanssa käytäviin tulosneuvotteluihin.

Yleisesti suhtautuminen arviointiin oli positiivista, mutta sen vaikutusten suhteen oltiin odottelevalla kannalla. Osa haastelluista kuitenkin suhtautui varauksella kansainvälisen raadin edellytyksiin ymmärtää tärkeitä ylläpitävien yliopistojen/laitosten toimintakenttää tai oli sitä mieltä, että sovellettava kansainvälinen arviointikriteeristö käy huonosti yhteen suomalaisten yliopistojen rahoitusmallin kanssa. Tutkijat myös kokivat arvioinnin jossain määrin kärjistäneen vastakkainasettelua laitosten ja eri tutkimuskulttuurien välillä. Erityisesti pelättiin liian tieteellisyyden korostamisen seurauksia.

..vähän pelkäsin sitä, että, tai ei sitä vielääkään tiedä, mitä toi saa aikaseks, mut että, tuoko se enemmän sitä että korostetaan tieteellisyyttä liian paljon kun me ollaan kuitenkin hyvin käytännönläheinen ala ja et annetaanko täällä tilaa niinku monenlaisille tutkijapoluille ja monenlaiselle tutkimustyölle vai pohjataanko ne kaikki siihen, että vaan voi joku, jurnaaleissa julkastaan ja millään muulla ei oo mitään väliä... (Haastateltava 19, 2011)

Ja nämähän (ei oikeesti oo) vertailukelpoista tuloksia Aallon kanssa ja nää ei oo vertailukelpoista tuloksia meidän tiedekuntien sisälläkään, saati tiedekuntien välillä. Mut yhtä kaikki, niin se jotenkin paaluttaa meidän asemaa tutkimusmaailmassa tiettyyn pisteeseen, ja jollakin tasolla varmaan vaikuttaa niihin keskusteluihin, mitä Aallon kans käydään ja Lappeenrannan, Oulu ei ilmeisesti ookaan näissä keskusteluissa, että mitä työnjakoa tulevaisuudessa tehdään. (Haastateltu 7, 2011)

Tutkimuksen arviointi toteutettiin TTY:ssä nyt ensimmäistä kertaa tässä laajuudessaan. Ajoituksensa takia se nousi keskeisenä teemana esiin syksyn 2011 haastatteluissa. Moni piti tutkimuksen arviointia suurimpana tapauksena viimeisen vuoden aikana. Tutkimuksemme kannalta RAE:ssa merkittävää on se, että näyttäytyy TTY:n strategisen johtamisen ja kehittämisen välineenä ainakin kolmessa suhteessa: sillä on vaikutusta valtakunnalliseen tekniikan alan koulutuksen työnjakoon, uuden rahan sijoittamiseen ja tulevaisuudessa tehtäviin karsintapäätöksiin.

Tenure Track

TTY:n toimintakertomuksessa 2010 todetaan, että jatkossa neliportaista tutkijanuramallia täydentää professorin tehtävään tähtäävä tenure track -urapolku, jonka käyttöönottoa oli valmisteltu syksyllä 2010:

Tenure track on yksi keskeisistä yliopistouudistuksen mukanaan tuomista asioista. Se on avainhenkilörekrytointia ja askel kohti aktiivisempaa ja pitkäjänteisempää rekrytointipolitiikkaa. Rekrytoitavalle järjestelmä tuo mahdollisuuden kasvaa professoriksi suunniteltua urapolkua pitkin.

Erona vanhaan julkisoikeudellisen yliopiston systeemiin, jossa eteni, mikäli yliopistolla oli tarjota paikkoja, Tenure trackiin sisältyy siis lupaus professuurista. Käytännössä trackin kerrottiin tarkoittavan sitä, että on valitusta henkilöstä itsestään kiinni, eteneekö hän tutkijan urapolulla. Tenure trackin arvioitiin olevan tulevaisuudessa rekrytoinnin pääväylä, jossa rekrytointeja tehdään kaikille tasoille, myös suoraan professuuriin. Sen toivotaan parantavan mahdollisuuksia lupaavan tutkija-aineksen rekrytoimiseen niin yliopiston sisältä kuin ulkopuolelta, myös kansainvälisesti. Urapolkujärjestelmällä onkin merkittävä väline yliopiston kansainvälistämiseen ja yliopiston strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Paitsi että sen toivotaan houkuttelevan kansainvälisiä tekijöitä, itse urapolkuun sisältyy ajatus kansainvälisyydestä; ”tenure-kasvateilta” edellytetään tietyn ajan opintoja ulkomaisessa yliopistossa. Rehtorin mukaan tenure track -järjestelmän valmistelussa on tehty yhteistyötä Aallon kanssa ja sitä tullaan TTY:ssä toteuttamaan pitkälti, vaikkakaan ei täysin, samankaltaisena kuin Aallossa.

Urapolkumallia ollaan ottamassa käyttöön vähin erin. Vuoden 2011 aikana oli käynnistetty kahdella laitoksella pilotit, joiden avulla haetaan TTY:lle sopivaa mallia. Pilottiin oli valittu mukaan laitokset, joissa tieteellinen taso on korkea ja joiden tiedetään olevan kansainvälisesti kiinnostavia laitoksia. Tavoitteena oli saada myös ulkomaalaisia hakijoita aidosti testaamaan järjestelmää. Ensimmäisten paikkojen haku umpeutui syksyn aineistonkeruun aikana. Tässä vaiheessa oli vielä epävarmaa, tuottaako Tenure track käytännössä mitä siltä halutaan. Joka tapauksessa se nähtiin lupaavana mahdollisuutena verrattuna siihen, kuinka virkoja on aiemmin täytetty.

Lähi vuosina TTY:stä on jäämässä eläkkeelle yli 30 professoria. Johtajien ja professorikunnan eläköityminen on seikka, johon myös tutkimuksen arvioinnissa oli kiinnitetty huomiota: ikärakenteen tuomat muutokset pitäisi paremmin ennakoida laitoksilla. Toisin sanoen olisi

tärkeää varmistaa asiantuntijoiden jatkuvuus siten, että myös professoritasolle on hyviä seuraajia. Tenuren myötä on mahdollista ottaa hyvissä ajoin lupaava nuori tutkija urapolkuun ”valmistumaan”, kehittymään ”huippuosajaksi”. Sen toivotaan myös parantavan edellytyksiä pitää hyvät asiantuntijat omalla yliopistolla. Laitoksille vapautuvien oppituliöiden täyttämisen on strategisen pohdinnan ja taloudellisen valinnan paikka.

Nyt jokaisella laitoksella on strategisen pohdinnan paikka miten se suunnataan, ja yliopistolla on strategisen pohdinnan paikka täytetäänkö sitä ollenkaan. Meillä on merkittävää voimavaraa, joka tuota ei ole sillä lailla käytetty kuin sen pitäisi olla... Että, harkinnassa on että laitetaanko Tenure Track paikalle, paikka auki jolloin sinne otetaan, muutama vuosi sitten väitellyt henkilö joka luo uransa ja sitten etenee professoriksi viidessä tai kymmenessä vuodessa, jolloin silloin tilanne on eri kun että valitaan siihen vanha parta. (Haastateltu 24, 2011)

Tenuren taloudellinen kannattavuus/kuormittavuus laitoksilla oli vielä kysymysmerkki. Professuurin lakkautuessa vapautuu resursseja, mutta niiden sitominen tenureen erityisesti alkuvaiheessa on merkittävä taloudellinen kysymys. Jatkossa kustannukset kevenevät, kun urapolussa olevat ihmiset alkavat hakea tutkimusrahoitusta. Tarkoitus on kuitenkin myös, että tenuressa kasvaneiden myötä professorimäärä tulee jossain vaiheessa kasvamaan, jolloin laitoksilla ei välttämättä ole varaa rahoittaa sitä itse. Haastattelujen perusteella epäselväksi jäi se, missä määrin laitosten on mahdollista itsenäisesti päättää avattavista tenure-paikoista, missä määrin taas niitä halutaan koordinoita yhteisesti yliopistotasolla.

...sillain että, tulis vetovoimasta, tutkijavetosta henkilöö muualtakin. Et sehän on ihan kansainvälinen haku. Mut se nyt tarkoittaa sitä että, siinä täytyy olla rahotusta sen verran että, niille oikeesti on etenemismahdollisuudet, kun heidän pitäis tiettyssä ajassa sit edetä professoriksi.(...) Et kun mun ymmärtääkseni mitä mä, en lukuja muista mut mitä mä nyt näistä johtoryhmissä ja muissa ymmärsin, et Aallollahan oli tää Tenure Track tässä nyt aikasemmin, haut ja muut, niin mun ymmärtääkseni heillä oli huomattavasti isommat summat, niinkun käytettävissä siihen. (Haastateltu 9, 2011)

3.3 Muutosprosessin vaikutukset työhön

Yli puolitoista vuotta toiminnassa ollut säätiöyliopistomuoto ei ollut aiheuttanut kovin suuria muutoksia yliopiston henkilöstön työhön. Muutokset näkyivät sitä suurempina, 1) mitä korkeammalla hierarkiassa henkilö työskenteli, ja 2) mitä enemmän henkilön työ liittyi esim. budjetointiin ja taloushallinnon uusiin tietojärjestelmiin (esim. sihteeri ja kehittämisspäälliköt). Opettajien ja tutkijoiden päivittäiseen työhön säätiömuotoon muuttuminen ei juuri ollut vaikuttanut. Lähinnä säätiömuoto näkyi yksittäisille työntekijöille muuttuneen työnantajastatuksen kautta. Säätiöitymisen vaikutuksia oli myös vaikeaa, jos ei mahdotonta, nähdä erillään yliopistolaista ja ministeriön ja muiden rahoittajien muuttuneista vaatimuksista. Osa muutoksista, esimerkiksi uusien tietojärjestelmien käyttöönotto, oli osa laajempia yliopistolakireformin ja säätiöitymisen yhteydessä toteutettuja toiminnan muutoksista. (Mälkiä ym. 2011, 45.)

3.3.1 Muutosten kuormittavuus ja työssä viihtyminen

Syksyjen 2010–2011 välisenä aikana yliopiston johtoa ja hallintohenkilöstöä oli erityisesti kuormittanut 2010 tilinpäätös, jossa jouduttiin luomaan tilinpäätöksen malli kokonaan uusiksi, konsultoimaan, kokeilemaan ja selvittämään toimivia, laillisia ja vertailukelpoisia

menettelyjä. Edellä esitelty tutkimuksen arviointi työllisti yliopiston johtoa ja keskijohtoa, ja lisäksi laitoksilla arvioinnin yhteyshenkilöitä ja osaa henkilöstöstä. Lisäksi laitosten johtoa ja osaa henkilöstöstä olivat muun työn ohella työllistäneet tutkintojen uudistuksen suunnittelu, opetuksen laadun kehittämisohjelmat sekä laitosten omat, sisäiset kehittämisprojektit.

Johtamistyössä osa asioista oli rutinoitunut ja epävarmuus vähentynyt, kun uudet toimintatavat, ja toisille uusi yhteisö, olivat tulleet tutuksi. Ylimmän johdon tasolla työn kuormittavuuden nähtiin jonkin verran helpottaneen, koska hektisin kehittämisen ja muutosjohtamisen vaihe on ohitettu. Työmäärä ei kuitenkaan ollut merkittävästi vähentynyt edellissyksystä. Varsinkin oman toimensa ohessa johtamistyötä tekevillä vararehtoreilla, dekaaneilla ja laitosjohtajilla töitä kerrottiin olevan jatkuvasti enemmän kuin ehtii tehdä. Osittain helpotusta oli saatu uusista työjärjestelyistä ja oman ajankäytön uudelleen organisoimisesta, osittain oli hyväksytyt, ettei kaikkea ehdi. Toisaalta koettiin riittämättömyyttä ja oltiin pahoillaan siitä, että omia opetus- ja tutkimustöitä tai luottamustehtäviä oli pitänyt karsia. Dekaanit ja laitosjohtajat olivat delegoineet hallinnollisia töitä mahdollisuuksien mukaan tiedekunta- ja kehittämispäälliköille. Uuden johtamismallin mukainen kouluttautuminen oli monilta jäänyt vähiin niin ajan kuin motivaationkin puutteesta. Osa johtajista ei kokenut kaikkein tarkoituksenmukaisimmaksi osallistua koulutuksiin, joiden konkreettisen, työssä hyödynnettävän annin näki jäävän löyhäksi.

Erityisesti laitosjohtajat kertoivat työnsä kuormittavuuden lisääntyneen huomattavasti. Tämä liittyy yhtäältä jatkuviin uudistuksiin ja selvityksiin, toisaalta johtamistyön muutokseen, jossa kokoukset, hallinnoinnin tarkkuus ja vastuut ovat lisääntyneet. Omat tutkimus- ja opetushalut on pitänyt ainakin osittain laittaa syrjään, ja oman laitoksen kehittämiseen on jäänyt vähän aikaa, kun ”on pitänyt kehittää TTY:tä”. Näillä asioilla kerrotaan olleen vaikutuksia työssä viihtymiseen, mutta osittain työn kiinnostavuus ja vaikutusmahdollisuudet kompensoivat kuormittavuutta ja tulevaisuuden mahdollisuuksien suhteen ollaan luottavaisia.

Haasteeksi nykyisessä järjestelmässä koettiin johtajuuden kuormittavuus laitoksilla. Etenkään pienillä laitoksilla ei ole mahdollista delegoida töitä. Johtajat kokivat, ettei heillä ole varaa siirtää töitään muille professoreille, kun kaikki muutkin ovat kuormitettuja. Ylipäättään OTO-johtamisen riittävyys uudenaikaisessa organisaatiossa kyseenalaistettiin; jatkossa nähtiin tarpeelliseksi pohtia tarkemmin johtajien asemaa ja työn organisoimista. Siitä huolimatta, että TTY:n hallintoa on uudistuksissa kasvatettu, on varsinaista hallintohenkilöstöä edelleen suhteessa vähemmän kuin muissa yliopistoissa. Tämä vaikuttaa siihen, että asiat kasautuvat johtavassa asemassa olevien hoidettaviksi.

..meiltä viedään ne parhaat ihmiset ihan tosta vaan ja meillä on tietyllä tavalla hankaluus saada tätä kokeneempaa tutkijakaartia pysyyn täällä. Ja silloin niitä asioita ei voi niin vaan kipata niitten niskoille. Koska ne muutenki miettii lähtemistä ja sitten kun pannaan vähän liikaa työpainetta lisää niin ne lähtee varmasti. (Haastateltu 22, 2011)

..kokousten päällekkäisyys opetuksen kanssa niin se on tietysti semmonen riesa ja, kun kumpaakaan opetustilanteita eikä kokousajankohtaa ei käytännössä voi, siihen ei voi vaikuttaa, vaan silloin tulee koko ajan näitä valintatilanteita ja ne on kyllä ongelmallisia. (Haastateltu 30, 2011)

Lähinnä, joskus miettinyt että toi Tampereen yliopiston uudistus ei ollut varmaan ihan huono. Että perustetaan riittävän isoja yksiköitä ja täyspäiväset johtajat. Koska nykyään on tätä byrokratiaa kyllä niin paljon että, siis sitä voi tämmösenä osapäivähommana hoitaa, mutta lähinnä se oma tutkimusalue kyllä kärsii. Koska,

jos mä laitoksen kannalta aattelen niin pakko nää laitostehtävät on kyllä olla aina ykkösenä. (Haastateltu 6, 2011)

Kyllähän tää päivä päiväältä alkaa enempi muistuttaa semmosen pienen yrityksen vetäjän toimintaa. Et (...) en olis mitenkään yllättynyt, jos muutaman vuoden kuluttua siirryttäisiin ratkaisuun, jossa meillä on ikään kuin ammattijohtaja pyörittämässä sitä normaalia rutiinia ja sitten tieteellinen johtaja, joka linjaa strategiaa. Joskin sekin täytyy yhteistyössä tehdä, koska ne (...) täytyy aika voimakkaasti katsoa että ne molemmat tukee toisiaan. (Haastateltu 29, 2011)

Yksityisoikeudellisen säätiön asemaan liittyvien muutoksien koettiin ainakin säätiön alkuvaiheessa lisännen kuormitusta etenkin taloudesta vastaavan hallintohenkilökunnan työssä. Osa sihteereistä ja kehittämisspäälliköistä myös kuvasi 2010–2011 vaihdetta monella tapaa ”järkyttävän raskaaksi” vaiheeksi, jolloin työuupumus oli käynyt huipussaan. Hallinnossa näkyivät tuolloin eri tavoin mm. uudenlainen tilinpäätös, työsopimusten tekeminen ja laskujärjestelmän ongelmat. Työn koettua mielekkyyttä nakertavien asioiden rinnalla tuttu työyhteisö, hyvä ilmapiiri ja työ laitoksen eteen koettiin tärkeiksi työssä jaksamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Osalla laitoksista työjärjestelyt, tiedotus ja sitä myöden työssä viihtyminen olivat parantuneet viimeisen vuoden aikana.

Jonkun verran (...) se, että me joudutaan nyt noudattamaan säätiökirjanpitolakia, niin se on tiukempi jossain suhteissa. Eli se tekee sitten näistä asioista ehkä vähän, no se teki ne hetkellisesti vaikeemmiksi, mut nyt kun siihen, se tiedetään, niin eihän se enää vaikuta mitään. Mutta sillä oli sellanen äkillinen juttu, viime vuoden lopussa vai oliko se nyt tän vuoden alussa. Ja se aiheutti laitoksilla vähän, vähän semmosta kuohuntaa. (Haastateltu 1, 2011)

Sihteerien työtä oli vielä toisenkin säätiövuoden aikana hankaloittanut sääntö- ja lomakemuutokset, järjestelmien hitaus, riittämätön tai viivästynyt tiedotus uusista menettelyistä, päällekkäiset ohjeistukset ja asioiden selvittelyn jääminen oman aloitteellisuuden varaan. Haastatellut kehittämisspäälliköt näkivät suurimmaksi ongelmaksi useiden eri suunnitelmien ja toimenpiteiden päällekkäisyyden ja heikon koordinaation eri (hallinnon) yksiköiden välillä niitä koskien. Toisin sanoen turhauttavaa ja työssä vaikeasti toteutettavaa oli vastata useisiin lähes samanaikaisiin ja lyhyellä varoitusajalla tuleviin selvityksiin, suunnitelmiin, raportteihin ja toimenpide-ehdotuksiin (”käskyihin ylemmältä taholta”). Laitoshallinnossa oli myös koettu jossain määrin turhauttavaksi se, että tietyt prosessit, kuten henkilön työhön ottaminen tai määräaikaisten työsopimusten uusiminen, ovat tulleet raskaammiksi ja tuntuneet ”byrokratian lisääntymisenä”.

No must ainakin, kauheesti säätiö toi lisäpaperia, koko tää... ennen tehtiin, ihminen tuli töihin meille niin tehtiin nimittämiskirja, jonka, työntekijä ei allekirjoittanut, se hänen nimensä ei tullu mihinkään, se oli täällä esittelijä ja johtaja, nyt tehdään sen seitsemän paperia, että saadaan ihminen töihin. Ensin tehdään valintapäätökset, siihen tulee nimiä joka puolelta, sit tehdään työsopimus, joka on järkevää, et siinä on työntekijän ja esimiehen nimi, sitten tehdään oikeuksiensuunnitelmia, siis, siinä tuli kolminkertainen työmäärä työsopimuksen tekemiseen... (Haastateltu 18, 2011)

Säätiöitymisen ei juurikaan koettu vaikuttaneen opetus- ja tutkimushenkilöstön arkisiin työkäytäntöihin. Erityisesti vuosi 2010 oli ollut epäselvyydessään ajoittain raskas, mutta nyt asioiden koettiin parantuneen siitä. Osalla professoreista työn kuormittavuus oli hallinnon

uudistusten myötä lisääntynyt pysyvästi, muut opettajat ja tutkijat eivät kertoneet työnsä kuormittavuuden mainittavasti muuttuneen uudistuksissa. Epävarmuus rahoituksesta ja työurista, esimiestehtävissä toimivilla, kuten projektipäälliköillä, myös alaisten työsuhteiden jatkumisesta sekä epämääräiset tehokkuusvaatimukset tosin nähtiin asioina, jotka yleisesti heijastuvat työilmapiiriin aiempaa enemmän. Niiden ei kuitenkaan katsottu liittyvän suoraan säätiöitymiseen. Osalla henkilöstöä yleinen epävarmuus, jatkuva muutos ja/tai (laitoksen) johtamisilmapiiri/-kulttuuri olivat vaikuttaneet motivaatiota heikentävästi. Tämä ei edistä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin tai halua luoda ja kehittää uutta.

