



JOHTAMISKORKEAKOULU

**TAMPEREEN KORKEAKOULUHALLINNON JA  
-JOHTAMISEN OHJELMA ASIAANTUNTIJOILLE:**

# **KOHA – IDEASTA INNOVAATIOKSI**

*Jussi Kivistö & Vuokko Kohtamäki (toim.)*

 **KOHA**

## ESIPUHE

### *”Mistä saatte opiskelijoita?”*

Tampereen korkeakouluhallinnon ja -johtamisen ohjelma tunnetaan nimellä ”KOHA”. Koulutuksesta on muodostunut kansallisesti tärkeä korkeakouluasiantuntijoiden kehittämiseen tähtäävä opinto-ohjelma. Ohjelma perustettiin aikanaan vastaamaan kasvavaan korkeakouluhallinnon asiantuntemuksen kysyntään. Yliopistojen tulosohjaukseen ja -rahoitukseen siirtymisen sekä myös ammattikorkeakoulujen perustamisvaiheen jälkeen korkeakouluhallinnon piirissä työskenteleville asiantuntijoille ei ollut tarjolla korkeakouluhallinnon modernisoitumiseen suuntautuneita pidempiä koulutuksia. Ensimmäisen ohjelmavuoden opetus käynnistettiin syksyllä 2002 Tampereen yliopiston päätalon muutokuvakäytävän varressa olevassa perinteikkäässä luentosalissa. Tämän jälkeen KOHA:ssa on tapahtunut paljon.

Tämän kirjoitushetkellä on meneillään jo KOHA:n 15. lukuvuosi. KOHA perustettiin osana Finnish Network for Higher Education Research and Training (FINHERT) -hanketta opetus- ja kulttuuriministeriön tukemana. Vuosien saatossa ohjelma on vakiintunut osaksi Tampereen yliopiston perustoimintoja. Koulutuksen aloittaa vuosittain Tampereella noin 30 uutta opiskelijaa. Tämän lisäksi KOHA-tilauskoulutuksella vastataan kysyntään, jossa koulutus halutaan järjestää työpaikalla sisäisenä henkilöstökoulutuksena. KOHA-koulutusta onkin tarjottu myös Tampereen ulkopuolella henkilöstökoulutuksena yhteensä kuusi kertaa. KOHA-malli on ollut käytössä myös Ugandassa, kun Tampereen yliopisto yhteistyökumppaneineen järjesti Ugandan valtion ja yliopistojen virkamiehille korkeakouluhallinnon kouluttajakoulutusta vuonna 2012. Ohjelmasta kehittyi paikallinen post graduate -tutkinto-ohjelma, joka on toiminnassa edelleen. Kotimaassa kaikkein uusimpana KOHA:n kehityskulkuna on malli, jossa yliopistot ja ammattikorkeakoulut yhdistävät voimiaan ja tilaavat koulutuksen yhdessä. Syksyllä 2017 alkaa Turussa ensimmäinen yliopistojen ja ammattikorkeakoulun tilaama yhteinen KOHA-ohjelma.

Koulutukseen hakeudutaan oman koulutus- ja kehittämishalukkuuden kuin työntäjän, oman esimiehen tai työkaverien vahvan suosituksen perusteella. KOHA:n kysyntä ei osoita laantumisen merkkejä, joka vuosi hakijoita on enemmän kuin koulutuspaikkoja. Tampereen yliopiston johto on antanut vahvan tuen KOHA-koulutukselle sen alusta alkaen, joskin perustamisvaiheen aikana silloinen rehtori oli epäillen kysellyt ”mistä saatte opiskelijoita?”. Kaikkiaan KOHA-ohjelmasta on valmistunut viimeisen 15 vuoden aikana yli 400 opiskelijaa. KOHA-alumneja on siis jo iso joukko ja tämä joukko kasvaa edelleen. KOHA on vastannut korkeakouluhallinnon koulutustarpeisiin lähes jo yhden hallintosukupolven ajan.