Että kyllä se enemmän tulee tuolta, et jos näyttää että talon pelinsäännöt, kaikki ohjeistus ja muu menee ihan käsittämättömään suuntaan, niin silloin se tuntuu myös kuormittavalta, silloin harmittaa aina tulla tänne ja se on se kokonaisolotila... mut kyllä mun mielestä on ihan selkeesti, on nyt jonkunlainen suunta löytymässä siihen. (Haastateltu 19, 2011)

3.3.2 Viestintä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet

Organisaatiouudistusten yhteydessä viestinnän ja tiedottamisen merkitys korostuu. Viestintä on tärkeä osa henkilöstön huomioimista, vaikutusmahdollisuuksista ja hyvinvoinnista huolehtimista. Säätiöitymisen valmistelua ja alkuaikaa kartoittaneissa syksyn 2010 haastatteluissa yleisen mielipiteen mukaan tietoa oli ollut riittävästi tarjolla, jos sitä oli halunnut. Ongelmana oli kuitenkin ollut runsaan informaatiotulvan yhteydessä tiedotuskanavien yksipuolisuus ja viestinnän kohdentamattomuus.

Syksyllä 2010 kerätyssä aineistossa kartoitettiin myös henkilöstön osallistumista rakenneuudistuksen ja/tai säätiöitymisen valmisteluun ja toteuttamiseen. Tällöin todettiin, että mitä korkeammalla yliopiston/laitoksen hierarkiassa henkilö oli, sitä todennäköisemmin ja enemmän hän oli osallistunut säätiöitymisen valmisteluun ja toteuttamiseen. Henkilöstön yleinen käsitys oli, että osallistumisen mahdollisuuksia oli ollut tarjolla, jos niitä oli itse halunnut ja osannut hyödyntää. Vaikuttamisen mahdollisuuksiin viitattiin kuitenkin paljolti näennäisdemokratiana; työryhmien tuotoksien koettiin jääneen vähälle huomiolle lopputuloksessa. Syksyn 2011 haastatteluissa vaikutusmahdollisuudet eivät korostuneet samassa määrin; edelleen nähtiin olevan mahdollisuuksia vaikuttamiseen, mikäli on aikaa ja halua vaikuttaa. Pikemminkin laitoksilla koettiin ongelmaksi henkilöstön haluttomuus osallistua yhteisistä asioista keskusteluun ja kehittämishankkeiden valmisteluun. Toisaalta useampi haastateltava toi esiin, että yliopistotasosten asioiden valmistelu tapahtuu hyvin piilossa työryhmissä, joista ”tavalliselle” henkilöstölle ei edes tule tietoa, ja asiat tuodaan keskusteltaviksi pitkälle päätettyinä.

...vaikea sanoa kun (...) kiinnostaa niin on ihan, ehkä hyvin saanut pääosin tietoa, mutta mä luulen et jos ois, vaan ollut koko ajan rivitutkija, niin ei sit, välttämättä. Et jos ei itse mee noista intraneteistä lukemaan niin ei sit juurikaan kuule. Ja, monesti on niin et vaikka onkin ollut noissa mukana niin, silti tärkeimmät asiat tehdään jossain työryhmissä jotka on suljettuja, ja monesti opiskelijat unohdetaan niistä, tai jatko-opiskelijat tai tavalliset tutkijat niin... Sitten asioista kuulee just vähän ennen kun, niitä ollaan päättämässä tai ne on jo päätetty. (Haastateltu 17, 2011)

Tiedonkulun ja viestinnän nähtiin osittain parantuneen viimeisen vuoden aikana, toisaalta sitä pidettiin ikuisuusongelmana. Tyytyväisyys tiedonsaantiin vaihteli haastateltavien aseman ja laitoksen mukaan. Yleisesti TTY:n tasolla viestintää oli parantanut mm. verkkosivu-uudistus, jossa kaikille yksiköille oli luotu yhdenmukaiset, myös englanninkieliset, sivut. Moni piti

yhteistä intraa TTY:n kokoisessa organisaatiossa toimimattomana, tiedon löytäminen sieltä on vaikeaa ja monet tärkeät asiat menevät ohi, jos tiedotus on sen varassa. Osalla laitoksista viestintää oli pyritty kehittämään muun muassa laitosintroja ja tehtäväkohtaisia introja luomalla. Samoin oli luotu erilaisia säännöllisiä kokouksia, tutkijaseminaareja ja keskustelufoorumeita sisäisen viestinnän ja vaikutusmahdollisuuksien parantamiseksi. Myös laitoskokouksia oli alettu järjestää aiempaa useammin ja niitä oli kehitetty keskustelelevampaan suuntaan.

Ja sit tavallaan, kun pitää huolta siitä, et tieto kulkee molempiin suuntiin: ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin. Ja, mä nyt olisin toiveikas, et se tieto kulkee kohtuullisen hyvin, mutta siinä on parantamista (...) että tavallaan rehtori, dekaani, laitosjohtaja, heillä on tavallaan omat kanavat. Sit meillä on tällästä hallinnon tukihenkilöstöä, tiedekuntapäällikkö, laitosten kehittämispäälliköt, kaikki nämä hallinnon ihmiset tuolla, niin heillä on tavallaan omat kanavat ja että meneekö sama tieto kaikille samassa muodossa ja yhtäaikaan, niin se ei oo aina ihan selvä asia. (Haastateltu 28, 2011)

Keskushallinnon taholta lisääntynyt ohjeistus ja hallintomenettelyjen tarkkuus koettiin laitoksilla helposti ”käskytsymentaliteettina” ja byrokratian lisääntymisenä. Viestinnän ajoituksessa ja kohdentamisessa nähtiin olevan parantamisen varaa. Ongelmana pidettiin myös sitä, ettei laitoskohtaisia eroja tai laitosten toimintakenttää oltu huomioitu riittävästi. Toisinaan epäselvyyksiä oli syntynyt, kun osa tärkeistä viesteistä oli mennyt vain yhdelle henkilölle, taholle, jonka oli oletettu vastaavan kyseisen asian hoitamisesta laitoksella. Kaiken kaikkiaan hallinnon viestintäkäytäntöjen nähtiin olevan osasyy henkilöstön toisinaan melko kielteiseen suhtautumiseen yliopiston hallintoa kohtaan. Kehittämispäälliköiden nähtiin olevan tärkeä linkki yliopiston hallinnon ja laitoksen välissä, ja haastatellut kehittämispäälliköt itse kokivat tiedon saannin parantuneen säätiön alkuajasta.

...et monesti hallintokin on vähän jäljessä, että ohjeistus ei välttämättä tuu etupainotteisesti vaan, sanotaan et saattaa tulla hyvin takapainotteisesti että voi olla et joku käytäntö on ollut, no viime vuoden alusta asti ois pitäny olla ja sit meille tulee ehkä joskus kesäkuussa tietoo. (...) Et meillä (...) kaikkee ei oltu huomioitu, koska hallinnossahan on ihan erilaiset toiminnot mitä laitoksilla. Sieltä ei kukaan lähde tutkijavaihtoon, tai siis, uskallan sanoo et kukaan ei lähde tutkijavaihtoon. Niin tämmöset. Mä nyt ton tutkijavaihdon otin sen takia esille, koska ne on niin erilaiset laitosten ja hallinnon näkökulmasta. (Haastateltu 9, 2011)

Toisaalta laitosten hallinnossa kaivattiin myös kipeästi yhdenmukaisia ja selviä ohjeita lisääntyneen byrokratian kanssa työskentelyyn. Erillisten ja osittain omien henkilökohtaisten ponnistelujen varassa olevien tiedonpalasten sijaan toivottiin enemmän keskitetysti ja koko TTY:n tasolla tapahtuvaa tiettyyn tehtävään ja/tai asiakokonaisuuteen pureutuvaa ohjeistusta keskustelun mahdollisuuksineen. Samoin toivottiin hallinnon enemmän ”jalkautuvan” laitoksille.

No siis onhan meillä kaiken maailman koodeja ja kyllä saa apua kysyä, (...) monessa asiassa on toivonut, että enemmän että ne vastaa meille kaikille, mitä meitä nyt onkaan useampi kymmen täällä, niin olis järkevämpää, että joku ottais ajakseen työstää niin paljon niitä ohjeita tai laittaa frequently asked questions -listaa jonnekin, että säästäisivät omaa työaikaansa sillä. Et koulutusta on saanut järjestelmän käyttöön joo, ja siellä tulee tietenkin aina vinkkejä kun meistä joku

kysyy. Et ehkä siinä on ongelmana se, että eihän ne tuu esiin tuolla vaan ne tulee vasta sitten siinä kun sitä tehdään niin esiin... (Haastateltu 27, 2011)

Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ei nähty erityisesti huonontuneen aiempaan malliin verrattuna. Edustuksellisuus toteutuu edelleen akateemisen yhteisön toimielimissä: konsistorissa, samoin tiedekuntaneuvostoissa sekä tieteellisessä ja opetusneuvostossa toteutuu perinteinen kolmikanta-ajattelu. Laitoksilla myös nähdään olevan vaikutusvaltaa johtajaehdokkaiden nimeämisessä. Sellaisen tilanteen varalta, että rehtori olisi eri mieltä ehdokkaan sopivuudesta, laitosten on kuitenkin nykyisin esitettävä kahta tai useampaa henkilöä. Niin ylimmässä kuin keskijohdossa korostettiin TTY:n ”avoimien ovien” politiikkaa; tarvittaessa johtajien puheille on helppo päästä asiansa kanssa. Keskushallinnolle henkilöstökyselyt ovat tärkeä palautekanava laitoksilta johdon suuntaan, ja laitoksilla niitä pidettiin aitona vaikuttamisen kanavana, kun kokemus oli osoittanut, että annettuun palautteeseen on hallinnossa tartuttu. Samoin kehittämis- ja tiedekuntapäälliköiden säännölliset tapaamiset nähtiin tärkeänä viestintäkanavana molempiin suuntiin.

Tietysti vois kuvitella että kun johtajien asemaa on vahvistettu, että se jollakin tavalla heikentäis tätä puolta. Mutta että oliko sitten se entinen maailma sen parempi. Kyllähän sielläkin tietyt henkilöt sitten sen tavallaan sen arvovallan ja vaikutusvallan omi itselleen. Että kyllä tää yhteisö kumminki semmonen on että tääl on ovet auki että jokainen pääsee jos on asiaa niin pääsee aina puhumaan, kenen tahansa puheille. (Haastateltu 22, 2011)

Kehittämispäällikkökokouksissa hyvin paljonkin on ruodittu jotain asioita, ja, itse asiassa muistankin hyvinkin värikkään kokouksen, missä joku tietohallinnon aivan kuolleena syntynyt idea, niin suorastaan naurettiin sieltä ulos ja... Kyllä se oli vallankäyttöä parhaimmillaan, mun mielestä. Et siinä tuli se käytännön järki siihen tilanteeseen ja siinä joutuu tavallaan joku nöyrytymään ja mieltii sen asian uudestaan ja... Kyllä kehittämispäälliköillä on valtaa, mutta tota se on ehkä semmosta kollektiivista. (Haastateltu 7, 2011)

Henkilöstöä oli viimeisen vuoden aikana pyritty huomioimaan ja osallistamaan järjestämällä henkilöstölle johdon tilaisuuksia, joissa on mahdollisuus keskustella ja antaa palautetta. Lisäksi rehtoraatti oli kiertänyt tiedekuntaneuvostoissa. Sähköiset lehdet mainittiin myös tärkeänä kanavana muutosviestinnässä. Moni haastateltava viittasi TTY:n keskustelukulttuuriin, josta puuttuu julkisen kirjoittelun ja debatoinnin perinne, ja arkinen viestintä perustuu paljolti kasvokkaiseen kohtaamiseen. Esimerkiksi säätiön hallituksen näkyvyyden parantamiseksi ja ”tuttuuden” lisäämiseksi joku haastateltavista piti hallituksen jäsenten blogia hyvänä ajatuksena.

3.4 Laitokset muutosten kotouttajina

Yliopistojen rakenteellisen kehittämisen yhteydessä muuttuvat rakenteelliset ja toiminnalliset mallit vaikuttavat sen yksiköihin suorasti ja epäsuorasti muuttaen niiden toiminnan ehtoja. Laitosten johdon ja henkilökunnan on tietyllä tapaa hyväksyttävä uudet mallit ja aktiivisesti sopeutettava ja muokattava niitä oman laitoksensa toimintakulttuuriin ja aikaisempiin työkäytäntöihin sopiviksi. Muutosprosessilla on aina eriasteisia vaikutuksia henkilöstöön ja eri henkilöstöryhmiin. Koska laitokset ovat yliopiston tärkeintä perustehtävää, tutkimusta ja opetusta, tuottavia yksiköitä, on tärkeää tutkia uudistusten välittymistä laitostasolle ja siihen liittyviä haasteita.

Jo edellä todettiin säätiöitymisen sinällään tuoneen vähän uutta laitosten elämään ja työkäytäntöihin. Ylin johti arvioi, ettei säätiöitymisen tulisikaan juuri näkyä siellä. Säätiömuodon vaikutukset ovat kuitenkin heijastuneet yksiköihin talouden seurantarjestelmän ja hallinnon mekanismien kautta. Yksityisoikeudellisen säätiön asema on myös tuonut laitoksille tiettyjä etuja tai toimintoja, joita ei aikaisemmin ollut: kulttuurisetelit mainittiin esimerkkinä sellaisesta. Muuten arvioitiin, ettei tilanne juuri eroa siitä että oltaisiin julkisoikeudellisessa yliopistossa. Suhtautuminen säätiömuotoon oli laitoksilla ollut pääsääntöisesti myönteistä, mutta yleisesti arveltiin henkilöstöllä olleen enemmän odotuksia säätiöitymistä kohtaan; lisääntynyttä autonomiaa ja vapautta, toimivampaa byrokratiaa, mahdollisia parannuksia rahoitukseen.

..välttämättä [itse] nyt ei tietysti ajatellut, et kaikki hetkenä muuttuis tai tilanne paranis tai tulis vapautta ja autonomiaa ja kaikkea muuta kauheesti (...) henkilöstössä on ollut ehkä enemmän odotuksia, niinkun tilanteen paranemisesta niiltä osin miten sitä on koettu että ei ole ollut toimivaa tää byrokratia ja muuta. Mut sitten ehkä tämmöstä frustraatiota on (just) henkilöstöllä kyllä tapahtunut, koska ei oo mikään välttämättä muuttunutkaan; ikään kun näyttää siltä, et mikään ei muutu. (...) ja sit ehkä se tiedottaminen siitä on ollut kans vähän epäselvää, että mitä säätiöityminen tarkoittaa (...) mutta siihen liittyy kaikkee, rahatukset ja kaikki tämmöset systeemit, niin jos ei ne mihinkään muutu, niin mihin se siitä kauheesti muuttuu. (Haastateltu 3, 2011)

Säätiön tilivelvollisella asemalla ja siitä johtuvalla taloudenpidon tiukentumisella ja systematisoitumisella katsottiin myös olevan heijastusvaikutuksia laitosten toimintaan. Osalla laitoksista kerrottiin säätiön alkuvaiheen päätöksen projektien ylijäämien pidättämisestä yhä ajoittain nousevan keskusteluun. Aikanaan suuren pettymyksen aiheuttanut ylijäämien poistuminen oli kaventanut laitosten liikkumavaraa esimerkiksi määräaikaisten tutkijoiden työllistämisessä.

Myös se, että hätistellään, että rahoituksia ollaan hyvissä ajoin jo hakemassa, ettei olla, niinkun ajolähtötilanteessa. Aikasemmin saattoi tyypillisesti olla sillai, että edellinen rahoitus päättyi, sitten tuli gäppi, ja sit tuli seuraava se rahoitus, mut että nykyisessä tilanteessa niin oikeestaan tämmöstä ei enää voida tehdä, et se täytyy mieluiten olla jopa vähän päällekkäin niitten projektirahotusten, tai sitten saumattomasti liittyä toisiinsa, mutta että nää tämmöset.. muutaman kuukauden tai jopa pidemmät tämmöset katkot, niin ne ei oo oikein mahdollisia nykyisellä rahoitusrakenteella. (Haastateltu 29, 2011)

Rakennemuutoksen 2008 jälkeen sisäinen rahan jakaminen on tapahtunut kuten ennenkin, laitosten kautta, mutta rahoitusperusteita oli vuoden 2010 alusta linjattu uudelleen. Pitkään käytössä olleesta, tiettyyn laskentamalliin ja ennakoitaviin tuloksiin perustuvasta rahoitusmallista on siirrytty malliin, jossa palkitseminen on linjassa yliopiston strategisten tavoitteiden kanssa. Käytännössä yksiköissä moni oli kokenut rahoituksen määräytymisen vaikeasti ennakoitavana ja sen perusteita pidettiin epäselvinä. Kuluvana vuonna laitosten talous oli ollut tiukoilla, ja osalle laitoksista myös ennakoitiin tappiollisista tilinpäätöksistä koituvan hankaluuksia ja ”kutsu rehtorin puhutteluun” seuraavalle vuodelle.

1] ..olemme muuntaneet siihen suuntaan että tää perusraha kattaa perustoiminnot eli opetuksen, tilavuokrat ja tämän tyyppiset, ja sitten tutkimus pitää olla semmosta että se kannattaa itsensä, ja sitten näille tutkimukselle ja opetukselle saatuja tuloksia [diplomitöitä, väitöskirjoja, artikkeleita...] (...) niistä

maksetaan tuloslisä (...) mitä enemmän tekee mittarin mukaisia asioita, sitä enemmän laitos saa taloudellista liikkumavaraa, eli sillä on ei-sidottua rahaa. Niin ku, [luultavasti?] laitokset on aika kireellä, et mä tiedän että tällä hetkellä raha on rahaa. Sitä ei ole mielletty tämmöseks strategiseksi liikkumavaraksi tuolla, ja laitosjohtajille, mutta tähän on pyrkimässä ja tähän suuntaan on menossa. (Haastateltu 24, 2011)

2] ..mittarit joiden perusteella yliopisto saa opetus- ja kulttuuriministeriöstä rahaa, ne mittarit on viety suoraan laitoksille ja koulutusohjelmiin, eli ohjataan sitä toimintaa palkitsemalla niistä asioista joiden perusteella yliopistokin saa rahaa. Tässä on tällänen niin kun selkeä linja siihen et kun tehdään asioita strategian mukaisesti, niin sitten siitä saa myöskin rahaa. Ja sitten vielä yliopisto on rakentanut strategiansa niin että, että yliopisto saa rahaa kun strategiset tavoitteet täyttyvät. (Haastateltu 24, 2011)

..täs on viime vuosi ensimmäinen jolloin, ei ollut tämmöstä ennakoitua rahanjakoa, et kyllä se on tämän rehtorin, hallintoviraston asema siinä, hyvin ratkaiseva että, ei oo semmosia aikasemmin, laskentamalliin perustuvia rahoitusmalleja, vaan se on sitten ihan (...) Et tietysti, totta kai pohja on olemassa, en mä sitä siinä mielessä kritisoi, etteikö siihen ollut perusteita mutta että, se on, aina vähän ennakoimaton joka tapauksessa. (Haastateltu 15, 2011)

Siis käytännössä sitten täälläkin laitos joutuu neuvottelemaan että miten saa rahotusta sitten yliopistolta, takasin, sitä jo hankkimaansa rahotusta ja siinä ainakin nyt sitten näkyvyys, että (...) mä en ainakaan tiedä että miltä perusteelta nää päätökset, rahanjakopäätökset tehdään. Että se olis, mun mielestä hyvä saada näkyvämmäks. Että mitä periaatteita niissä on. (Haastateltu 21, 2011)

Ulkoisen rahoituksen suhteen koettiin suurta ristiriitaa siinä, minkä nähtiin olevan yliopiston strategisten painotusten ja arviointikriteerien (mm. tohtorintutkintojen ja kv-artikkelien määrä) sekä toisaalta laitosten rahoitusmallien ja ulkoisen rahoituslähteiden suhde. Varsinkin vahvasti yritysrahoituksen varassa toimivilla laitoksilla koettiin haasteelliseksi sovittaa yhteen rahoittajien odotukset ja tieteellisen julkaisemisen tavoitteet. Toisin sanoen nykyisen rahoitusjärjestelmän ei kaikilla aloilla ja laitoksilla nähty tukevan strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Laitokset vaikuttavatkin jakautuvan voimakkaasti sen mukaan, miten suhtaudutaan kahden viime vuoden aikana – ja erityisesti RAE-palautteen yhteydessä – korostuneeseen tieteellisen tason nostamisen tavoitteeseen. Perinteisesti paljon käytännönläheistä tutkimusta ja teollisuusyhteistyötä ja yrityshankkeita tekevillä laitoksilla pidettiin todellisena uhkana tieteellisen julkaisemisen muodostumista liian määrääväksi kriteeriksi yliopiston kehittämisessä ja rahoituspäätöksissä. Vastaavasti taas korkealla tieteellisellä tasolla olevissa yksiköissä nähtiin tieteellisyyteen panostaminen yhdeksi tärkeimmistä säätiöyliopiston tulevaisuuden tavoitteista ja toivottiin arvostusta julkaisemiseen perustuvalla perustutkimukselle. Laitoksilla ollaan huolissaan siitä, miten ja millaista tutkimusta ja työtä yliopistossa jatkossa arvostetaan.

Itsenäisyys ja toimintakyky

Samalla kun suurin muutoksiin liittyvä paine ja muutosjohtamisen tarve ylimmän johdon tasolla on helpottanut, on paine laitoksilla vastaavasti lisääntynyt. Huolimatta laitosjohdon periaatteellisesta ymmärryksestä muutoksia kohtaan ja halusta toimia yliopiston johdon

linjaamalla tavalla eivät kaikki uudistuksen elementit näyttäyty mielekkäinä laitosten oman toiminnan kannalta. Ainakin muutoksen alkuvaiheessa siihen liittyvä yliopiston toiminnan yhdenmukaistaminen muodostaa usein jännitteitä laitoksen oman toimintakulttuurin, rahoitusmekanismien tai laitoksella olevan tietotaidon kanssa.

Syksyn 2011 seurantakierroksella näkemykset yksiköiden itsenäisyydestä olivat kahdenlaisia: yhtäältä autonomiaa, mahdollisuuksia päättää omista asioista, kaivattiin, toisaalta joissain asioissa kaivattiin tarkempaa ja yhdenmukaista ohjeistusta yliopistotasolta. Haastateltavien mukaan laitosten toiminnasta ei, vastoin odotuksia, tullut joustavampaa, päinvastoin uudistuksen alkuvaiheessa moni koki byrokratian lisääntyneen. Käytännössä säätiön mahdollistama suuremman itsenäisyyden lupaus oli edelleen ”ilmassa”, realisoitumatta. Toisaalta laitokset ovat olleet melko itsenäisiä toimijoita ja rahoituksen hankkijoita aiemminkin. Lisääntyneen autonomian todettiin käytännössä tarkoittavan lisääntyntä vastuuta laitoksen taloudesta: toiminnan taloudellisesta suunnittelusta ja budjetin seurannasta, rahoituksen varmistamisesta toteutettaviin hankkeisiin ja työsuhteisiin.

Et semmoset henkilöt (...), mitkä on ollut tekemässä näitä, niin sit on näin, ”ei me näin voida, me ollaan päätetty niin” ... mut sit jos ne itekin myöntää, että tää on hölmö päätös, niin miksei sitä voida muuttaa, että tää on, sillai aika yllättävän kankea siihen nähden mitä odotuksia oli kun puhuttiin, että niin paljon itsenäisyyttä tulee lisää ja täällä on mahdollisuus tehdä erilaisia työnkuvia ja tulee joustavuutta, kun ei oo virkoja enää, niin näitten työtehtävien täyttämiseen ja muuhun... mutta kyllä nyt mun mielestä on jo näkyvissä että jotain järkee tähän alkaa tulla. (Haastateltu 19, 2011)

Esimerkiksi rekrytointeihin säätiömuotoon siirtyminen ei ollut tuonut juuri helpotusta. Edelleen yliopistojen työehtosopimus ohjaa pitkälti palkkojen määräytymistä. Jossain määrin ristiriitaisena koettiin se, että tenure trackia kyllä on kehitetty rekrytoinnin välineenä, mutta palkat eivät jousta ylöspäin, jolloin laitosten mahdollisuudet kilpailla hyvistä työntekijöistä eivät käytännössä ole paljon aiempaa paremmat.

Meil on edelleen tää yliopistojen työehtosopimus, joka määrittelee hyvinkin kankeesti tän et miten palkat määräytyy. Että ei laitosjohtajalla oo tota, kovinkaan paljo valtuuksia esimerkiks päättää palkoista. Ja tää on yks este, joka estää tämmöstä aitoo johtamista. (...) meil on niinku heikot eväät pitää näistä parhaista asiantuntijoista kiinni, että jos tuolla ulkopuolella saa 1 500 euroa tai jotain kuussa enemmän palkkaa... (Haastateltu 22, 2011)

Ylimmän johdon mukaan johtosääntötasolla on pyritty siihen, että säännökset ovat melko yleisellä tasolla ja laitokset pystyisivät toimimaan oman erilaisuutensa puitteissa. Käytännössä laitoksilla koetaan aiheutuneen ongelmia siitä, että toimintaa rajoitetaan monissa asioissa, joissa laitoksen edun kannalta nähtäisiin mielekkääksi toimia tietyllä tavalla. Tällaisina asioina mainittiin muun muassa laitosten sisäinen kehittämistoiminta, rekrytoinnit, palkitseminen ja palkkaus. Rakenteellisen muutoksen hitauden koettiin myös tuovan epävarmuutta laitosten oman toiminnan suunnitteluun ja resursointiin. Laitosten näkökulmasta toivottiin, että järjestelmät aidosti tukisivat johtamista ja ”järjen käyttö” olisi mahdollista. Kun laitokset asemoidaan entistä enemmän tulosvastuullisiksi yksiköiksi, olisi tärkeää antaa valtaa tehdä sitä edistäviä asioita.

No sitä [itsenäisyyttä] tavallaan haettiin ja (...) korupuheissa se sanotaan, että onhan se tullu mut sitten tulee taas tämmösissä, asioissa missä laitosjohtaja näkis, että nyt tässä kannattais tehdä näin, esimerkiks no, henkilöstö, rekrytointi,

palkkaus, tämmösissä asioissa, et nyt tääl meidän on pakko toimia näin että me saadaan ihminen pidettyä, niin sillon me ei voidakaan toimia niin. Mikä on taas, ymmärtää et talon linja on tietynlainen, mutta et sitten se rajottaa sen laitosjohtajan käsiä hirveesti. Ja toisaalta laitosjohtaja haluais tehdä jotain kehityshommia, mut sitten taas että kun ei anneta resursseja siihen, kun katotaan että tää mennään minimibudjetilla. Niin se on vähän että, tekisin mutta kun en voi. (Haastateltu 26, 2011)

Ylemmän johdon mukaan laitosten itsemääräämisoikeuden rajoittamisen taustalla vaikuttaa myös se, että halutaan varmistaa uuden ”yhteisen” yliopistoajattelun perillemeno, ennen kuin tietynlaisia päätöksiä annetaan laitostason tehtäväksi. Osa haastateltavista arvioikin, ettei uuden taloudellisen aseman ja vastuun vaatimuksia ole vielä koko henkilöstössä täysin sisäistetty.

Aika usein tietysti toivotaan, että päätöksenteko, lopullinen päätöksenteko olis niin kun alemmalla tasolla. Mut se menee pikkusen linjassa sen kanssa, että sitten vasta, kun esimiehillä on valmiuksia ymmärtää, että miten tää koko systeemi pyörii... esimerkiksi ottaa se talousnäkökulmakin aina huomioon... niin sitten vastahan sitä päätösvaltaakin voi, antaa enemmän. (Haastateltu 11, 2011)

..kaikki ei oo ehkä ymmärtäny sitä, että me ollaan taloudellisesti entistä itsenäisempiä ja vastuullisempia sitten. Ja se tarkoittaa myös sitä että, meillä, pitäs pitää huolta asioista, ja (...) Eihän se niin kun näy silleen lattiatasolla, mutta sit se rupee näkymään numeroina, vuoden tilinpäätöstä tehtäessä että, ei voi tehdä tappiota. Ja, se on iso asia, mikä on mulla itellä semmonen huolenaihe, ja tuntuu ettei sitä ehkä, aika harva laitoksella ymmärtää. Tietysti proffat ymmärtää sen mut ne on, osa niistä on elänyt siinä valtion laitoksen mentaliteetissa niin vuosikymmenet, niin se (...) vaatii aikamoista ponnistelua. (Haastateltu 12, 2011)

Moni haastateltava näki ongelmaksi sen, että uudistuksia yritetään viedä läpi samalla kaavalla sisällöllisesti ja toiminnallisesti hyvin erityyppisillä laitoksilla, toisaalta tätä myös ymmärrettiin uudistusten alkuvaiheeseen liittyvänä hakemisena. Siitä kuitenkin toivottiin päästävän nopeasti laitosten kannalta rakentavampaan suuntaan. Osittain keskushallinnon kerrottiin jääneen etäiseksi, ja ajateltiin, ettei siellä tunneta laitosten ja yksiköiden erityistarpeita ja arkea riittävän hyvin.

..joskus ei tietysti nähdä, koska meillähän on hirveen epähomogeeninen joukko laitoksia (...) Nii tämmönen epähomogeenisuus laitosten kesken aiheuttaa sen, et kun hallinto, jolla siis ei ole kauheen hyvää näkökulmaa tänne laitoksille, näkee et jossain laitoksella joku asia tehdään hyvin ja siitä tulee vaikka tulosta, tuleeki toiselle laitokselle ja näkee et se tehdään eri tavalla, ja siitä ei tuu tulosta. Niin sit todetaan et ”okei, tää on hyvä käytäntö, siirretään se tänne”. Ja se ei ole niin yksinkertaista. Tää on mun mielestä se problematiikka tässä. (Haastateltu 7, 2011)

..niin ne ohjeet niitä ei välttämättä pysty täällä noudattamaan. Tai sitten että ne vesittää sen toiminnan mikä täällä on. Niinku yks esimerkki on julkaisuista palkitseminen että haluttiin että tehdään tämmösiä palkitsemisjärjestelmiä ja muita... ja sitten [X teki] ehdotuksen sinne, että näin se vois toimia. Niin se vesitettiin aivan täysin erilaiseksi, mikä toimii ehkä jollain toisella laitoksella

paremmin mutta se ei toimi meillä ollenkaan, meillä hävis täysin se palkitsevuus siinä. (Haastateltu 26, 2011)

Kehittämispäälliköt

Käytännössä suuri osa nykyisen johtamis- ja hallintomallin toimivuudesta laitostasolla vaikuttaa juontavan kehittämispäälliköihin, joiden tehtävä perustettiin laitoksille 2008 rakenneuudistuksen yhteydessä. Kehittämispäälliköt toimivat laitosjohtajien apuna erilaisissa hallinnollisissa tehtävissä. Haastatteluissa laitosjohtajan ja kehittämispäällikön luonnehdittiin muodostavan usein tiiviin työparin, jossa strateginen vastuu on laitosjohtajalla ja kehittämispäällikkö on hänen operatiivinen ”oikea kätensä”. Näin ajateltuna työnjako rinnastuu jossain määrin rehtorin ja hallintojohtajan muodostamaan työpariin yliopiston johdossa tai dekaanin ja tiedekuntapäällikön yhteistyöhön tiedekunnissa. Työnjako ja kehittämispäällikön tehtävien yksityiskohtainen määrittely vaihtelevat kuitenkin laitoksittain huomattavan paljon.

Kehittämispäälliköt toimivat sihteerien esimiehenä ja vastaavat usein suurelta osin laitoksen talous- ja henkilöstöhallinnosta. He ovat keskeinen viestinnällinen linkki laitoksen ja keskushallinnon välillä. Kehittämispäälliköiden yliopiston sisäinen verkoston tapaa säännöllisesti kokouksissa, joissa käsitellään hallinnon kehittämisasioita yliopistopalvelujen esimiesten johdolla. Eri taustoilla tehtävään tulleiden kehittämispäälliköiden nimeke koettiin sikäli harhaanjohtavaksi, että varsinaiseen kehittämistyöhön ei juuri jää talous- ja henkilöstöasioiden hoitamiselta aikaa.

Kun kehittämispäällikkö niin kun, se on tämmönen pysyvä, ja taas laitosjohtaja, mä edelleenkin koen että se on enemmän ehkä luottamusjohtaja, mikä siellä vanhakantainen käsitys, mutta joka vaihtuu ja voi vaihtua, niin silloin kehittämispäällikkö vastaa siitä jatkuvuudesta ja niin kun kaiken toimivuudesta... ja laitosjohtaja vois olla enemmän sitten arvo- ja strategiajohtaja, ja linja- ja kehit[tämis]päällikkö niinku toteuttaa. (Haastateltu 30, 2011)

Eli, he aika pitkälle pyörittää tätä niinkun laitoksen, henkilöstöhallintoo ja tän talouspuolen ja erilaisia tämmösiä, se on oikeestaan laitosjohtajalle ihan välttämätön apulainen, että tuottaa paljon kaikkee, materiaalia ja valmistelee erilaisia kokouksia ja muuta, niin se on selkeä parannus ollut aikasempaan... (Haastateltu 6, 2011)

Mä sanoisin niin että, jos laitosjohtaja on enemmän sellanen strateginen johtaja niin mun mielestä kehittämispäällikkö on se operatiivinen työkalu joka toimeenpanee siel laitoksella kaikki ne, niinkun ylempää tulevat, vaatimukset tai muutokset, tai prosessit, että tavallaan soveltaa ne sinne omalle laitokselle ja laittaa sitten toimeen siellä. Ja (...) semmoset yleiset taloushallinnan ja henkilöstöhallinnan tehtävät laitoksella kuuluu mulle. (Haastateltu 2, 2011)

Syksyllä 2011 haastatteluissa moni kertoi kehittämispäälliköiden parantaneen merkittävästi laitosten sisäistä viestintää ja siten myös ilmapiiriä. Kehittämispäälliköt kuvasivat itseään tila-, henkilöstö-, taloushallinnon moniosaajiksi, jotka ovat paljolti voineet vaikuttaa omaan rooliinsa ja tehtävänkuvaansa laitoksilla. Toisaalta osa myös koki, että heille ovat kasaantuneet monet sellaiset työt, joille ei laitoksella ole selvästi määriteltyä tekijää. Haastateltuja kehittämispäälliköitä yhdisti halu ottaa monipuolisesti vastuuta laitoksen asioista. Toisaalta nähtiin, että vastuiden selvempi jakaminen vapauttaisi resursseja tietyn osa-alueen syvempään hallintaan ja ammatilliseen kehittymiseen.

3.5 Kehittämisen vaihe ja tulevaisuuden näkymät

Ylimmän johdon tasolla syksyllä 2011 nähtiin rakenneuudistukseen (2008) ja säätiöitymiseen (2010) liittyvän kehittämisprosessin olevan jonkinlaisessa tasaantumisvaiheessa, ja todettiin uuden mallin ja siihen liittyvän työnjaon alkaneen selkeytyä. Haastateltavien mukaan hankalin vaihe on selvästi ohitettu. Eräänlaisesta kipuilusta on nyt päästy keskustelemaan ja kehittävään vaiheeseen johtamisessa. Havaittavissa oli paitsi johtamisilmapiirin muutosta, myös yleisempää taloudellisen ajattelun muutosta. Ylimmän johdon mukaan uusi malli mahdollistaa nyt ”aidon kehittämisen”. Toisaalta painetta uudistuksista oli siirtynyt laitoksille, jotka taiteilivat epävarmojen resurssiensa ja toisaalta säätiöyliopiston yhtenäistävien toimintamallien ja autonomian jännitteessä. Suhteessa osittain säätiöitymisestä juontavan uuden johtamistavan ja taloudellisen ajattelun kotouttamiseen laitosten arvioitiin olevan hyvin eri vaiheissa.

Ja meillä on nyt sitte esimerkiksi niin laitosten ja rehtoraatin nää tulosneuvottelut täs lähimmän kuukauden aikana ja (...) niin sit [näkee] oikeesti, et onks mikään muuttunut edelliseen vuoteen nähden. Ja mä luulen, et siinä tulee olemaan laitoskohtasii eroja. Että osa laitoksista on lähtenyt miettiin asioita ihan uudella tavalla. Ja yrittää sopeutua siihen, mikä tää nykyinen systeemi on. Ja osa taas on ehkä sitten, sillai, et tehdään tämmösiä kosmeettisia muutoksia. Ja yritetään saada asiat näyttään siltä, et ne on tavallaan uuden systeemin mukasia. Mut se selviää nyt tosiaan lähiviikkoina, että sit nähdään. (Haastateltu 28, 2011)

Yleisesti nähtiin, että kehittäminen – oli se sitten sisällöllistä tai rakenteellista – on tullut jäädäkseen. Tulevien uudistusten suunnaksi nähtiin yksikkökoon tasaaminen ja kasvattaminen edelleen; osa ennakoï tiedekuntien vahvistamista tai tiedekuntarakenteen uudelleen järjestämistä enemmän school-tyyppiseksi, osa mainitsi tarpeen arvioida ja järjestää toimimattomia laitosyhdistelmiä uudelleen. Rakenteellinen kehittäminen tulee kuitenkin jatkumaan myös selvästi valtionhallinnon paineesta, mm. opiskelupaikkojen radikaalin vähentämisen tarpeen myötä.

Vaikka kehittämisestä nähtiin tulleen pysyvästi osa yliopistoa, esitettiin haastatteluissa usein toive muutosten virran laantumista ja mahdollisuudesta keskittyä välillä rauhassa varsinaiseen substanssityöhön: tutkimukseen ja opetukseen (ja hallinnointiin), niiden pitkäjänteiseen kehittämiseen sekä tehtyjen muutosten vaikutusten arvioimiseen. Organisaation jatkuva muutos erilaisine kehittämishankkeineen sitoo huomattavan määrän yksiköiden voimavaroista hallinnointiin, uuden opiskeluun ja epävarmuuden käsittelyyn. Muutosten kasautuessa niiden vaikutusten arvioimisesta tulee hankalaa, jos ei mahdotonta – tai sitten arviointiin ei ole aikaa.

Pääsääntöisesti säätiömuotoon ollaan tyytyväisiä ja uusi johtamisjärjestelmä nähdään parempana ja selkeämpänä kuin vanha; niihin liittyvät mahdollisuudet olivat kuitenkin toistaiseksi realisoitumatta. Tilanne oli sikäli odotteleva, että esim. tuoreiden tutkimuksen arvioinnin tulosten katsottiin olevan merkityksellisiä juuri tästä näkökulmasta – yliopiston strategisen johdon ja tehtävien toimenpidelinjausten tukena.

Mut siis et tää tasapäistäminen on aika, et, ilmeisesti hallinto ei oo hirveesti uskaltanu niinkun, tässä vaiheessa vielä, niinkun, nostaa mitään sillain että sais esimerkiksi rahallista tukea enemmän että, voi olla et he yrittää saada kaikki laitokset ja yksiköt, sanotaan, vedenpinnan yläpuolelle, ja sen jälkeen ehkä allottavat. (Haastateltu 9, 2011)

Toisaalta niin sitten taas tämmöinen autonomia ja kun meilläkin on täysin ulkopuolinen hallitus, niin jotenkin olis odottanut, että olis jo aikaisemmin pystytty tekemään radikaalimpiakin ehkä aloitteita ja linjauksia ja muita tämmösiä, mut ehkä tässä nyt sitten on odotettu esimerkiksi tän tietesarvioinnin tuloksia. (Haastateltu 3, 2011)

Haastatteluisissa 2011 esiin tuodut tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet olivat pitkälti samankaltaisia kuin edellisenä vuonna (ks. Mälkiä ym. 2011), mutta säätiömuotoon liittyvissä uhkakuvissa oli havaittavissa lieventymistä. Tulevaisuuden **uhkina** nähdään erityisesti kiristynvä resurssikamppailu sekä rahoituksesta että osaaavista opiskelijoista ja työntekijöistä. Paljon kannettiin huolta perustutkimuksen sekä muun rahoittajaintresseistä vapaan tutkimuksen rahoituksen riittävydestä. Kaiken kaikkiaan säätiömuotoon nähtiin liittyvän vähän uhkia, pikemminkin niiden todettiin tulevan yliopiston ulkopuolelta, yleisestä taloustilanteesta ja teollisuuden kehityksestä. Yksi säätiöön liitetty uhka koski huonoa taloudenpitoa, sitä että säätiön varoja, kerättyä pääomaa, hukattaisiin. Samoin mahdollinen, mutta epätodennäköinen, uhka liitettiin huonoon johtajuuteen (”toivottavasti tekevät tai tehdään sitten viisaita päätöksiä sitten eri asioissa”) ja epäonnistuneisiin tenure-rekrytointeihin. Uhkana pidettiin myös rahanjaon ja -käytön periaatteiden hämärtymistä sekä ulkopuolisen toiminnanohjauksen voimistumista yliopiston rahanjaossa.