Kansallisesti KOHA mainitaan usein esimerkkinä onnistuneesta tavasta yhdistää tutkintokoulutusta ja täydennyskoulutusta. Opiskelijat voivat siis sisällyttää KOHA-koulutuksen myös osaksi tutkintoaan ja KOHA-ohjelmissa on aina mukana myös perustutkinto- ja jatkotutkinto-opiskelijoita. KOHA:n yhtenä vahvuutena ovat monimuotoiset opiskelijakokoonpanot. Opiskelijoiden työtehtävät vaihtelevat suunnittelijasta hallintojohtajaan. Tämä on tuonut arvokkaan lisän luentokeskusteluihin ja ryhmitöihin. KOHA on ketterällä tavalla onnistunut myös tarjoamaan ajantasaista korkeakouluhallinnon osaamista eri koulutustaustaisille henkilöille tavalla, joka on vähentänyt tarvetta tutkintokoulutukseen. Vierailivat korkeakouluhallinnon alan asiantuntijat ja erityisesti KOHA-alumnit ovat suosittuja alustajia koulutuksessa. Voidaan siis todeta, että KOHA oli perustettaessa koulutuspolitiikan linjausten osalta aikaansa edellä ja nykyhetkellä ajan hermolla.

KOHA-opintojen kehittämiseen on vuosien saatossa osallistuneet useat henkilöt ja tahot. KOHA-konseptin perusidean taustalla on kuitenkin vain yksi henkilö, professori Seppo Hölttä. Koulutuksen idean keksijänä, koulutuksen käynnistäjänä ja ensimmäisten vuosien johtajana, Seppoa voidaan hyvällä syyllä pitää KOHA-idean perustajana. Kiitoksena Sepolle esipuheen kirjoittajat ovat koonneet kokoelman KOHA-koulutuksen hedelmistä: yhteensä kahdeksan KOHA-pedagogiikan ydinajatuksen mukaista ryhmätyötä. Osa töistä on alun perin kirjoitettu suomeksi mutta ne julkaistaan englannin kielellä, jotta kirja palvelisi myös kansainvälisiä lukijoita. Kiitämme kaikkia ryhmätöiden kirjoittajia osallistumisesta tähän kirjahankkeeseen!

Korkeakouluhallinnon ajankohtaishaasteet ovat muuttuneet ja tulleet entistä kansainvälisemmiksi. Uusi yliopistolaki ja ammattikorkeakoululaki ovat uusia kansallisia juridis-hallinnollisia kehyksiä, mutta asiantuntijoilta vaaditaan sopeutumista jatkuvasti muutostilassa olevaan korkeakoulukenttään ja sen uudensuhteisiin muuhun yhteiskuntaan. Toivomme, että tämä kirja toimii myös innoittajana kaikille korkeakouluhallinnon uusille kehittäjille.

### *Toukokuussa 2017 Tampereella ja Melbournessa*

*Jussi Kivistö  
Tampereen yliopisto*

*Vuokko Kohtamäki  
Tampereen yliopisto  
Melbourne University*



**Dosentti, HT, Jussi Kivistö** on toiminut KOHA-ohjelman vastuuopettajana vuosina 2007–2010. Kivistön tutkimusintressit liittyvät korkeakoulujen rahoitukseen ja johtamiseen sekä korkeakoulujen HRM-toiminnan kehittämiseen. Viime vuosina Kivistö on mm. osallistunut asiantuntijana Latvian korkeakoulujärjestelmän rahoitus- ja hallintomallien uudistushankkeisiin osana kansainvälistä Maailmanpankin asiantuntijaryhmää.

**Dosentti, HT, Vuokko Kohtamäki** on toiminut KOHA-ohjelman vastuuopettajana vuodesta 2011 alkaen. Kohtamäen tutkimusintressit liittyvät korkeakoulujen talouteen, hallintoon ja johtamiseen. Kohtamäki on tutkinut erityisesti suomalaisia ammattikorkeakouluja ja hän on osallistunut asiantuntijana useisiin kansallisiin korkeakouluhallinnon kehittämishankkeisiin. Melbournen yliopistoon suuntautuvalla tutkimusvierailulla Kohtamäki tutkii yliopistojen johtamista.