Ulkopuolista säätiöhallitusta pidetään useissa haastatteluisissa **mahdollisuutena**, joka paitsi tuo yliopistoyhteisölle hyödyllistä näkemystä liike-elämästä sallii tarvittaessa joustavamman ja nopeamman profiloitumiseen liittyvän päätöksenteon. Ulkopuolisten hallituksen jäsenten arvioidaan olevan riippumattomia yliopiston sisäisistä valtakuvioista ja oman yksikön etujen ajamisen intresseistä, jolloin he voivat tehdä myös yliopistoyhteisölle ”kipeitä” ratkaisuja.

No siinä, että jos me todella joudutaan, jos tää, tavallaan taloudellinen ja teollinen tilanne Suomessa muuttuu oikein dramaattisesti, ja tarvitaan esimerkiksi jollekin alalle kouluttaa diplomi-insinöörejä, niin kyllä tällanen säätiöhallitus voi tehdä nopeita liikkeitä, nopeampia päätöksiä. Koska tää on sitte niinku itsenäistä toimintaa. Ja siirretään vaan rahaa paikasta toiseen. Tosin meillä on aika mutkikas se, johtosääntö, et ei sekään käy ilman sitä, konsistoripyörähdystä, mutta joka tapauksessa se on niinku mahdollinen. (Haastateltu 1, 2011)

Vaikka monet haastateltavat suhtautuvat varauksella esimieskeskeiseen linjaorganisaatioon, jotkut haastatellut näkevät selkeän organisaatiomallin sinällään positiivisena ja kokevat, että selkeät valta- ja vastuusuhteet auttavat myös selkeyttämään toimintaa. Yhdeksi mahdollisuudeksi nostetaan se, että TTY ainoana varsinaisena teknillisenä yliopistona pystyy parantamaan imagoaan sekä potentiaalsiin opiskelijoihin että tutkimusrahoituksen myöntäjiin päin. Säätiömuotoisena yliopistona toimimisesta katsotaan olleen pelkästään etua erityisyhteistyössä.

Tieteellisen tutkimuksen lisääntyminen ja sen tason parantaminen nähdään yhtenä tärkeänä mahdollisuutena säätiöyliopiston tulevaisuudessa. Tässä yhteydessä mainitaan tason edelleen jatkuva parantaminen sekä väitöskirjojen että tieteellisten artikkelien suhteen. Tohtorituotannon systemaattinen kehitys katsotaan myös tärkeäksi tutkimuksen laadun turvaajaksi. Tenure track -mallin käyttöönotto nähdään merkittävänä mahdollisuutena kehittää yliopistoa huolellisten ja pitkäjänteisten rekrytointien, erityisesti lupaaviin nuoriin tutkijoihin ja kansainvälisyyteen panostamisen kautta.

Pääoman tuotot ja niiden kautta saatavat lisäresurssit yliopiston kehittämiseen tuotiin esiin säätiömuodon merkittävimpänä etuna. Niillä voidaan tukea uusia nousevia tutkimusryhmiä

tai -aloja, kehittää opetuksen laatua tai edistää kansainvälisyyttä tai muita yliopiston strategisista tavoitteita. Laitoksilla pääoman tuotoille keksittiin helposti käyttöä; voitaisiin palkata väitellyttä nuorta tutkijakuntaa, tarjota pidempiä työsuhteita, päivittää välineistöä, satsata perustutkimukseen ja parantaa opetusta siten, että saataisiin tieteellisemmin orientoituneita maisterivaiheen suorittaneita, kehittää opiskelija-opettajasuhdetta, jne.

Vaikka uudistuksiin oltiin suurelta osin tyytyväisiä, myös **haasteita** tuotiin esiin. TTY:n rakenteessa nähtiin olevan vielä kehittämistä siltä osin, että se paremmin tukisi tiedekuntien ja laitosten yhtenäisyyttä ja yhteistyömahdollisuuksien synnyttämistä. Tähän liittyivät myös konkreettiset tilajärjestelyt ja kampusalueen kehittäminen, jolla nähtiin olevan myös imagomerkitystä.

Niin ylimmän johdon kuin laitosten hallintohenkilöstön tavoitteissa tulee esiin pyrkimys kehittää hallintoa siten, että se tuottaisi parhaat mahdolliset edellytykset perustehtävien opetuksen ja tutkimuksen toteuttamiselle. Nykyrakenteessa laitosten ja tiedekuntien välinen työnjako kaipaavaa vielä selkeyttämistä. Samoin nähtiin olevan tarvetta järjestää hallintorakenne siten, että se parhaalla mahdollisella tavalla tukisi myös laitosten autonomiaa – jos sitä kerran edellytetään. Miten tasapainottaa laitosten tarpeet riittävästä ohjeistuksien ja mallien yhtenäisyydestä ja selkeydestä sekä toisaalta niiden omassa toimintakentässä mielekkäiden ratkaisujen soveltamisesta, ”järjen käytöstä”. Toisin sanoen, kuinka rakenteet tukisivat laitosten kykyä kehittää omaa toimintaansa ja tuottaa niitä tuloksia, joita niiltä nykyisessä tulosvastuullisissa mallissa odotetaan

Eriyistä haastetta TTY:llä tuntuu olevan myös siinä, miten saada synnytettyä yliopiston sisälle uudenlaista, tietyllä tapaa ”yhteisöllisempää” ajattelua, mahdollisuuksia ennakkoluulottomaan ja perinteisiä laitos- ja oppiainerajoja rikkovaan yhteistyöhön. Toisin sanoen siinä, miten kotouttaa uudenlainen ajattelutapa läpi organisaation.

Yksi haaste liittyy akateemiseen johtajuuteen ja henkilöstöpolitiikkaan. Mistä löytää jatkossa sisällöllisesti pätevät, motivoituneet, ehtivät, kuuntelevat ja keskustelevat, mutta määrätietoiset ja vastuulliset johtajuuden ominaisuudet omaavat johtajat. Haastatteluissa visioituissa school-mallissa tai selvästi suuremmilla laitoksilla todennäköisesti tulisi tarvetta johtamistehtävien eriyttämiselle (vrt. taloudellinen / tieteellinen johtaja) ja johtaja voisi olla päätoiminen. Yleisesti nähdään, että tulevaisuuden tekijöitä tulisi olla ”valmistumassa” systeemissä jo pitkällä tähtäimellä. Nykytilanteessa realistinen haaste liittyy kuitenkin siihen, kuinka huolehtia yliopiston houkuttavuudesta työnantajana ja saada myös huipputekijät pysymään yliopistolla.

..Et kyl mä enemmän näihin työsuhde- ja tällösiin henkilöstöasioihin niin pistäisin kehittämisen. Ja sitte se, että ymmärrettäis että tieteenalat on erilaisia, ei välttämättä tarvii tavoitteen asettelu olla täysin yhteismitallinen. Tarkotan näitä tieteellisiä julkasuja ja muita, että jossain voitais painottaa enemmän sitä yhteiskunnallista vaikuttavuutta, et me ollaan tunnettu ja haluttu yhteistyökumppani, niinku TTY nimenä. Ja täällä on tiettyjä aloja, mitkä voi tehdä sitä erittäin paljon, sit on tiettyjä aloja, mitkä on erittäin hyviä julkasijoita, ja ne taas siinä kentässä tekee tunnetuksi, et ei kaikkien tarvitsis tehdä kaikkee kun laitokset on eri kokosia, ja tutkimustiimit on eri kokosia. Vois vähän ottaa sitä huomioon. (Haastateltu 19, 2011)

TTY:lle suhde Aalto-yliopistoon näyttäytyy ymmärrettävästi ”strategisesti” merkityksellisempänä kuin toisin päin. Aallon kehitys on vielä suuri kysymysmerkki ja sen vaikutukseen suomalaisessa yliopistokentässä viitattiin usein niin 2010 kuin 2011

haastatteluissa – samoin Aaltoon merkittävänä kilpailijana, yhteistyökumppanina ja sparraajana. Aaltoa nähtiin uudistuksissa resursoidun huomattavasti paremmin kuin muita yliopistoja.

Aalto-yliopistolle annetaan paljo vahvemmat voimavarat kun sitten meille muille. Että miten se, mihin se sitten johtaa. Toisaalta meillä on kyllä sillä tavalla positiivinen tunne että meillä on tällöinen omaleimainen systeemi missä on omat vahvuutensa ja me halutaan niistä pitää kiinni. (Haastateltu 22, 2011)

Vaikka säätiöitymisen ei nähdä juuri muuten vaikuttaneen kilpailu- tai yhteistyöasetelmiin, on ainakin johdon tasolla säätiöyliopistojen yhteistyö lisääntynyt. Rehtoraattien välillä on säätiöitymisten jälkeen tehty tiivistä yhteistyötä, mikä ei välttämättä liity säätiöitymiseen vaan tarkemman resurssien kohdentamisen ja työnjaon tarpeeseen jatkossa. Tavoitteena on positiivinen erottautuminen ja hyvät suhteet Aaltoon; työnjaosta sopiminen ja yhteistyömahdollisuuksien hakeminen.

4 Aallossa ja TTY:llä toteutettujen uudistusten vertailu

Tutkimushankkeessamme TTY:n rakenteellisella kehittämisellä on viitattu ennen kaikkea laitos- ja tiedekuntarakenteen uudistamiseen, hallinnon uudelleen organisointiin ja johtamisjärjestelmän muutokseen 2008 toteutetun rakenneuudistuksen sekä 2010 tapahtuneen säätiöitymisen yhteydessä. Aallon tapauksessa on puolestaan tutkittu kolmen korkeakoulun fuusiota ja säätiöitymistä. Näin ollen uudistuksien volyyymi ja ajoitus ovat olleet erilaiset ja Aallossa mittavien uudistusten samanaikaisuus vaikuttanut siihen, että edelleen syksyllä 2011 siellä kamppailtiin suurempien rakenteellisten kysymysten äärellä, kun taas TTY:llä uudistukset olivat siinä vaiheessa, että kehittämisessä oli siirrytty selvemmin yksityiskohtien hiomiseen ja keskusteluun sisällöistä.

Kaiken kaikkiaan muutosten kotouttaminen molemmissa yliopistoissa ja niiden yksiköissä on vielä kesken. Yliopistotason toimintamallit olivat syksyllä 2011 jo huomattavasti edellisvuotta paremmin löytäneet uomansa, mutta laitokset olivat edelleen keskellä muutosprosessia. Aallon haastatteluissa seurantakierroksella puhuttivat huomattavan paljon henkilöstön uramahdollisuudet ja Tenure Track -järjestelmän toimivuus, kampusasiat, korkeakoulujen autonomia sekä yhä myös palveluorganisaation muodostaminen. TTY:llä puolestaan korostuivat johtamisjärjestelmän ja toiminnanohjausjärjestelmien kehittäminen, strategian jalkauttaminen, laitosten toimintakyky sekä rahoitukseen liittyvä epävarmuus. Lisäksi haastateltuja puhutti samana vuonna toteutettu tutkimuksen arviointi ja sen tulevat vaikutukset. TTY:n laitos- ja tiedekuntarakenne, jota pidettiin melko hyvin kotoutuneena, oli noussut tutkimuksen arvioinnin myötä uudella tavalla keskusteluun. Joidenkin laitosten integroitumista oli vaikeuttanut muun muassa toimintakulttuurien ja tutkimusperinteiden erilaisuus. Aallossa vastaavat integraation haasteet kohdattiin isommassa mittakaavassa korkeakoulujen yhdistämisen myötä.

Johtuen tutkittujen organisaatioiden erilaisuudesta, eroista niissä toteutetuissa muutoksissa, muutosten volyyymissä ja ajoituksessa, sekä osittain myös aineiston luonteesta (mm. eri haastattelija Aallossa ja TTY:llä), on Aallon ja TTY:n uudistusten vertaaminen tapauksina vaikeaa. Tapaukset eivät ole keskenään yhteismitallisia, joten myöskään analyysi ei voi perustua niiden systemaattiseen vertailuun.⁴ Tähän lukuun olemme kuitenkin koonneet joitakin huomioita keskeisistä tapauksia yhdistävistä ja erottavista piirteistä.

4.1 Katsaus tutkimuksen teemoihin

Yleisvaikutelma Aallon ja TTY:n tapauksista on se, etteivät muutosprosessit toistaiseksi ole onnistuneet tuomaan henkilöstön odottamaa joustavuutta yksiköiden toimintaan. Uudistuksen alkuvaiheessa lisääntynyt autonomia on näyttäytynyt ennen kaikkea keskijohdon vastuiden, ei niinkään toimintavapauden, lisääntymisenä. Säätiön hallitusten toiminta ja päätökset olivat näkyneet yliopiston sisälle hyvin vähän. Näkemykset ulkopuolisesta hallituksesta vaihtelivat: koettiin, ettei (odotuksista huolimatta) juuri mikään ollutkaan muuttunut, mikä toisille oli helpotus, rohkeampia päätöksiä kaivanneille pettymys. Molemmissa yliopistoissa pahin muutosmyllerrys on tasaantunut ja uudistusten aiheuttama epätietoisuus vähentynyt. Nyt jatkuvan uudistamisen toivotaan hiljalleen antavan tilaa tärkeimmille tehtäville, opetukselle ja tutkimukselle.

⁴ Vertailun näkökohdat tulee suhteuttaa myös siihen, että TTY:stä tutkimuksessa oli mukana viisi eri laitosta, kun taas Aallossa aineistoa kerättiin neljällä laitoksella, jotka edustivat kolmea alun alkaen keskenään hyvin erilaista korkeakoulua (2+1+1). Näin ollen laitosten tilanne tuli selvemmin esiin TTY:n aineistossa.

4.1.1 Johtamisjärjestelmän muutos

Johtamisjärjestelmän uudistamisessa oli Aallossa ja TTY:ssä päädytty hieman erilaisiin ratkaisuihin. Osittain tehdyt valinnat selittyvät erilaisilla rakenteilla, Aallossa on esimerkiksi kussakin korkeakoulussa akateemisten asiain komitea, joka nimensä mukaisesti päättää akateemisista asioista. Näiden koulutusoisten akateemisten asiain komiteoiden lisäksi Aallossa on myös yliopistotason akateemisten asiain komitea. TTY:llä akateemisista asioista päättää yliopistotasolla toimiva konsistori, ja tiedekunnissa tiedekuntaneuvostot. Aalto-yliopiston korkeakoulutason akateemisten asiain komiteoiden tehtäviin kuuluu esitysten tekeminen korkeakoulukohtaisista opetussuunnitelmista, tutkintovaatimuksista, valintaperusteista sekä muista akateemiseen toimintaan liittyvistä asioista. TTY:n tiedekuntaneuvostoissa hoidetaan vastaavien akateemisten asioiden käsittelyn lisäksi myös neuvostolle määrättyt rekrytointiasiat. Johtosäännön mukaan tiedekuntaneuvosto myös lausuu konsistorille tiedekunnan kannalta merkittävistä asioista.

Kummassakin säätiöyliopistossa erityisesti johto korosti ammattimaisen johtajuuden etuja. Akateemista johtajuutta oli molemmissa yliopistoissa kehitetty koulutuksilla ja uusilla toimintamuodoilla. Erityisesti laitosjohtajan aseman katsottiin muuttuneen uuden johtamisjärjestelmän myötä aiempaa vastuullisemmaksi. Laitoksen johtajan työssä korostuvat molemmissa kohdeorganisaatioissa aivan uudella tavalla talouden ja toiminnan strateginen suunnittelu ja seuraaminen sekä vastuu laitosta koskevien päätöksiä toimeenpanosta. Säätiöyliopistojen taloutta seurataan ja ennustetaan nyt eri tavalla kuin valtion tilivirastoaikoina. Yliopiston hallitus seuraa yliopiston talouden kehitystä, joten laitosten on määräajoin tuotettava laitoksen tuottavuutta ja taloudellista tilannetta koskevia raportteja.

Molemmissa säätiö-yliopistoissa oli tarjottu laitosjohdolle mahdollisuus osallistua johtajuutta tukevaan ja oman johtamisen kehittämiseen tähtäävään koulutukseen. Erityisesti nuoremman polven kouluttamista tulevaisuuden johtajiksi pidettiin molemmissa yliopistoissa hyvänä. Kaikkia johtamiseen liittyviä ongelmia koulutuksen tarjoamisella ei ollut kyetty ratkaisemaan, eikä kolmen vuoden syklissä kiertävissä, osittain oman toimen ohessa hoidettavissa, johtajan tehtävissä ajan käyttämisestä kouluttautumiseen aina koettu sen arvoiseksi.

Sekä Aallossa että TTY:llä haastatellut pitivät vanhasta johtamisjärjestelmästä luopumista ja uuden luomista hyvänä asiana. Päätöksenteon koettiin helpottuneen kollegiaalisesta mallista luopumisen myötä, koska enää ei tarvitse tyytyä kompromissiratkaisuihin. Tosin TTY:n keskijohdossa osa ilmaisi myös tyytymättömyyttä sen suhteen, ettei asioiden käsittely ollut nopeutunut toivotulla tavalla. Sekä TTY:llä että Aallossa nähtiin rehtorin vallan lisääntymisen mahdollistavan periaatteessa vahvemman strategisen johtamisen. Käytännössä molempien yliopistojen rehtorien koettiin kuitenkin toimineen melko varovaisesti ja jossain määrin jopa liian keskustelevasti, molemmissa yliopistoissa esiintyikin toiveita vahvemman johtajuuden suhteen. Toisaalta osa haastatelluista koki yksilöjohtajuuden korostumisen myös jonkintasoisena uhkana.

Johtamisen kehittäminen oli nostettu molemmissa yliopistoissa tärkeään asemaan. Aallossa puhuttiin ammattimaisesta johtamisesta, ja TTY:llä painottui enemmän puhe aidosta ja vastuullisesta johtamisesta. Johtajuuden muutos näyttäytyi molemmissa aineistoissa johtajien vastuiden kasvamisena sekä johtamisen tarkkuuden lisääntymisenä, hallinnollisten asioiden yksityiskohtaistumisena. TTY:llä nimenomaan johtajuuden koettiin lisääntyneen. Aiemmin johtajan työn oli koettu olleen lähinnä hallinnointia eikä niinkään johtamista sanan varsinaisessa merkityksessä.

TTY:llä ulkopuolisen hallituksen koettiin tuoneen tietynlaisen jännitteen toimintaan, koska se valvoo yliopiston toimintaa ja yliopisto vastaa tekemisistään sille. Tämä oli aluksi herättänyt epäilyjä, mutta lopulta oli kuitenkin todettu, että toteutuneen kaltainen valvonta voi sopia myös yliopistoon. Ulkopuoliseen hallitukseen kohdistui molemmissa yliopistoissa samansuuntaisia mielipiteitä. Toisaalta oltiin tyytyväisiä, ettei hallitus suuremmin näy eikä kuulu yksiköiden arjessa. Toisaalta taas olisi hallitukselta toivottu vahvempaa linjan vetoa ja suurempaa näkyvyyttä.

Uudessa johtamisjärjestelmässä on laitosjohtajilla selvästi enemmän valtaa ja vastuuta, vanhaan malliin kuuluneiden laitostasoisten toimielinten, kuten laitosneuvostojen, poistuttua. Vuoden 2011 syksyllä ei laitosjohtajilla haastattelujen perusteella ollut vielä täysimittaisesti käytössään johtamisen välineitä, joiden avulla he olisivat kyenneet puuttumaan ja hoitamaan laitoksilla esiintyviä ongelmia. Toiminnanohjausjärjestelmät, joita on ajateltu johtamisen välineiksi, eivät toistaiseksi toimineet odotetulla tavalla. Samoin haasteelliseksi koettiin muutosten toteuttaminen tilanteessa, jossa uudet toimintamallit ovat vasta jäsentymässä. Aallon osalta tähän vaikutti korkeakoulujen lähtökohtaisesti erilaiset tilanteet esimerkiksi itsenäisyyden suhteen.

Sekä Aallossa että TTY:ssä on toteutettu kansainvälinen tutkimuksen laadun arviointi, Research Assessment Exercise. Aallossa arviointi tehtiin tosin jo vuonna 2009 eli ennen virallista yhdistymistä. Arviointi on kuitenkin toteutettu yhtenä kokonaisuutena myöhemmin yhdistyvistä korkeakouluista, ja raportti kirjoitettu koskemaan Aalto-yliopistoa. TTY:ssä RAE-arviointi toteutettiin vuonna 2011, mahdollisimman nopeasti säätiöitymisen jälkeen. TTY:ssä toteutettu RAE-arviointi nähtiin keskeiseksi johtamisen välineeksi, jonka avulla koettiin esimerkiksi voitavan tehostaa työnjakoa ja selkiyttää laitosten toimintaa. Lisäksi vaikuttaa siltä, että arvioinnin tuloksia voidaan hyödyntää perusteltaessa rahanjakoa sekä mahdollisia karsintapäätöksiä tehtäessä.

Aallon haastatellut eivät kuvanneet RAE-arviointia samalla lailla kehittämisen välineeksi kuin TTY:llä haastatellut. Vuonna 2010 Aallossa tehdyissä haastatteluissa tutkimuksen arviointi puhutti lähinnä yksikkötasolla. Osa haastatteluista toi esiin hämmennyksensä ja jossain määrin pettymystäänkin sen suhteen, kuinka tutkimuksen arvioinnin tulosten hyödyntämisestä oli viestitty suhteessa siihen, kuinka arvioinnin tuloksia tosiasiaassa hyödynnettiin rahan jakoon. Vuoden 2011 haastatteluissa RAE-arviointi mainittiin muutamassa haastattelussa Tenure-paikkojen yhteydessä. Tarkasteltaessa Aallon RAE-arvioinnin raporttia havaitaan kuitenkin, että Aallossa toteutettujen kehittämistoimien ja raportissa esitettyjen tutkimuksen laatua parantavien kehittämistoimien välillä on yhtäläisyyksiä. Arviointiraportissa nimetään välttämättömiksi kehittämiskohteiksi esimerkiksi Tenure Track, akateemisen johtajuuden vahvistaminen sekä vahva kannustaminen julkaisemaan korkeatasoisissa kansainvälisissä julkaisuissa. Juuri näihin asioihin on Aallon kehittämisessä kiinnitetty suurta huomiota.

TTY:llä tutkimuksen arviointi siis nousi keskusteluissa selvästi esiin ja nähtiin tärkeäksi apuvälineeksi yliopiston kehittämisessä paljolti sen ajoituksesta johtuen. Arvioinnin tulosten hyödyntämisestä ei kuitenkaan vielä ollut käytännössä aloitettu, sitä vasta suunniteltiin. Aallossa ei sen sijaan niinkään keskusteltu RAE-arvioinnin hyödyntämisestä, mutta siellä käytännössä jo toteutettiin arviointiraportin kehittämis ehdotuksia.

4.1.2 Johtamisilmapiiri ja johtamiskulttuurissa tapahtuneet muutokset

Johtamisilmapiirin ja johtamiskulttuurin muutokseen liittyvät mielipiteet vaihtelivat molemmissa yliopistoissa. Pääasiassa haastateltavat kannattivat keskustelevaa tai

demokraattista johtamista ja kokivat, ettei sanelupolitiikka voisi toimia yliopiston kaltaisessa asiantuntija-organisaatiossa. Erityisesti Aallossa johtajat itse korostivat, etteivät voi eivätkä halua käyttää kasvanutta valtaansa päättääkseen kaikesta huomioimatta muiden toimijoiden näkemyksiä. Samalla he kuitenkin tiedostivat vastuunsa päätösten tekijöinä. Sekä Aallossa että TTY:ssä olivat kokemukset johtamisilmapiirissä ja johtamisen kulttuurissa tapahtuneita muutoksia kohtaan muuttuneet myönteisimmiksi vuoden 2010 haastatelluista seurantakerroksen haastatteluihin.

Molemmissa yliopistoissa tehdyissä haastatteluissa nähtiin muutokset johtamiskulttuurissa ja -käytännöissä vahvasti henkilösidonlaisina niin ylemmän kuin keskijohdon osalta. Sinänsä tämä ei ole kovin yllättävää yksilöjohtamista painottavaan malliin siirryttyä. Mahdollisesti myöhemmin epäonnistuneiksi osoittautuvat johtajavalinnat tuotiinkin esiin yhtenä potentiaalisena uhkana säätiöyliopistoissa. TTY:n haastatelluista osa näki henkilösidonlaisuuden myös mahdollisena haavoittuvuuden, ja siten kehittämisen, paikkana. Tuntuu ymmärrettävältä, että henkilösidonlaisuus nousi selvemmin esiin juuri TTY:ssä, joka pienempänä organisaationa on vähemmän byrokraattinen ja jossa myös yliopiston johto on lähempänä henkilöstöä. Uudessa mallissa henkilöstön vaikutusvalta johtajavalintoihin on vähentynyt, ja koska rehtorille ja laitosjohtajille on keskitetty valtaa, on uhka, että sitä pääsee käyttämään henkilö, jota ei koeta yhteistyökykyiseksi. Lisäksi vaikuttaa siltä, että tässä yhteydessä viitattiin myös tarpeeseen varmistaa johtamisjärjestelmän toimivuus siten, etteivät esimerkiksi tiedonsaanti, toimintavapaudet tai etu rahoitusneuvotteluissa ole riippuvaisia ihmisestä tai henkilökohtaisista suhteista.

Aallossa vastaavanlaista pohdintaa johtamisen henkilösidonlaisuuden uhista ei esiintynyt. Aallon haastatteluissa lähinnä vain pohdittiin omaa suhdetta johtajaan ja omaa tyytyväisyyttä johtajan toimiin sen kautta, millainen suhde haastatellulla johtajaan oli. Osa myös sanoi suoraan toivovansa johtajaksi toisen tyyppistä henkilöä. Sekä Aallossa että TTY:ssä työnantajastatuksen muuttumisen nähtiin ainakin periaatteessa helpottaneen johtajan vaihtamista, mikäli siihen ilmaantuisi tarvetta. Käytännössä johtajan syrjään siirtämistä vaikeuttaisi haastateltujen mukaan kuitenkin se, ettei esimerkiksi laitosjohtajan pestiä edelleenkään pidetty kovin houkuttelevana.

Kollegiaalisesta johtamismallista yksilöjohtamista korostavaan malliin siirryttäessä on johtajiin kohdistunut jossain määrin enemmän vaatimuksia. Muodollisen vallan kasvettua, myös vastuut ovat kasvaneet. Vaikka kollegiaalista mallia paljon arvosteltiinkin sen jähmeyden vuoksi, toisesta näkökulmasta johtajalla ei enää samalla tavalla ole tukenaan kollegiaalisia elimiä, eikä johtaja voi piiloutua niiden taakse. Näin ollen todelliset johtamistaidot ja kyky kantaa vastuuta korostuvat, kun johtajan on haettava pohjaa päätöksilleen ja perusteltava niitä eri foorumeilla. Johtajat ovat nykyisessä järjestelmässä myös tiukemman arvioinnin ja seurannan alaisia, johtamiskäytäntöjä, toimintaa, ja tuloksellisuutta arvioidaan ja kontrolloidaan eri tavoin.

Edellä kuvatun perusteella nykyistä johtamismallia voidaan pitää paremmin ammattimaista johtamista tukevana, ja siten hyvänä lähtökohtana myös hyvän johtamiskulttuurin luomiselle. Johtajien uudelleen arviointi vaikuttaa mahdollisesti myös siihen, kuinka johtavassa asemassa olevat käyttäytyvät johdettavia kohtaan. Johtajien noustessa enemmän esiin yksilöinä korostuvat johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten persoona ja sen eri ilmenemismuodot. Se, onko tehdyissä johtajavalinnoissa kiinnitetty huomiota valittujen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja sitä kautta soveltuvuuteen johtajaksi, ei käynyt haastatteluissa ilmi. Samoin jäi epäselväksi missä määrin johtajakoulutuksissa on annettu välineitä johtajien henkilökohtaiseen kasvuun tehtävässään.

TTY:ssä yliopiston pieni koko nähtiin eduksi hyvän johtamisilmapiirin kehittymiselle, ja esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyn nähtiin kehittyneen vuoden aikana myönteisesti. Haastatellut kokivat johtoryhmän foorumiksi, jossa oli aito mahdollisuus keskustella hankalistakin asioista, ja joka parhaimmillaan toimii rehtorin taustatukena. Näin ollen johtoryhmän voidaan todeta palvelevan tarkoitustaan. Lisäksi uuden organisaatorakenteen keveyden koettiin tukeneen uuteen johtamisjärjestelmään sopeutumista.

Erityisesti TTY:llä oli etukäteen pelätty, että uudella johtajien valintamenettelyllä saadaan aikaiseksi ”käskytsentaliteetti”. Haastatellut pitivät tärkeänä, että TTY:lle saadaan luotua oikeanlainen, hyvä ja keskusteleva, henki johtamiseen ja kehittämiseen. Aallon johtajat puhuivat paljon siitä, että vaikka esimerkiksi dekaanilla korkeakoulun johtajana on uudessa johtamisjärjestelmässä huomattavasti enemmän valtaa kuin vanhoilla tiedekuntadekaaneilla, ei johtajana pärjää, jos yrittää diktaattorimaisesti toteuttaa omia näkemyksiään muusta korkeakoulusta välittämättä. Hyvien keskusteluväylien luomista ja kuuntelevaa johtamista korostettiin molemmissa yliopistoissa.

TTY:ssä rehtoraatti–dekaanit–laitosjohto-linjan toimivuuden todettiin parantuneen sen myötä, että henkilövalinnat on uuden mallin mukaisesti tehnyt pitkälti rehtori. Tämän johtamislinjan toimivuuden ja henkilövalintojen tekemisen sitä tukevasti nähtiin olevan nykyisen hallintomallin toiminnan edellytys. Varsinkin ylimmän ja tiedekuntien johdon edustajat itse näkivät tiettyjen periaatteiden mukaan linjassa toimimisen välttämättömäksi. Samalla he myös korostivat, ettei tämä kuitenkaan tarkoita sitä, että rehtori vain ilmoittaisi päätöksensä ja odottaisi muiden toimivan niiden mukaisesti. Päinvastoin johdon keskusteluvuutta ja mahdollisuutta esittää perusteltuja, eriäviä näkemyksiä ja mielipiteiden vaihtoa korostettiin. Nykyisessä toimivaksi koetussa johtamislinjassa nähtiin paremmin olevan tilaa todelliselle toiminnan kehittämiseksi, kun resurssit eivät kulu eturistiriitojen selvittelyyn.

Aallossa muutokset johtamisilmapiirissä ja johtamiskulttuurissa näyttäytyivät ennen kaikkea korkeakoulujen välillä olevien erojen kautta. Riippuen yhdistyneiden korkeakoulujen perinteistä, pidettiin muutoksia joko hyvinä tai liian heikkoina odotuksiin nähden. Tekniikan korkeakouluissa dekaani–laitosjohtaja–työparit korkeakoulun johdosta vastuullisina koettiin toimivaksi konseptiksi. Entisessä TKK:ssa johtamiskulttuurin koettiin muuttuneen parempaan suuntaan sen myötä, ettei enää tarvitse löytää jokaiseen kysymykseen kompromissiratkaisua, vaan voidaan helpommin tehdä kokonaisuuden kannalta parhaimpia päätöksiä. Kauppakorkeakoulussa olisi sen sijaan toivottu sekä vahvempaa johtajuutta yliopiston ylimmän johdon taholta että enemmän valtuuksia dekaani–laitosjohtaja–työparille päättää korkeakoulun ja laitoksien kehittämisestä. TTY:llä parantunut johtamisilmapiiri oli jo saanut aikaan luottamuksen ja sitoutuneisuuden tunteita. TTY:n ja vanhan TKK:n kokemukset ovat sen suhteen samankaltaisia, että molemmissa koettiin johtamisilmapiirin kehittyneen avoimempaan ja keskusteluvampaan suuntaan.

4.1.3 Muutosten kuormittavuus ja työssä viihtyminen

Niin Aallon kuin TTY:n syksyn 2011 haastattelujen perusteella muutosten kuormittavuus oli vähentynyt edellisvuodesta. Puhe oli siirtynyt muutoksen aiheuttamasta epä tietoisuudesta ja sen kuormittavuudesta jonkinlaiseen kypsymiseen, tasaantumiseen ja vakiinnuttamiseen.

Toimintamallien vähittäinen selkiytyminen ja uudenlaiseen rakenteeseen ja hallintotyöskentelyyn tottuminen oli tuonut helpotusta niin johdon kuin muun henkilöstön töihin. Havaittavissa kuitenkin oli, että suurimman muutoskuormituksen keveneminen ylimmässä johdossa oli merkinnyt kuormituksen painopisteen siirtymistä organisaation

alemmille tasoille. Erilaisista organisaatorakenteista johtuen Aallossa rakenteellisen muutoksen kuormittavuus, uudistusten kotouttamiseen liittyvät haasteet, tuntuivat syksyllä 2011 selvinä niin korkeakoulu- kuin laitostasolla, siinä missä TTY:ssä suurin paine kohdistui nyt laitoksiin.

Muuttuneiden johtamis- ja taloudenseurantakäytäntöjen lisäksi säätiöitymisellä ei katsottu olleen merkittävästi vaikutusta työhön. Säätiömuotoon liittyvät muutokset ovatkin tuntuneet ennen kaikkea johtajien sekä taloudesta huolehtivan hallintohenkilöstön työssä. TTY:ssä suuri osa uudistusten kuormittavuudesta laitoksilla kasaantui kehittämispäälliköille, joiden toimi rakenneuudistuksen yhteydessä alun perin perustettiin johtajien avuksi hallinnolliseen työhön. Säätiömuotoisen yliopiston tiukentunut talouden ja toiminnan suunnitelmallisuus ja seuranta ovat tuoneet oman lisänsä työkäytäntöihin erilaisten sähköisten seuranta- ja raportointimenettelyjen muodossa. Tosin osittain vastaavat menettelyt ovat tulleet muihinkin yliopistoihin tilivirastoasemasta irtautumisen myötä. Yleisemmin säätiöitymisen koettiin näkyneen byrokratian lisääntymisenä yksiköiden hallinnossa uusien laki- ja johtosääntömuutoksista juontavien prosessien myötä. Säätiöstatuksesta oli lisäksi aiheutunut yllättäviä ongelmia yksittäisissä muun muassa rekrytointiin ja kansainväliseen toimintaan liittyvissä tapauksissa. Paljolti talouteen liittyvinä muutokset näkyvät tutkimushenkilöstöllekin sitä enemmän, mitä läheisemmin on tekemisissä projektien rahoituksen kanssa.

Niin Aallossa kuin TTY:ssä erityisesti muut kuin johto toivoi jo vähitellen voivansa keskittyä työnsä tekemiseen jatkuvan muutoksen sijasta. Molemmissa myös koettiin yhteisen yliopiston kehittämisen jossain määrin, vaikkakin eri tavoin, lisänneen kuormitusta. Aallossa koettiin ristiriitaiseksi tilanne, jossa pitää kehittää samaan aikaan yhteistä yliopistoa ja luoda omaa profiilia korkeakouluille. TTY:llä puolestaan laitosjohtajat toivoivat resursseja pikkuhiljaa enemmän vapautuvan oman laitoksensa kehittämiseen ”jatkuvan TTY:n kehittämisen” ohella. Aallossa hallintohenkilöstöä vuonna 2010 vaivannut epävarmuus oman työn tulevaisuudesta oli helpottanut palveluorganisaatiota koskevien rekrytointien päätyttyä. TTY:llä kerrottiin sääntö- ja lomakeuudistusten, samoin kuin sähköisten toimintajärjestelmien heikkouksien kuormittaneen hallintohenkilöstöä vielä toisenkin säätiövuoden aikana.

Akateeminen henkilöstö ei kokenut muutosten erityisesti vaikuttaneen työhönsä, mutta osittain koettiin olevan hyvinkin epäselvää, mitä lupailut paremmat urapolut käytännössä tulevat olemaan. Kaikki kun eivät voi olla professoreja. Erityisesti Aallossa Tenure Track -rekrytoinnit ovat vieneet odotettua enemmän aikaa, eikä opetushenkilöstön urapolusta tiedetty tehdyn päätöksiä. Aallossa syksyn 2011 haastattelujen aikaan osalla opetushenkilöstöstä oli tilanne, jossa määräaikainen työsopimus oli päättymässä muutaman kuukauden sisällä eikä heillä vielä ollut minkäänlaista käsitystä sopimusten jatkamisesta. Epävarmuus määräaikaisten työsopimusten katkeamistilanteissa tuntuikin olevan yhteistä molemmissa yliopistoissa – siihen on ollut vaikutusta uudella säätiön etupainotteisella taloudenpidolla. TTY:llä moni haastateltava toi esiin, että laitosten on paljon tarkemmin mietittävä henkilöiden palkkaamista ja rahoituksen on käytännössä oltava varmistettuna, että henkilölle voidaan tehdä työsopimus. Tämän kerrottiin vaikuttaneen erityisesti jatko-opiskelijoiden, tutkimusavustajien ja muun projektirahoilla rahoitettavan määräaikaisen tutkimushenkilöstön palkkaamiseen. Heidän asemansa nähtiin eniten heikentyneen muutoksissa.

Kummassakin yliopistossa ongelmina ovat jatkuneet päätösten tekemisen hitaus ja ohjeistuksien antaminen lyhyellä varoitusajalla. Aallossa tuntui henkilöstöä edelleen

vaivaavan myös se, että huippua ollaan tekemässä ulkoa rekrytoitavien henkilöiden avulla. Molemmissa yliopistoissa, Aallossa vielä selvemmin, kokemus oli se, että henkilöstöä arvioidaan ja tarkemmin seurataan, mitä he tuottavat. Samoin nähtiin että erilaiset tehokkuusvaatimukset ovat lisääntyneet, tai ainakin tulevat lisääntymään. Vastapainoksi kontrollille ja erilaisille vaatimuksille kaivattiinkin enemmän kannustusta ja parempia edellytyksiä (tavoitteiden selkeys, varmuus resursseista) tavoitteiden täyttämiseen.

Niin Aallossa kuin TTY:ssä laitosten johtajia ovat jonkin verran kuormittaneet vastuisiin ja toimintavaltaan liittyvät epäselvyydet. Yhtäältä laitokset asemoidaan autonomisiksi ja tulostaviksi yksiköiksi, mutta monessa asiassa niiden johdolla ei ole ollut riittäviä välineitä käytössään. Työtä on hankaloittanut muun muassa se, ettei asioita ole pystytty ratkomaan ja viemään eteenpäin laitoksen kannalta mielekkäällä tavalla, kun on odoteltu selkeitä ja yhdenmukaisia ohjeita yliopistotasolta.

Aallossa hallinnon uudelleen organisoiminen palveluorganisaatioksi ei vaikuta vieläkään toimivan odotetulla tavalla. Osittain laitosjohtajat ovat tyytyväisiä uudistukseen ja kokevat saavansa tarvitsemansa apua. Kaikki toiminnot eivät kuitenkaan kaikilla laitoksilla toimi yhtä hyvin, ja tämä on johtanut osan hallintohenkilöstön liialliseen kuormittumiseen. Tältä osin laitosjohtajilla ei tunnu olevan riittäviä keinoja ratkaista ongelmia. TTY:llä puolestaan rakenteen ja johtamisjärjestelmän sinänsä katsotaan olevan nyt selkeä, mutta työnjaon ja vastuiden osalta on pitänyt tehdä hienosäätöä. Kuormittavuuden nähtiin johtuvan paljolti siitä, ettei keskushallinnon tasolla ole riittäviä resursseja tai osaamista uuden tilanteen hallitsemiseen ja osa muutoksista on ollut huonosti suunniteltuja. Ongelmia on aiheutunut myös tiedonkulun katkoksista. TTY:llä keskijohdon (dekaanit, laitosjohtajat) ja vararehtorien johtajuus oman toimen ohessa koetaan kaiken kaikkiaan siinä määrin kuormittavaksi, että uudenlaisia järjestelyjä voi olla tarpeen jatkossa miettiä.

Työssä viihtymisen ei kummassakaan yliopistossa sinällään koettu merkittävästi muuttuneen hallintorakenteen uudistusten myötä eikä syksyjen 2010 ja 2011 välillä. Tosin osalla laitoksista oli ilmapiiriä onnistuttu parantamaan esimerkiksi työjärjestelyin sekä laitoksen sisäistä viestintää parantamalla. Aallossa osa muutoksiin kypsyneistä oli vaihtanut työpaikkaa. Moni kokee työnsä yliopistoissa niin antoisaksi, ettei ulkoisten asioiden anneta pilata työssä viihtymistä. Haastattelut kuitenkin toivat esiin, ettei tämä ole itsestäänselvyys, mikäli jatkuvat muutokset häiritsevät varsinaista työntekoa, vaan asia vaatii aktiivista huomiota yliopiston johdolta.