# SISÄLLYS

## I Organisaatio, hallinto ja johtaminen

- 6** Helena Huhtala & Mikael Vääntinen:  
Toteutuvatko matriisiorganisaation tunnuspiirteet Helsingin yliopiston palveluorganisaatiossa?
- 22** Mikko Aaltonen, Anne Lehto, Tiina Pennanen & Sini Teräsahde:  
Hyvässä iskussa eteenpäin  
– muutosjohtaminen Tampereen yliopiston hallintopalveluiden uudistuksessa
- 41** Minna Frimodig, Linda Gerkman, Alina Savolainen, & Tiina Väisänen:  
“The meaning of life is interaction.” – Utilising jazz improvisation in university leadership

## II Korkeakoulujen rahoitus ja talous

- 55** Markus Forstén, Mari Riipinen & Mika Suutari:  
University Health Campus Turku -yhteistyöverkoston taloudelliset tavoitteet
- 67** Iiris Virtasalo, Jaana Nylund & Outi Parkkila:  
Varainhankinnan mahdollisuudet ja haasteet  
– Lahjoituskulttuurin kehittäminen Helsingin yliopistossa

## III Laatu, arviointi ja kehittäminen korkeakouluissa

- 80** Anne Kettunen, Minttu Lampinen & Jussi-Pekka Teini:  
Julkaisujen laatu ja laadunarviointi korkeakouluissa
- 96** Mikko Kotola, Jenni Mikkonen & Lotta Palin:  
Do larger departments lead to better research? The correlation between disciplinary community size and quality of publications in seven scientific disciplines in Finland
- 116** Sanna Suonsyrjä, Mika Suutari & Sini Teräsahde:  
An evaluation of U-Multirank as a tool for quality assurance in higher education



# I

## **ORGANISAATIO, HALLINTO JA JOHTAMINEN**

---

# Toteutuvatko matriisiorganisaation tunnuspiirteet Helsingin yliopiston palveluorganisaatiossa?

Helena Huhtala, koulutussuunnittelija, prov., Helsingin yliopisto  
Mikael Vanttinen, hallintopäällikkö, TM, Helsingin yliopisto

---

## TIIVISTELMÄ

Tässä artikkelissa käsittelemme matriisiorganisaatioiden rakenteiden ja johtamisen tunnuspiirteiden toteutumisen edellytyksiä Helsingin yliopiston niin kutsutussa matriisimaisessa palveluorganisaatiossa. Lisäksi syvennämme tarkasteluamme pohtimalla yliopistopalvelut-organisaation suhdetta teorioihin älykkäistä organisaatioista. Matriisirakenne on tyypillinen organisaatioissa, joissa työntekijöiltä edellytetään korkeaa osaamistasoa ja onnistumista useammalla kuin yhdellä osa-alueella. Organisaatio voidaan määritellä älykkääksi kun sillä on kyky ennakoida muutoksia ja uusiutua sekä siten menestyä ja säilyä kilpailukykyisenä toimintaympäristössään. Näkemyksemme mukaan Helsingin yliopiston palveluorganisaatio ei täytä matriisiorganisaation tai älykkään organisaation tunnusmerkkejä. Toimialojen ja tulosyksiköiden (tai prosessien) yhdistyminen ei toteudu yliopistopalveluiden rakenteissa, eikä organisaation johtamisrakenteissa toteudu matriisiorganisaation edellyttämä monijohtajuus. Nopeasti muuttuvassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä organisaatioiden tulisi edistää itseohjautuvien tiimien rakentumista ja edistää yhteistyötä sekä käyttäjälähtöisesti tuotettuja palveluita. Organisaation kehittäminen älykkääksi matriisiorganisaatioksi edistäisi näiden tavoitteiden saavuttamista.