4.1.4 Viestintä ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet

Viestintään oli sekä Aallossa että TTY:ssä selvästi panostettu, mutta viestinnän ongelmista myös keskusteltu huomattavan paljon. Edelleenkin viestintää ei syksyllä 2011 koettu kaikilta osin tyydyttäväksi. Erilaisia viestintäkeinoja käytettiin haastateltujen mukaan monipuolisesti hyväksi, ja osittain siten oli onnistuttu saamaan haluttua viestiä eteenpäin. Kummassakin yliopistossa oli vuoden aikana yhteisiä verkkosivuja ja introja kehitetty, minkä lisäksi tiedonvälitystä oli pyritty täsmällisemmin jakamaan sähköpostitse, Aallossa myös viikkotiedotteen avulla. Lisäksi oli järjestetty info- ja keskustelutilaisuuksia eri yksiköissä ja toimielimissä, henkilöstölle yhdessä ja eri teemojen ympäriltä. Tiedotuksen tarve on ollut yliopistoilla osittain hyvin erilainen: Aallossa viestinnällä on luotu uutta yhteistä yliopistoa, kun taas TTY:ssä tiedotuksen tarve on keskittynyt uuden hallintomallin ja siihen liittyvien käytäntöjen selvittämiseen. Aallon-aamukahvit mainittiin haastatteluissa esimerkkinä uusista viestintäkäytännöistä. TTY:n haastatteluissa puolestaan kerrottiin laitoksilla panostetun omaan sisäiseen viestintään. Joillain laitoksilla tämä on juontanut osittain rakenneuudistuksesta ja

tarpeesta luoda yhtenäisyyttä ja yhteistyömahdollisuuksia eri oppiaineiden ja tutkimuskulttuurien välille.

Kummassakin yliopistossa johto vaikutti sisäistyneen viestinnän sekä tiedonvälityksen merkityksen muutosprosesseissa. Tavoitteena pidettiin luottamuksen ilmapiirin luomista yliopiston sisälle. TTY:n strategiassakin mainittu läpinäkyvyys edellyttää avointa ja säännöllistä viestintää organisaation kaikilla tasoilla. Varsinkin johtamislinjassa korostettiin keskustelevuutta ja avoimuuden ilmapiiriä, mutta osa haastateltavista ilmaisi tyytymättömyyttä epäselvyyteen koskien tärkeinä pitämiään asioita. Tällaisia olivat esimerkiksi sisäisen rahanjaon kriteerit tai tulevaisuuden painopisteet. Kummassakin yliopistossa kerrottiin myös olleen viestinnässä katkoksia. Samoin mainittiin organisaation eri tasoilla edelleen tapahtuvan myös ns. näennäisvaikuttamista – muodollisesti mahdollisuuksia keskusteluun annetaan, mutta käytännössä käydyillä keskusteluilla voi olla hyvin vähän vaikutusta tehtäviin päätöksiin. Kaiken kaikkiaan viestintään kaivattiin tarkkuutta ja täsmällisyyttä, sekä tiettyihin perusasioihin yhdenmukaisia ohjeistuksia yliopistotasolta. Hitaan ja jossain määrin epätasmalliseksi koetun tiedotuksen keskushallinnon taholta katsottiin jähmeyttävän laitosten toimintaa ja vaikutusmahdollisuuksia.

Säätiöyliopistojen hallitusten koettiin molemmissa jääneen henkilöstölle hyvin etäiseksi. Tämän sinällään katsottiin olevan ymmärrettävää ja kuuluvan asiaan, mutta toisaalta toivottiin hallitukselta aktiivisempaa näkymistä yliopiston sisälle.

Vuoden 2010 muutosten yhteydessä kummankin yliopiston henkilöstö, ja osittain myös johto, koki saaneensa liian niukasti tietoa muutosten vaikutuksista. Aallon muutosmyllerryksessä olisi erityisesti täsmällisempää tietoa oman työn tulevaisuudesta kaivattu enemmän. Tuolloin tiedotustilaisuudet olivat osoittautuneet monelle pettymykseksi, kun riittävää tai konkreettisesti hyödynnettävää tietoa ei ollutkaan saatu. Molemmissa yliopistoissa riittämättömän tiedon ongelmaa esiintyi jossain määrin yhä: esimerkkinä tästä mainittiin TTY:llä myös koulutukset, joilla sinänsä nähtiin olevan hyvä tarkoitus. Suhtautuminen koulutuksiin oli myönteisestä, mutta osittain niiden koettiin olleen hukkaan heitettyä aikaa. Osa haastateltavista kaipasi konkreettisemmin työssään hyödynnettävää yksityiskohtaisempaa, tehtävä- ja/tai asiakohtaista koulutusta, toisaalta nähtiin, että esimerkiksi johtamiskoulutuksen on ylipäätään vaikeaa tavoittaa laitosten johtamisen erityistarpeita.

Henkilöstö ei koe erityisen suurta muutosta vaikuttamismahdollisuuksiensa suhteen. Johtavassa asemassa olevat näkevät kuitenkin kollegiaalisesta johtamisesta yksilöjohtamista korostavaan malliin siirtymisen myötä yleensä omaavansa hyvät, jopa aiempaa selvästi paremmat, vaikutusmahdollisuudet. Tästä poikkeuksena TTY:n dekaanit, joiden konkreettiset vaikutusmahdollisuudet tiedekuntien johdossa ja laitosjohdon esimiehinä ovat jääneet melko kapeiksi, koska esimerkiksi rahanjako laitoksille tapahtuu suoraan rehtoraatin kautta. Uusiin keskustelufoorumeihin, kuten Aalto Leader's Dialogin tilaisuuksiin tai TTY:ssä uudella tavalla keskustelemaan TTY:n johtoryhmään ja johdon foorumiin osallistuminen koettiin vaikuttamismahdollisuutena ja niiden katsottiin parantaneen tiedonkulkua kumpaankin suuntaan yliopiston johdon ja yksiköiden välillä.

Sen sijaan Aallossa johtamisjärjestelmän muutos oli vaikuttanut siihen, kuinka haastateltavat kokivat saaneensa tietoa suunnitelluista tai jo käynnissä olevista kehittämistoimista. Muutosten myötä tieto on yhä harvemmilla, eikä siksi leviä yhtä helposti kuin ennen. Aina ei myöskään tiedetä, kenellä tieto on. Aallon johtoryhmässä on työntekijäjärjestöjen edustajat mukana, tältä osin dialogi on säännöllistä henkilöstön suuntaan erilaisia päätöksiä

valmistellessa. TTY:n sisällä tiedon leviämistä ovat edesauttaneet tiedekunta- ja laitosrajat ylittävät verkostot, joissa tietyn tehtävän hoitajat tapaavat säännöllisesti toisiaan sekä yliopistopalvelujen päälliköitä.

TTY:ssä kollegiaalisesta mallista ei ole irtauduttu yhtä selvästi kuin Aallossa: eri henkilöstöryhmien edustus toteutuu edelleen akateemisen yhteisön toimielimissä. Sen sijaan nähtiin, että erilaisiin työryhmiin, joissa todella pääsisi vaikuttamaan asioiden valmisteluun, valikoituvat ihmiset perusteiden, jotka usein jäävät muille hämäräksi. Toisin sanoen kaikista vaikutusmahdollisuuksista ei edes tule tietoa. Toisaalta suurin osa haastateltavista ei myöskään kaivannut muunlaisia vaikuttamismahdollisuuksia. Laitoshallinnossa kerrottiin vaikuttamismahdollisuuksia tarjotun ja kehitetyn, mutta yleisemmin ongelmaksi nähtiin se, että asioiden valmistelu ja keskustelu jää pienen joukon vastuulle. Osa yliopiston eri toimielimissä mukana olleista myös kritisoi sitä, että turhan usein kokouksissa jää vähän aikaa varsinaiselle asioista keskustelemiselle – tai sitten keskustellaan epäolennaisista asioista. TTY:ssä henkilöstön tiedonsaantiin oli ollut myönteistä vaikutusta myös kehittämispäälliköillä, jotka tapaavat tukipalveluiden päälliköitä säännöllisesti ja tuovat sitä kautta laitoksille tietoa ajankohtaisista hallinnollisista asioista.

Aallossa uusi johtamisjärjestelmä ei vielä syksyllä 2011 tehtyjen haastattelujen aikaan ollut ehtinyt täysin kotoutua, eivätkä kaikki uuden johtamisjärjestelmän elementit tai sen tarjoamat vaikutusmahdollisuudet olleet haastatelluille selviä. TTY:ssä organisaation pienuus ja ”tuttuus” verrattuna Aallon tapaukseen on ollut tekijä, joka on edesauttanut johtamisjärjestelmän muutokseen sopeutumista sekä sitä, ettei henkilöstö koe vaikutusmahdollisuuksiensa tai tiedonkulun radikaalisti muuttuneen. Toisaalta epävarmassa muutosprosessissa olemisen koettiin tuoneen esiin sen, etteivät kaikki johtavassakaan asemassa olevat ole yhtä auliita jakamaan tietojansa muille. Haastatteluissa myös kerrottiin TTY:ltä puuttuvan sellainen ajankohtaisista asioista kirjoittelu ja debatointi yhteisissä viestimissä, joka edistäisi jatkuvaa, kriittistä keskustelua asioista. Niin Aallossa kuin TTY:llä viestinnän kerrottiin perustuvan paljolti kasvokkain kohtauksiin ja neuvotteluun, jolloin tiedonkulun henkilösidonaisuus voi myös uhata henkilöstön tasapuolista tiedonsaantia.

Niin Aallossa kuin TTY:ssä henkilöstöä on huomioitu muun muassa panostamalla koulutuksiin sekä lähiesimiessuhteiden ja esimiestyön kehittämiseen. Molemmista on saatu hyvää palautetta, mutta laitoskohtaisesti on paljon eroa siinä, kuinka menestyksekkäästi lähiesimiesrakenne on saatu toimimaan. Aallossa oli lisäksi ylimmän johdon mukaan järjestetty uravalmennusta/tukea epävarmassa tilanteessa oleville.

4.2 Vertailun yhteenvetoa

Molempien säätiö-yliopistojen osalta voidaan tilanteen todeta syksyyn 2011 mennessä pääosin parantuneen vuoden 2010 muutoksiin liittyneestä epäselvyydestä, työn koetusta epävarmuudesta ja kuormittavuudesta, toimintamallien hajaannuksesta. Yleinen suhtautuminen säätiöitymiseen on myönteistä, ja myös muutokset organisaatorakenteessa koetaan pääosin onnistuneina. Muutosten katsotaan olleen nykytilanteessa perusteltuja sekä luovan osaltaan aiempaa paremmat edellytykset yliopistouudistuksen mukaisten strategisten linjausten ja tavoitteiden toteuttamiseen. Muutosten toteuttamistavoista esiintyy kuitenkin yhä kriittisiäkin näkemyksiä ja selvää on, etteivät uudistukset näyttäytyä kaikille osapuolille yhtä onnistuneina. Osa henkilöstöstä kokee muutosten lisänneen jossain määrin epävarmuutta yliopistossa tehtävän työn tulevaisuuteen liittyen.

Johdon ja henkilöstön toimintalinjat rakenteellisen kehittämisen kotouttamisessa

Niin Aallon kuin TTY:n tapauksessa yliopiston johto on omaksunut ja hyödyntänyt monipuolisesti erilaisia keinoja rakenteellisen kehittämisen kotouttamiseksi organisaatioonsa. Molempien yliopistojen kehittämisessä tärkeässä roolissa ovat keskustelevat johdon foorumit ja johtajien sitouttaminen, koulutukset sekä johdon kannustepalkkausjärjestelmät.

Erityisesti Aallossa korostui ylimmän johdon halu esimerkillä johtamiseen, innostus ja vankka usko Aallon vahvaan tulevaisuuteen. Keskustelua ja näkymistä korkeakouluissa pidettiin tärkeänä. Korkeakoulujen johdon tasolla kehittämiseen liittyi jo selvemmin myös velvollisuuden tunto. Korkeakoulujen rehtorit olivat kukin pyrkineet edistämään oman korkeakoulunsa etuja parhaalla mahdollisella tavalla fuusion yhteydessä. Nykyiset korkeakoulujen dekaanit suhtautuivat johtotehtäväänsä enemmän työnä, joskin varsin sitoutuneesti. Erityisen haasteelliseksi tilanteen kokivat laitosjohtajat, jotka kokivat tulleen ohitetuksi päätöksen teossa.

TTY:ssä toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisellä, keskusteluin ja koulutusten avulla on pyritty viemään uutta johtamistapaa ja rakenteellisen kehittämisen tavoitteita eteenpäin. Kehityskeskustelujen muuttamisella tavoitekeskusteluiksi haluttiin korostaa tavoitteiden asettamisen ja seurannan tärkeyttä yliopiston kaikilla tasoilla. Entuudestaan vähäistä hallintohenkilöstöä on lisätty, ja huomattavana uudistuksena kotouttamisen näkökulmasta voi pitää kehittämisspäällikön tehtävän perustamista (OTO-)laitosjohdon avuksi 2008 uudistuksen yhteydessä. Laitoksilla oli uusin työjärjestelyin pyritty muokkaamaan toimintatapoja uusia rakenteita paremmin vastaaviksi.

Henkilöstön aktiivisuutta ja roolia uudistusten kotouttamisessa on haastattelujen perusteella vaikea arvioida, eikä siinä näytä tapahtuneen muutosta vuoden aikana. Avoin asenne muutoksia kohtaan, tiedotuksen seuraaminen, osallistuminen (laitos-)kokouksiin sekä muuhun viestintään ja/tai vaikuttamiseen näyttäisi kuitenkin edistäneen ymmärrystä rakenteellisen kehittämisen tavoitteista ja niiden mukaisten toimintamallien omaksumista. Henkilöstön keskuudessa myös pidettiin tärkeänä fyysisten tilojen järjestämistä rakennetta tukeväksi.

Rakenteellisen kehittämisen vaikutukset työhyvinvointiin

Henkilöstö on molemmissa yliopistoissa sopeutunut muutoksiin verrattain hyvin. Kuormittavimman vaiheen katsottiin ajoittuneen ensimmäiseen vuoteen säätiöitymisen ja Aallossa fuusion jälkeen. Sekä Aallossa että TTY:ssä eniten työn kuormittavuuden lisääntymisestä kertoivat johtotehtäviin professorin työn ohessa osallistuvat haastateltavat sekä osa hallintohenkilöstöstä, TTY:llä erityisesti kehittämisspäälliköt.

Jatkuva muutoksessa eläminen ja kehittämiseen liittyvä ylimääräinen kuormitus yhdistyneenä epätietoisuuteen oman yksikön tai tutkimusalan tulevaisuudesta on osalla henkilöstöä vaikuttanut työssä jaksamiseen ja heikentänyt motivaatiota oman ja/tai yhteisen toiminnan kehittämiseen. Tätä voi pitää tärkeänä viestinä yliopistojen johdon suuntaan, sillä menestykseen ja koveneviin tavoitteisiin päästäkseen sen olisi pystyttävä huolehtimaan henkilöstön motivoimisesta ja sitoutumisesta yhteisön päämääriin. Ymmärrettävästi pitkittyvä epäselvyys yhteisistä tavoitteista, rakenteesta ja toiminnan edellytyksistä ei edistä tämän tavoitteen toteutumista. Myös yleisemmin pidettiin epävarman muutostilanteen pitkittymistä uhkana tutkimushenkilöstön motivaatiolle, tuloksellisuudelle ja pysymiselle yliopiston palveluksessa – etenkin kun samalla ulkopuolisen rahoituksen saamisen koetaan vaikeutuneen ja palkitsevuuden vähentyneen. Lisäksi näyttää siltä, että OTO-johtajien, professorien ja hallintohenkilöstön työssä koetaan kuormituksen lisääntyneen jossain määrin

pysyvästi. Tämä ei kuitenkaan ole seurausta pelkästään rakennemuutoksista tai säätiöitymisestä.

Muutosjohtaminen rakenteellisen kehittämisen soveltamisvaiheessa?

Kummassakin yliopistossa vaikuttaa johto omaksuneen aktiivisen roolin muutosjohtamisessa. Haastatteluissa korostettiin tarvetta luoda yhteiseen kehittämiseen, ja tulevia vaikeitakin päätöksiä ajatellen, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Ongelmista ja ristiriidoistakin huolimatta uudistusten koettiin edenneen yllättävän hyvin.

Aallossa on muutosjohtamisessa käytetty yritysmaailmasta tuotuja välineitä, erityisesti osallistamisessa ja muutosviestinnässä. Esimerkiksi korkeakoulujen yhdistymistä oli eri työryhmissä suunnittelemassa suuri joukko korkeakoulujen henkilöstöä. Myöhemmin on voinut osallistua esimerkiksi uudenlaisen kampusalueen suunnitteluun. Muutosviestinnässä on hyödynnetty eri muotoja: perinteisiä ja uudenlaisia tiedotustilaisuuksia, esimerkiksi ns. Aalto-aamukahveja, jotka olivat henkilöstölle ja opiskelijoille tarkoitettuja yliopiston ajankohtaisia asioita käsitteleviä keskustelutilaisuuksia. Ylempi johto kertoi yliopiston kaltaisessa organisaatiossa faktapohjaisten perusteluiden esittämisen muutoksessa, mutta myös laajemmin johtamisessa, olevan ensiarvoisen tärkeää. Keskusteluvalmiuden ja perusteluiden kautta johto kokikin päässeensä eteenpäin muutosjohtamisessa.

TTY:n ylimmän johdon mukaan varsinaisesta muutosjohtamisesta oli syksyyn 2011 mennessä päästy keskustelemaan ja konsultoimaan johtamisen vaiheeseen. Vaikka säätiöyliopisto asettaa nykyisin huomattavasti tarkemmat raamit johtamiseen ja yksiköiden toimintaan, vaikuttaa varsinkin laitosten johtamiskäytännöissä olevan eroa siltä osin, kuinka aktiivisesti muutoksia on toteutettu yhdessä henkilöstön kanssa ja kuinka avoimesti heitä on informoitu, ja osallistutettu keskusteluun yhteisestä tulevaisuudesta. Osittain vaikuttaa myös siltä, että TTY:n uudessa rakenteessa epäselvempään asemaan jääneiden laitosten johdolla voi olla heikommät edellytykset kehittää ja luotsata laitostaan muutosvaiheessa. Yleisesti keskijohdossa (dekaanit ja laitosjohto) koetaan muutosjohtamisen välineiden ja resurssien olleen puutteellisia rakenteellisen kehittämisen alkuvaiheessa mutta hiljalleen parantuneen.

Toimintakulttuurin muutos ja työn mielekkyys

Toimintakulttuurin muutokset näyttäytyivät hyvin eri tavoin Aallon eri korkeakouluissa, sekä myös korkeakoulujen sisällä laitosten välillä. Kauppakorkeakoulussa ja TaiK:ssa ajateltiin uusien toimintatapojen olevan suoraan vanhan TKK:n mukaisia, ja Teknillisen korkeakoulun koettiin isoimpana muutenkin määrävään muutosten tahdin ja suunnan. Vanhassa TKK:ssa oli kuitenkin myös jouduttu totuttelemaan toimintakulttuurin muutoksiin, joihin suurelta osin oltiin tyytyväisiä. Moni koki uuden johtamisjärjestelmän vapauttaneen korkeakoulun ikuisesta tasapainoilusta kompromissipäätösten kanssa, ja strategisen johtamisen siten tulleen uudella tavalla mahdolliseksi. Erilaisten toimintakulttuurien kohtaaminen korkeakoulujen yhdistymisen myötä on vaatinut sopeutumista, ja uuden yliopiston toimintakulttuurin muotoutuminen tulee vielä viemään aikaa.

TTY:ssä tiedekuntarakenteen koetaan selkiyttäneen toimintaa ja poistaneen päällekkäistä työtä. Tiedekuntien hallintoa pidetään toimivana lisättyjen resurssien myötä, mutta niiltä nähdään puuttuvan todellista valtaa. Osalla (2008) yhdistyneistä laitoksista oli saatu synnytettyä uutta yhteistä kulttuuria laitoksen sisälle: ihmiset kokevat kuuluvansa laitokseen ja ovat luontevasti vuorovaikutuksessa keskenään. Siitä huolimatta toimintakulttuurin muutos opetus- ja tutkimusyhteistyön lisäämisen osalta on jäänyt (toistaiseksi) keskeneräiseksi. Säätiöitymisen yhteydessä tehtyjen johtosääntömuutosten nähdään myönteisesti selkiyttäneen ja systematisoineen tiettyjä aiemmin vapaamuotoisia toimintatapoja laitoksilla. Samalla

muutosten teettämää työtä laitoksilla ei ole aina koettu mielekkääksi, etenkin kun yliopistotason toimintamallien muodostaminen on ollut hidasta ja monessa tapauksessa hankaloittanut laitosten itsenäistä toimintaa.

TTY:llä moni kertoi yliopiston sisälle syntyneen uudenlaista, taloudellista ajattelua. Perusteellisemman toimintakulttuurin muutoksen hidasteena näyttää kuitenkin olleen paitsi osan henkilöstön kaipuu vapaammaksi koettuun ja kollegiaaliseen toimintatapaan sekä tottumus tutkimusryhmäkeskeiseen työskentelyyn, myös tiedon puute sekä epävarmuus yliopiston painotuksista (esim. rahoituksen määräytymisessä) ja yhtenäisistä toimintatavoista.

Rakenteellisen kehittämisen painotuseroja

Jossain määrin erilaisen muodon yliopistojen rakenteelliseen kehittämiseen tuo se, että Aallossa on selvemmin siirrytty ammattijohtamiseen. Osa yliopistotason johtajista on yliopistomaailman ulkopuolelta rekrytoituja ammattijohtajia. Kaikki Aalto-tason johtajat toimivat päätoimisina johtajina, samoin korkeakoulujen dekaanit. TTY:llä päätoimisia johtajia ovat vain rehtori ja hallintojohtaja. Lisäksi tiedekuntien dekaaneilta katsotaan puuttuvan todellista vaikutusvaltaa, siinä missä korkeakoulujen dekaanit Aallossa ovat selvästi laitosjohtajien esimiehiä. Laitosjohtajat hoitavat molemmissa yliopistoissa johtotehtävien lisäksi professorin tehtäviä, vanhan käytännön mukaisesti hieman kevennettynä. Tästä aiheutuu haastetta uuden johtamisjärjestelmän mukaiseen sitoutumiseen ja kehittämiseen.

Rakenteellinen kehittäminen jatkuu molemmissa yliopistoissa. TTY:ssä on lähitulevaisuudessa tarve suuremmalle keskustelulle koskien yksiköiden kokoa ja tarkennuksia nykyisen rakenteen pirstaleisuuteen. Aallossa toteutui vuoden 2012 alusta suurempi yksikkötason muutos arkkitehtien siirryttyä osaksi taiteiden ja suunnittelun korkeakoulua. Rakenteellinen kehittäminen oli Aallossa vuoden 2011 aikana siirtynyt yliopistokeskuksiin.

5 Loppupäätelmät

Syksyn 2011 haastatteluissa, reilu puolitoista vuotta säätiöitymisen ja Aallon fuusion jälkeen tuotiin esiin, että toteutettujen uudistusten vaikutuksia on vielä liian aikaista arvioida. Rakennemuutosten hitaus merkitsee sitä, että suurelta osin yliopistot ovat yhä ”keskellä muutosprosessia”, varsinkin kun samanaikaisesti yliopistojen sisäisistä tarpeista lähtevien muutosten kanssa valtakunnallinen, mittava yliopistouudistus pitää yliopistoja muutostilassa. Yliopistojen omasta näkökulmasta uudistukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista voitaisiin arvioida vasta kymmenen vuoden päästä. Käytännössä havainnot muutosprosessin alkuvaiheesta antavat kuitenkin osviittaa siitä, millainen pohja tavoitteiden toteutumiseksi on kehittämisellä onnistuttu luomaan.

Molemmissa säätiö-yliopistoissa muutosten kotouttamisen koettiin olevan vielä kesken, mikä on monelta osin odotettua, koska kyse on suurista muutoksista. Lisäksi Aallossa on muutoksia toteutettu hyvin nopealla aikataululla ja useaa muutosta samanaikaisesti. Elinkeinoelämältä ja teollisuudelta toivottiin kärsivällisyyttä siihen, että kaikki luvattu hyvä saataisiin toteutettua. Toimivia yhteistyösuhteita elinkeinoelämän ja teollisuuden suuntaan pidettiin tärkeinä, koska sieltä löytyy merkittäviä rahoittajia, joiden toivottaisiin tulevaisuudessakin rahoittavan yliopistoa.

Ulkopuolisen rahoituksen tarpeen kasvu ja taloudellisen liikkumavaran saaminen, oman strategisen lisärahoituksen mahdollisuus, on ollut yksi tärkeimpiä säätiöitymisen taustavaikuttimia. Parhaimmillaan säätiömuoto voisi parantaa yliopiston ja sen yksiköiden taloudellisia toimintaedellytyksiä. Toistaiseksi uudistuksilla ei kuitenkaan ole ollut merkittävää vaikutusta yliopistojen rahoitukseen.

Hallinnon ja johtamisjärjestelmän uudistamisilla on pyritty tehokkuuden lisäämiseen ja strategisen johtamisen kehittämiseen yliopistojen välisen ja kansainvälisen kilpailun koventuessa. Säätiömuodon eduiksi tässä on nähty itsenäisemmän ja joustavamman päätöksentekorakenteen mahdollisuus, ulkopuolisen hallituksen visiointikyky sekä vahvuus myös vaikeassa strategisessa päätöksenteossa. Säätiömuodon on toivottu tuovan myös imagohyötyä niin opiskelijoista kilpailtaessa kuin yliopiston kolmannen tehtävän toteuttamisessa. Sekä Aallossa että TTY:ssä johtamisjärjestelmien uudistamiseen oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta hallinnolliset käytännöt ja ohjeistukset olivat varsinkin laitosten kannalta löytäneet muotoaan turhan hitaasti. Suhteessa yksiköiden autonomiaan odotellaan vielä uudistukseen ja säätiömuotoon liittyvän potentiaalin toteutumista.

Yliopistouudistuksen ja yliopistojen tulosoikeuksien painotusten myötä kaikille yliopistoille yhteinen tavoite on laadun huomattava parantaminen tutkimuksessa ja opetuksessa. Sekä Aallon että TTY:n selvimmän muotoiltu strateginen tavoite koskeekin tieteellisen tason ja tunnettuuden nostamista kansainvälisen huipun tasolle. Aallossa tavoite on puettu ”huippuyliopistotavoitteen” muotoon, mikä edellyttää määrätietoista ja aggressiivistakin etenemistä pyrkimyksissä. TTY:n tavoitteena on myös kunnianhimoisesti, joskin maltillisemmin, lisätä ja laajentaa tunnettuutta omilla kärkialoilla, sekä ennen kaikkea varmistaa omien kansainvälisten huippualojen kilpailukyky ja huipputaso jatkossakin. Yliopisto(maailma)n kansainvälistäminen nopeassa tahdissa nähdään ainoana keinona tavoitteisiin pääsemiseksi. Tähän säätiömuodon joustavuudesta sekä johtamisjärjestelmän vahvuudesta uskotaan saatavan tukea: vanha kollegiaaliseen päätöksentekoon perustuva toimintatapa olisi oletettavasti estänyt, tai ainakin huomattavasti hidastanut, tätä kehitystä.

Erityistä haastetta säätiöyliopistoilla vaikuttaisi olevan siinä, kuinka samanaikaisesti parantaa tieteellistä laatua huomattavasti ja onnistua, ei vain säilyttämään, vaan myös edistämään vahvaa ja monipuolista yritys- ja teollisuusyhteistyötä. Osa haastatelluista TTY:n johtajista ilmaisi huolensa teknillisen alan rahoitusmalleista ja perustutkimuksen rahoituksen riittävydestä tulevaisuudessa. Yliopistojen kannalta tärkeänä pidetään oman strategisen näkemyksen ja linjan säilyttämistä teollisuuden yhteistyömahdollisuuksista ja projektirahoituksesta kilpailtaessa.

Aallon RAE-raportissa todetaan, että mikäli Aalto haluaa nousta maailman luokan tutkimusyliopistiksi, olisi Aallon hyvä pohtia tutkimusfokuksen siirtämistä strategisempaan suuntaan. Arviointiryhmä kiinnitti muun muassa huomiota siihen, että tietyissä Aallon yksiköissä tutkimus perustui enemmän ulkoisen rahoituksen mahdollisuuksiin sekä teollisuuden tarpeisiin kuin puhtaasti tieteellisiin motiiveihin. (Aalto-RAE – raportti 2009, 35–37.)

Tutkijauraa oli sekä Aallossa että TTY:ssä kehitetty erityisesti Tenure Track – urapolkujärjestelmään panostamalla. Aallossa järjestelmän käyttöönotto oli edennyt huomattavasti pidemmälle, kuin TTY:ssä, jossa sitä vasta pilotoitiin syksyllä 2011. Kuitenkin molemmissa yliopistoissa oli tässä vaiheessa havaittavissa akateemisen henkilökunnan osalta epävarmuutta siitä, mitkä tutkijoiden uramahdollisuudet käytännössä ovat, kun kaikki eivät voi olla professoreita. Tilanne oli epävarma myös sen suhteen, tuleeko opetushenkilökunta saman rekrytointijärjestelmän piiriin ja miten käytännön toteutus tapahtuu. Aallossa esiintyi turhautumista Tenure-paikkojen täyttämisen hitauteen. Käytännössä suuri osa haastatelluista tutkimus- ja opetushenkilökunnan edustajista työskenteli edelleen samoissa enemmän tai vähemmän epävarmoissa ja määräaikaisissa työsuhteissa, eikä kokenut muutosten juuri parantaneen omaa asemaansa työhaussa ja urasuunnittelussa. Näin ollen tässä vaiheessa uudistuksia ei voi puhua tutkijauran houkuttelevuuden lisääntymisestä mainittavasti.

Yleinen näkemys sekä Aallon että TTY:n haastatteluissa syksyllä 2011 oli se, että kehittämisessä ollaan oikealla tiellä. Aallossa jopa tavoitetta huipusta vuoteen 2020 mennessä pidettiin tavoittelemisen arvoisena, mutta sen arvioitiin vaativan paljon työtä. Osittain tavoitteen saavuttamista asetetussa aikataulussa pidettiin haasteellisena suhteessa aikaan saatuihin muutoksiin.

Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmassa korkeakoulujen kehittämiselle asetettujen tavoitteiden suhteen Aallossa ja TTY:llä on molemmissa päästy tavoitteeseen hallinnon ja päätöksentekojärjestelmän uudistamisen suhteen. Toki molemmissa yliopistoissa on vielä tehtävä työtä, jotta sekä hallinto että johtaminen saadaan toimimaan täysipainoisena tukena akateemiselle työlle. Kuten aiemmin tässä raportissa jo todettiin, korkeakoulusektorin rakenteelliselle kehittämiselle asetettujen tavoitteiden toteutumista on mahdollista arvioida täysimittaisesti vasta useamman vuoden päästä. Sekä Aallon että TTY:n strategiassa kehittämiskohteiksi nimetyt akateeminen johtajuus sekä toimivat infrastruktuurit ja palvelut ovat asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeimmät tekijät. Tässä vaiheessa voidaan todeta, että vaikka näitä osa-alueita on osittain merkittävästikin jo kehitetty, on työ vielä kesken. Aallossa erityisesti palveluiden saaminen opetusta ja tutkimusta vahvasti tukeväksi, vaatii vielä aikaa. Samoin huomionarvoinen, yliopistojen sisältäkin esiin nostettu, pohdinta koskee sitä, missä määrin säätiöyliopistot tulevat olemaan itsenäisempiä toimijoita, jos ja kun ministeriön tulosohjaus pitkälti määrittää niiden strategisten tavoitteiden määrittelyä.

Et tää, tämmöinen itsenäistyminen, itsenäisemmän aseman tavoitteluhan se nyt on ollut siinä ja, kuinka paljon se sitten on koska valtio eli ministeriö on kuitenkin

se, päärahoittaja kuinka paljon sitä, valinnaisuutta sitten jää... (Haastateltu 15, TTY, 2011)

5.1 Muutosjohtaminen hallintotieteen näkökulmasta

Organisaatiomuutosta voidaan yleisellä tasolla kuvata kolmivaiheisena prosessina, jossa erottuvat erillisinä vaiheina lähtökohtatilanne, rakenteiden ja toimintojen muutosvaihe sekä uusi tasapainotilanne. Tutkimuksessa kuvatut johdon ja henkilöstön kokemukset liittyvät pääosin muutosvaiheeseen ja sen välittömään jälkitilanteeseen. Kuten jälkimmäisen kierroksen haastatteluista ilmenee, tilanteessa havaittiin jo tiettyä vaikutusten tasaantumista. Vielä on kuitenkin liian aikaista todeta, mitkä vaikutuksista jäävät pysyvämmiin kuvaamaan uutta ”tasapainotilannetta”. Sen näyttävät vasta tulevat vuodet.

Reformien toteuttamisen aikana korostuvat esimiesten valmiudet toimia muutosjohtajina. Muutosvaiheiden johtamiseen liittyvät esimerkiksi vaatimukset hyvästä esimiesviestinnästä, riittävän vuoropuhelun aikaansaaminen sekä muutosten valmistelun mahdollisimman pitkälle menevä vuorovaikutuksellisuus. Tutkimuksen havainnot viittaavat siihen, että molemmissa yliopistoissa esimieskunta on onnistunut muutoksen läpiviennissä kohtuullisen hyvin. On koettu, että muutoksen suunnitteluun on päästy osallistumaan ja että henkilöstöä on kuultu itse muutosvaiheessa.

Kun rakenteelliset muutokset ovat olleet suomalaisen mittapuun mukaan merkittäviä, niihin sopeutuminen tuntuu jopa ihmeteltävän rationaaliselta ja hallitulta. Muutosvastarintaa on esiintynyt, mutta se on jäänyt kokonaisuudessaan varsin vähäiseksi ja taka-alalle. Tilannetta voisi verrata esimerkiksi Itävallassa vuonna 2004 toteutettuun samantyyppiseen reformiin (Meister-Scheytt & Scheytt 2005). Itävallassa tehtiin tuolloin yliopistojen itsenäistäminen valtiollisesta ohjauksesta. Samalla yliopistojen johtojärjestelmä rakennettiin yritysten johtojärjestelmän kaltaiseksi, yliopistojen hallituksiin otettiin ulkoisten sidosryhmien edustajia, valtaa keskitettiin rehtoreille, yliopistojen toimintaa lähdettiin kehittämään strategialähtöisesti sekä otettiin käyttöön uusia kannusteita. Kun yliopistoja lähdettiin uudistamaan, uudistamisessa luotettiin omaan väkeen ja työryhmätyöhön. Tavoitteena oli samalla lisätä organisaatioiden omaa oppimista. Silti Itävallassa lähdettiin jo alusta pitäen myös siitä, että yliopistojen muutosprosessia on vaikea viedä läpi rationaalisena prosessina. Aiempien kokemusten pohjalta lähdettiin siitä, että muutokset ovat yliopistoissa sisäisesti paradoksaalisia prosesseja, mistä seuraa, että muutosjohtaminen on paradoksien hallintaa nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Uudistaminen on eräänlaista kompleksista peliä, jossa ei ole sovittuja sääntöjä, vaan enemmän organisoitua anarkiaa. Yksi monimutkaisuutta aiheuttava piirre on tutkimuksen ja opetuksen eroavuudet: tutkimuspuolella korostetaan tutkimuksen vapautta, jonka vastapainona korostetaan opetuksen sidoksisuutta opetussuunnitelmiin. Tutkimus liittyy tiedemaailmaan, opetus taas osaksi kasvatus- ja sivistystyötä. Paradoksien olemassaolo tai välttämättömyys on hyväksyttävä ja on osattava tulla toimeen vastakohtaisuuksien kanssa. Mitä pienemmästä organisaatioyksiköstä on kysymys ja mitä kauemmin sen jäsenet ovat toisensa tunteneet, sen vaikeampaa on rakenteellisten muutosten toteuttaminen ja sitä vahvemmat ovat ”perhesiteet” ja henkinen yhteys yksikön sisällä. Muutosjohtamisella ei kyetä vähentämään paradoksaalisuutta eikä kompleksisuutta. Kysymys on lähinnä siitä, että paradoksien välille saadaan syntymään jonkinlainen tasapaino. Muutoksen johtaminen on siten eräänlaista selviytymisstrategiaa. Itävallan kokemuksiin verraten suomalaisten säätiöyliopistojen johto näyttäisi selviytyneen muutoksesta hallitusti. Muutokset eivät synnyttäneet voimakasta kitkaa tai vastarintaa. Sosiaalisia ja henkilökemian ongelmia esiintyi, mutta monetkaan niistä eivät näyttäisi

liittyneen suoranaisesti rakennemuutoksiin tai niiden johtamiseen. Opetuksen ja tutkimuksen väliset ”paradoksit” näkyvät, mutta ne ovat olleet näkyvissä jo paljon ennen tätä muutosvaihetta.

5.2 Johtamisjärjestelmien kansainväliset muutostrendit

Suomalaisissa säätiöyliopistoissa tapahtunut johtamisrakenteiden muutos näyttäisi noudattelevan yliopistojen johtamiskäytäntöjen yleisiä kansainvälisiä muutostrendejä. Muutokset näyttäisivät olleen hyvin yhteneväisiä kaikissa OECD-maissa (Higher Education Report 2003; Kauko & Diago 2011; Christensen 2011). New Public Management -tyyppistä yritys-kulttuuria heijastelevaa johtamismallia on tuotu yliopistoihin aina 1980-luvulta lähtien. Viime vuosien aikana on kuitenkin käyty lisääntyvästi keskustelua siitä, millainen johtaminen sopii yliopistoihin. Kysymys on jonkinlaisesta reaktiosta liikeyritysmäisen johtamisen muotojen käyttöönoton jälkimainingeissa. Idea yrittäjyyttä ja adaptiivisuutta korostavasta yliopistosta näyttäisi liittyneen ennen muuta yliopistojen tehostamistarpeisiin. NPM -tyyppistä johtamismallia on sellaisenaan pidetty yliopistojen toimintaan sopimattomana tai ainakin riittämättömänä. Yliopistouudistuksia on arvosteltu monessa maassa myös siitä, että ne eivät ota tarpeeksi huomioon traditioita ja yliopistojen erityisiä luonteenpiirteitä. Muodollisen itsenäisestä asemasta huolimatta yliopistojen henkilöstö on kokenut menettävänsä reaalista autonomiaa.

On väitettävissä, että aiemmin yliopistoilla oli vähemmän formaalia mutta enemmän todellista autonomiaa. Valtiosidoksisuuden tilalle näyttää syntyneen uudentyypinen rahoittajavastuun korostuminen. Taloudellinen itsenäisyys merkitsee, että yliopiston on hankittava varoja muualta kuin ministeriöstä. Itsenäisyys merkitsee käytännössä lisää tulosturvallisuutta, pelivaran kaventumista sekä paineita hakea uusia rahoituslähteitä, esimerkiksi elinkeinoelämästä. Samalla yliopistojen rahoitus liitetään entistä enemmän tutkimustyön ja tulosten laatuun.

Tuloksellisuusohjauksen avulla myös ministeriöiden harjoittama ohjaus on säilynyt vahvana. Yliopistoja ohjataan tuloksellisuusmittaristolla, eikä niiden omilla tavoitteilla. Tulisi tarkastella sitä, mitä tuloksellisuusindikaattorit oikeastaan mittaavat? Mittaavatko ne rahoittajan ja yhteiskunnan kannalta tärkeitä asioita? Kun valtio ilmaisee yliopistojen tavoitteita väljästi, se jättää itselleen tulkintavaraa rahojen allokointiin. Toisaalta hallitus ei halua asettaa tarkkoja tavoitteita, koska se pelkää ns. tunnelivaikutusta. Tehdään vain se, mikä on tavoitteisiin kirjoitettu. Kun valtion talous on ollut tiukalla, mittareita on käytetty välineinä suunnata rahoitus tehokkaille yliopistoille. Samalla yliopistot ovat lähteneet lisääntyvästi kasvattamaan omaa tutkimusrahoitustaan, jonka käytön koetaan olevan itse päätettävissä. Tässä kuitenkin helposti rahoittajat tulevat ohjaamaan toimintaa valtion sijaan. Tilanne on myös julkisessa keskustelussa ristiriitainen: yhtäältä vaaditaan yliopistoille lisää autonomiaa, toisaalta vaaditaan ministeriötä kontrolloimaan yliopistojen laatua. Yliopistot vaativat autonomiaa, mutta samaan hengenvetoon lisää valtion rahoitusta.

Markkinoistaminen voi puolestaan muovata yliopistoja kaupallisten palveluorganisaatioiden suuntaan. Yliopistojen henkilökunnan asema alkaisi muistuttaa yhä enemmän minkä tahansa palveluorganisaation tai tehtaan henkilöstöä. Opiskelijoiden hakeutumisella ja tieteenalojen vetovoimaisuudella olisi todellista vaikutusta myös rahojen allokointiin. Opiskelijasta tulisi valintoja tekevä asiakas samalla kun perinteinen professori-opiskelija ohjaussuhde jäisi takalalle. Perinteinen ”akateeminen vapaus” saisi väistyä ja tilalle tulisi johdon toimeksiantoja. Markkinaympäristöön sulautuminen muuttaa vähitellen henkilöstön asenteita julkispalvelujen tuottajista markkinahyödykkeiden myyjiksi. Kun henkilöstö ei enää koe tekevänsä

merkittävää ja laadukasta työtä, tarvitaan lisääntyvästi tuloksellisuusmittareita. Uhkakuvana näkyy tilanne, jossa ne opettajat, jotka eivät muuta käyttäytymistään enemmän itsekkääksi, eivät menesty, tulevat helposti lannistetuiksi ja kokevat jäävänsä järjestelmän ulkopuolelle.

Keskusteluissa yliopistojen tulevaisuuden johtamismalleista on viime vuosina tuotu esille tarve nähdä johtaminen entistä enemmän aineettoman tietopääoman johtamisena. Yliopistoissa tarvitaan tietopääoman ja aineettoman pääoman johtamista (Intellectual Capital Management). Yliopistojen keskeinen tehtävä on uuden tiedon tuottaminen. Huomiota tulisi kohdistaa siihen, millaista tietoa yliopisto tuottaa. Tuottaako yliopisto yhteiskunnan ja yritysten kannalta hyödyllistä tietoa? Yhteiskunnan kannalta olisi tärkeää nähdä myös se, mikä on uuden tiedon ja innovatiivisuuden painoarvo tuottavuudessa. Miten tuotettua tietoa hyödynnetään yhteiskunnallisessa päätöksenteossa? Kysymys on ennen muuta siitä, miten yliopistojen johdossa ja hallinnossa ymmärretään tiedon merkitys. Yliopistojen pitäisi tunnistaa ja käsitteellistää paremmin tuotettua tietoa. Tieto pitäisi nähdä tuotettuja tutkimusraportteja ja koulutusta laajemmin osana jokapäiväistä luovaa toimintaa, jossa kriittistä on tiedon mukautuminen muuttuviin ympäristöihin ja organisaatioiden menestykseen.

Yliopistojen tuleva kehitys saattaa riippua ennen muuta siitä, miten ne onnistuvat strategiatyössään yhdistämään laajan osallistumisen sekä intellektuaalisen pääoman näkökulmat. Strategioiden merkitys heijastuu resurssien allokointiin ja monitorointiin, tavoitteisiin pääsyyn ja tuloksellisuuden arviointiin holistisella ja integratiivisella tavalla. Yliopistot joutuvat paikantamaan asemaansa uudessa tietopääomaa painottavassa globalisoituneessa taloudessa. Tietopääoma pitäisi tänä päivänä ymmärtää myös yliopistoissa keskeisimmäksi taloudellista vaurautta luovaksi tekijäksi. Yliopistoilta haetaan lisääntyvää tukea ja panostusta elinkeinoelämän selviytymiseen ja pärjäämiseen teknologisessa kehityksessä. Strategista ajattelua, osallistumisen hyödyntämistä, tietojohdamista ja tulevaisuussuuntautuneisuutta tarvitaan vastauksena ympäristön turbulentsuuteen. Tarvitaan myös joustavuutta ja sopeutumiskykyä sekä ennusteiden ja suunnittelutekniikoiden täysimääräistä hyödyntämistä, kun tavoitteita täsmennetään.

5.3 Johtamisjärjestelmien uusi tilanne

Millainen on sitten se johtamismalli, johon rakenteelliset muutokset ovat säätiöyliopistojen johtamista vieneet? Yliopistot ovat saaneet enemmän sisäistä autonomiaa. Autonomia näkyy siinä, että yliopistot voivat jakaa saamansa määrärahan (valtionavun) aiempaa itsenäisemmin, ne omistavat rakennukset ja niillä on omaa pääomaa sekä ne ovat itsenäisempiä sisäisen hallintonsa järjestämisessä. Samalla kuitenkin yliopistot ovat saaneet ”myötäjäisinä” velvoitteita hankkia ulkopuolista rahaa. Niihin on kohdistettu lisääntyvästi ulkoista arviointia. Ne ovat aiempaa riippuvaisempia muista rahoittajistaan, joista ne suorastaan kilpailevat. Myös leikkauksia on jo jouduttu tekemään. Kun yliopistot olivat aiemmin selkeästi osa julkista hallintoa, oli luontevaa, että niiden toiminnassa näkyivät julkiset ja yhteiskunnalliset tavoitteet. Uudessa tilanteessa tilaa jää enemmän johdon omille tavoitteille. Tilanne on rinnasteinen mille tahansa organisaatiolle, joka ei ole kiinteä osa julkishallintoa.

Yliopistojen sisällä valtaa on keskitetty rehtoreille sekä yliopistokollegioiden työskentelyä on muutettu enemmän yritysorganisaatioiden hallitusten roolin ja työskentelyn kaltaiseksi. Yliopistojen johdolla on nyt huomattavasti valtaa toimeenpanna tarpeellisia muutoksia nopeastikin. Johtajajärjestelmän muutoksen yksi osa ovat olleet yliopistojen ulkopuolelta valitut hallituksen jäsenet sekä hallituksen roolin muuttuminen strategisemmaksi. Ehkä jossain määrin yllättävääkin oli se johdon ja henkilöstön haastatteluissa esille tullut havainto,

etteivät säätiöyliopistojen hallitukset ainakaan vielä olleet näyttäytyneet vahvoina vaikuttajina ja muutosten käynnistäjinä. Voi myös olla niinkin, että hallitukset käyttävät valtaansa rehtorin kautta, jolloin valta manifestoituu rehtorin toimenpiteinä. Yliopistolaki muutti yliopistojen taloudellista asemaa ja tämän seurauksena hallitusten rooliin näyttäisi jo nyt tulleen näkyvämmän rahankäytön valvonta. Ei ole vaikea ennustaa, että jatkossa säätiöyliopistojen hallitusten rooli korostuu juuri toiminnan tehokkuuden ja taloudellisuuden sekä yliopiston ”kilpailukyvyyn” vaalijoina.

Yliopistojen sisäisessä johtamisjärjestelmässä muutokset ovat samalla merkinneet siirtymistä enemmän yksilöjohtajuuteen sekä johtamistyön ammatillistamiseen. Virallinen vallankäyttö on yksilöllistynyt ja myös jossain määrin henkilöitynyt. Kollegiaalinen asioiden käsittely on siirtynyt enemmän johtoryhmiin ja johdon ”forumeihin”. On otettu käyttöön myös uusia keskusteluareenoita ja dialogeja. Kollegiaalisen käsittelyn luonne on muuttunut enemmän informatiiviseksi, yksilöjohtajuuden avustamiseksi ja tukemiseksi. Akateemisissa arviointikäytännöissä, kuten esimerkiksi professuurien täytöissä ja väitöskirjojen arvioinneissa, noudatetaan kuitenkin edelleen pääsääntöisesti kollegiaalista toimintatapaa.

Yksilöjohtajuuden korostumisen myötä myös johtamisilmapiiri näyttäisi tulleen entistä enemmän riippuvaisemmaksi johtajien persoonasta. Päätöksenteon katsotaan yleisesti tehostuneen varsinaisissa hallinnollisissa asioissa, mutta samalla yliopistojen perinteisiin kiinteästi kytkeytynyt demokraattinen toimintatapa on saanut väistyä. Bottom up -malli on korvautunut top down -käytännöillä. Yliopistojen pitkä kollegiomuotoinen asioiden käsittelyperinne näkyy nyt enemmänkin odotuksina johtamisen vuorovaikutuksellisuudesta ja osallistuvuudesta.

Aalto-yliopistossa tehdyt fuusiot ovat merkinneet yliopistoyksikön koon kasvua ja tätä kautta johtamisen hierarkkisen jänteen kasvua. Kun hierarkia lisääntyy, vaarana on rehtorin ja keskusjohdon etäytyminen yliopistotyön arjesta. Yleensä myös silloin kun etäisyys kasvaa kentän ja ylimmän johdon välillä, kentän turvattomuus ja epävarmuus lisääntyvät. Hierarkian haittojen ehkäisy edellyttää tietoisten vuoropuhelukäytäntöjen lisäämistä. Tällaisesta näkyikin Aalto-yliopistossa merkkejä. TTY:ssä on kokonsa puolesta helpompaa säilyttää johtamisessa yhteys kentälle. Laitosten yhdistämiset eivät nekään näyttäisi tuoneen TTY:ssä mullistavaa sosiaalista muutosta. Havaitut sosiaaliset ongelmat ovat paikantuneet lähinnä niihin laitoksiin, joissa jouduttiin yhdistämään huomattavan erilaisen kulttuurin ja toimintaperinteen omaavia yksiköitä. TTY:ssä tiedekuntatason rooliin näyttää jääneen uudessa mallissa jonkin verran jännitteitä. Kysymys saattaa olla siitä, millaisen roolin tiedekunnan johto omaksuu suhteessa tulosityksikköinä toimiviin laitoksiin. Toisaalta kysymys voi olla siitä, tarvitaanko pienehkössä yliopistossa rehtorin ja laitosten välissä hallinnollista tasoa. Jos väliasteesta luovutaan, se todennäköisesti merkitsee laitokseen suurentamista edelleen. TTY:n viime vuosien tilanne muistuttaa Aalto-yliopistoa enemmän ns. jatkuvan muutoksen tilanteesta, jolle on ominaista ”kertarysäyksen” sijaan pienten muutosten kautta tapahtuva vähittäinen uudistaminen. Sekä TTY:ssä että Aalto-yliopiston korkeakouluissa rakennetta oli jo uudistettu ennen yliopistolain mukanaan tuomia muutoksia ja tavallaan niitä ennakkoiden.

Yliopistojen taloudellisen aseman muuttuminen on lisännyt tarvetta yliopistojen sisäiseen taloudelliseen seurantaan, mikä näyttää voimistaneen myös laitosjohtajien roolia. Yritysmäinen suhtautuminen johtamistyöhön on samalla vallannut alaa merkityn laitosten tehtäväkuvassa paitsi taloudellisen seurannan painottumista, myös jatkuvia paineita uuden rahoituksen hankintaan, johtamisen terävöittämiseen sekä ammattimaisen johtamisasetteen ja -vastuun omaksumiseen. Tavoitteellisuus ja aito johtaminen ovat

nousseet etualalle ja perinteinen, vähäiseen tulosvastuuseen liittynyt ”hallinnointi” on jäänyt taka-alalle.

Koska johtajien toimintaan kohdistuu yhä enemmän ammattimaisen johtamisen odotuksia, johdolle on räätälöity uutta sisäistä koulutusta. Johdon rekrytointi tapahtuu kuitenkin edelleen kokeneista (seniori) tieteen tekijöistä ja johtamista hoidetaan oman asiantuntijatoimen ohella, jolloin voidaan kysyä, onko päätoimen ohessa tapahtuvan johtamisen ammattimaisuudelle edelleenkin riittäviä edellytyksiä. Johtajilla on tieteellistä auktoriteettia, muttei välttämättä sopivaa johtamistyyliä. Tämä kysymys nousee yliopistojen henkilöstön pohdinnoissa esille. Tieteellisen ansioitumisen ei katsota ainakaan automaattisesti tuottavan toimivaa johtamispersoonaa. TTY:ssä on vastattu ammattimaisen johtamisen tarpeisiin kiinnittämällä laitoksille päätoimiset kehittämisspäälliköt. Ne tuovat jatkuvuutta ja lähellä kenttää sijoitettuina pystyvät integroimaan akateemista toimintaa ja hallintoa. Samalla ne parantavat keskusjohdon ja laitosten välistä tiedonvälitystä. Lisäksi keskusjohdossa on korostunut rehtorin ja hallintojohtajan yhteistyö. Tälläkin tavoin on mahdollista lisätä johtamiskapasiteettia ja -laatua.

Tieteenalaysiköiden (korkeakoulut, tiedekunnat) ja laitosten johtajien uudistuneissa valintakäytännöissä näkyy niissäkin rehtorin voimistunut rooli. Nimitykset tehdään ylhäältä alaspäin eikä enää alhaalta ylöspäin. Monessa tapauksessa henkilöstön valintavallan on korvannut nimitys ja henkilöstön kuulemismenettely. Valintatavalla näyttäisi olleen jo nyt vaikutusta laitosjohtajien asemaan ja johtamisilmapiiriin. Laitosjohtajat kokevat olevansa ensi sijassa vastuussa nimittävälle, ylemmälle johdolle, kun he aiemmin olivat vastuussa heidät valinneelle henkilöstölle. Laitosjohtajien toimintaa kyetään nyt ohjaamaan paremmin keskitetysti. Samalla yliopiston johtamisen arvopohjaa kyetään yhtenäistämään helpommin ja johtajat saadaan sitoutumaan koko yliopiston strategioihin.

Rehtorin sekä tieteenalaysiköiden johtajien työssä näkyy selvästi lisääntynyt strategisen johtamisen tarve. Strategisuus merkitsee ympäröivän yhteiskunnan riippuvuuksien ja vaikutuksen huomioonottamista sekä tarvetta tavoitteellistaa toimintaa. Keskeiseen asemaan nousevat vision määrittely, painopisteiden ja kriittisten menestystekijöiden nimeäminen sekä niiden saavuttamisen seuranta tarkan tuloksellisuusinformaation avulla. Kuitenkin juuri strategisuus eli toiminnan linjausten yhtenäisyys ja tavoitteellisuus kohtaa vaikeuksia yliopistojen kaltaisissa yhteisöissä. Akateemiseen toimintaan liittyy ajattelun vapaus ja totuuteen pyrkiminen, mikä heijastuu tutkimus- ja opetustyön harjoittamiseen mutta myös sen johtamiseen. Opetuksella, tutkimuksella ja yhteiskunnallisella asiantuntijatyöllä on erilainen painoarvo strategiassa, mikä sekin tuo johtamiseen kompleksisuutta. Professorit edustavat oman tieteenalansa huippua ja heidän vastuullaan on uuden tiedon tuottaminen, jolloin heidän ohjaamisensa jollakin tavalla tiedekunnan tai laitoksen ”ulkoisesti ohjatun” yhtenäisen strategian suuntaan on erinomaisen haastavaa. Kannusteet, palkitseminen ja urakehitys noudattavat nekin edelleen pitkälti tiedemaailman perinteisiä käytäntöjä, joissa tutkimussaavutukset painavat selvästi eniten. Keskustelua käydään siitä, mikä merkitys yhteiskunnallisen työn vaikuttavuudelle pitäisi asettaa. Strategisen johtamisen koko ketjun toimintakuntoon saattamisessa on säätiöyliopistoillakin vielä paljon tehtävää.

Hyvin toimivan johtamisen ideassa lähdetään siitä, että vastuun ja vallan pitäisi olla keskenään tasapainossa. Nyt tässä tasapainossa koetaan ongelmia varsinkin laitostasolla, koska rahanjakovallan nähdään keskittyneen enimmäkseen rehtorille. Toisaalta säätiömuodon tuoma yliopistojen sisäinen autonomia hakee sekin edelleen muotojaan. Autonomia sekä toiveet valtion ja ulkopuolisen rahoituksen jatkuvuudesta ovat samanaikaisesti läsnä odotuksina tuoden sisäistä jännitettä yliopistojen haluttuun tulevaisuuskuvaan.

Lähteet

Aalto-yliopisto. Aalto-korkeakoulusäätiön hallituksen toimintakertomus ja tilinpäätös 2010. <http://www.aalto.fi/fi/about/statistics/reports/>. Viitattu 30.11.2010.

Aalto-korkeakoulusäätiön säännöt.

Aalto-yliopisto. Aalto-yliopiston organisaatio ja yksiköt. <http://www.aalto.fi/fi/about/organization/>. Viitattu 17.1.2012.

Aalto-yliopisto. Aalto-yliopiston uutiset. <http://www.aalto.fi/fi/current/news/view/2011-11-02-004/>. Viitattu 8.11.2011.

Aalto-yliopisto. Aalto-yliopiston strategia. <http://www.aalto.fi/fi/about/strategy/>. Viitattu 12.12.2011.

Alasuutari, Pertti (2009) The Domestication of Worldwide Policy Models. *Ethnologia Europaea*, 39 (1), 66–71.

Berker, Thomas; Hartman, Maren; Punie, Yves & Ward, Katie (2006) Introduction. Teoksessa Berker, Thomas; Hartman, Maren; Punie, Yves & Ward, Katie (toim.) *Domestication of Media and Technology*, 1–19. Maidenhead: Open Universtiy Press.

Caldwell, Melissa L. (2004) Domesticating the French Fry: McDonald's and Consumerism in Moscow. *Journal of Consumer Culture*, 4(1), 5–26.

Christensen, Tom (2011) Japanese University Reform – Hybridity in Governanace and Management. *Higher Education Policy*, 24, 127–142.

Emslie, Barry (1993) The Domestication of Opera. *Cambridge Opera Journal*, 5(2), 167–177.

Haddon, Leslie (2007) Roger Silverstone's Legacies: Domestication. *New Media & Society*, 25(9), 25–32.

Higher Education Report (2003) A Revised Model of Governance Structure in the Twenty-First-Century University. ASHE-ERIC Higher Education Report, 107–113.

Kauko, Jaakko & Diogo, Sara (2011) Comparing higher education reforms in Finland and Portugal: different contexts, same solutions? *Higher Education Management and Policy*, 23(3), 115–133.

Koschke, Pauliina; Arminen, Ilkka; Mälkiä, Tiina & Lumijärvi, Ismo (2011) Kun tiede ja taide kohtasivat tekniikan ja talouden. Aalto-fuusiota selvittäneen tutkimushankkeen väliraportti. Korkeakoulusektorin rakenteellisen kehittämisen kotouttaminen – vertaileva tapaustutkimus. Korkeakoulu- ja innovaatiotutkimuksen verkosto (HEINE), Helsingin yliopisto. <http://blogs.helsinki.fi/kotouttamisprojekti/files/2011/05/Väliraportti-27.4.2011.pdf>.

Lie, M. & Sørensen, K.H. (1996) Making technology our own? Domesticating technology into everyday life. Teoksessa Sørensen, K.H. (toim.) *Making Technology Our Own? Domesticating Technology into Everyday Life*, 1–30. Oslo: Scandinavian University Press.

Meister, Tobias & Meister-Scheytt, Claudia (2005) The Complexity of Change in Universities. *Higher Education Quarterly*, 59 (1), 76–99.

Mälkiä, Tiina; Arminen, Ilkka; Koschke, Pauliina & Lumijärvi, Ismo (2011) Tampereen teknillisen yliopiston johdon ja henkilöstön kokemuksia rakenteellisten uudistusten ja säätiöitymisen valmistelusta ja toteuttamisesta. Korkeakoulusektorin rakenteellisen kehittämisen kotouttaminen – vertaileva tapaustutkimus. Väkiraportti 31.1.2011. Korkeakoulu- ja innovaatiotutkimuksen verkosto (HEINE), Helsingin yliopisto. <http://blogs.helsinki.fi/kotouttamisprojekti/files/2011/04/VäkiraporttiTTY-Final.pdf>.

Opetusministeriö (2008) Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011.

Opetus- ja kulttuuriministeriö, Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen. http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/. Viitattu 28.10.2011.

Peteri, Virve (2006) *Mediaksi kotiin: Tutkimus teknologioiden kotouttamisesta*. Tampere: Tampere University Press.

Silverstone, Roger (2006) Domesticating Domestication: Reflections on the Life of a Concept. Teoksessa Berker, Thomas; Hartmann, Maren; Punie, Yves & Ward, Katie (toim.) *Domestication of Media and Technology*, 229–249. Maidenhead: Open University Press.

Silverstone, R & Hirsch, E. (1992) Introduction. Teoksessa Silverstone, R.& Hirsch, E. (toim.) *Consuming Technologies: Media and Information in Domestic Spaces*, 1–15. London: Routledge.

Teknillisen korkeakoulun, kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun yhdistyminen uudeksi yliopistoksi. Opetusministeriön työryhmämuistiota ja selvityksiä 2007:16.

Tampereen teknillinen yliopisto. Vuosikertomus 2010. <http://www.tut.fi/fi/tietoa-tty/tty-pahkinankuossa/vuosikertomus/index.htm>. Viitattu 20.9.2011.

Tampereen teknillinen yliopisto. Henkilöstötilinpäätös 2010. http://www.tut.fi/idcprod/groups/public_news/@1102/@web/@p/documents/liit/p019938.pdf. Viitattu 13.1.2012.

Tampereen teknillinen yliopisto. TTY – teknologian tiennäyttävä. Tampereen teknillisen yliopiston strategia 2010–2013. <http://www.tut.fi/fi/tietoa-tty/tty-strategia/index.htm>. Viitattu 25.10.2011.

Tampereen teknillinen yliopisto. TTY – tietoa yliopistosta. <http://www.tut.fi/fi/tietoa-tty/index.htm>. Viitattu 16.8.2011.

Tampereen teknillinen yliopisto. TTY – ajankohtaista. <http://www.tut.fi/ajankohtaista/>. Viitattu 3.1.2012.

VN (2007) Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma. 19.4.2007. <http://www.vn.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/vanhanenII/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf>. Viitattu 11.10.2011.

LIITE 1. Aalto-yliopiston Tenure track – prosessin kuvaus.

Tenure track recruitment process