## ABSTRACT

### *Does the Service Organisation of the University of Helsinki Fulfil the Features of a Matrix Organisation?*

This article focuses on the new service organisation of the University of Helsinki and how the features of the matrix organisation materialise in a so-called 'matrix-like' organisation. After considering theories of the matrix organisation, we then ask whether the new organisational structure corresponds to theories of intelligent organisations. Matrix organisations typically result when employees are expected to have high expertise in two or more functions. Meanwhile, organisations are considered intelligent when they are able to foresee future demands, renew themselves and maintain success in a dynamic operational environment. The findings of this article reveal that although referred to as a 'matrix-like' organisation, the structure of the university's service organisation fulfils neither the features of matrix nor of intelligent organisations. Leadership is organised only on a functional basis and there is no management authority on the side of the faculties and independent institutes. In a fast changing and complex environment, team self-management, collaboration and user-driven services should be emphasised. These goals could be achieved by restructuring the university's service organisation in the direction of an intelligent matrix organisation, which would offer a supportive structure for these aims.

# 1. JOHDANTO JA KESKEISET KÄSITTEET

Helsingin yliopisto uudisti hallinto- ja palveluorganisaationsa toiminta- ja johtamisrakenteet 1.5.2016 alkaen. Uudistuksen tavoitteina oli varmistaa mahdollisuudet palveluprosessien yhtenäistämiseen ja kehittämiseen sekä tukipalveluhenkilöstölle paremmat mahdollisuudet osaamisen ja palveluiden kehittämiseen. Uusi organisaatio lanseerattiin matriisimaisena palveluorganisaationa. Tässä artikkelissa tarkastelemme matriisiorganisaatioiden rakenteiden ja johtamisen tunnuspiirteiden toteutumisen edellytyksiä Helsingin yliopiston uudessa palveluorganisaatiossa. Rajaamme käsittelymme ennen kaikkea yliopistopalveluiden lähipalveluihin, joihin ohjaavissa asiakirjoissa matriisimaisuudella viitataan. Yliopistopalveluiden henkilöstö on sijoittunut palvelun luonteesta riippuen joko lähelle yksiköiden perustoimintaa (lähipalvelut), neljälle kampukselle kampuskohtaisiksi palveluiksi tai yliopistotason (keskitetyiksi) palveluiksi. Lähipalveluihin on sijoitettu palvelut, joiden tuottaminen lähellä toimintayksiköitä on tarpeen ja jotka edellyttävä tiivistä yhteydenpitoa yksiköiden ja palveluntuottajien kesken.

Syvennämme tarkasteluamme pohtimalla lisäksi yliopistopalvelut-organisaation suhdetta teorioihin älykkäistä organisaatioista. Vaikka Helsingin yliopisto ei asettanutkaan tavoitteekseen luoda älykkästä (palvelu)organisaatiota, teorian älykkäistä organisaatioista tarjoavat hyödyllisiä näkökulmia uuden organisaation rakentamiseen. Organisaatioita pidetään älykkäinä, jos ne ovat menestyviä ja sopeutuvat muuttuviin toimintaympäristöihin. Älykkäitä organisaatioita onkin kuvattu tulevaisuuden ihanneorganisaatioina (Sydänmaalakka 2007). Nykyisessä globaalissa toimintaympäristössä ja epävarmassa taloudellisessa tilanteessa myös julkisen sektorin organisaatioiden sekä julkisoikeudellisten yliopistojen tulisi menestyäkseen hyödyntää älykkäiden organisaatioiden toimintamalleja.

Tutkimusta tehdessämme Helsingin yliopiston organisaatiouudistus oli tuore ja toimintaa ohjaavaa dokumentaatio vielä pääosin valmisteilla. Pääasiallisena palveluorganisaation rakenteita kuvaavana lähteenä käytimme siksi rehtorin päätöstä uuteen palveluorganisaatioon siirtymisestä, jossa kuvattiin organisaation rakenne, päätöksentekojärjestelmä ja johtamisvastuut. Koska työskentelemme itse Helsingin yliopiston palveluorganisaatiossa ja osallistuimme muutosprosessiin työntekijöinä, myös omat kokemuksemme heijastuvat tässä tutkimuksessa, erityisesti palveluorganisaation kuvauksessa. Olemme kuitenkin pyrkineet poissulkemaan puhtaasti subjektiiviset kokemukset ja hyödyntämään tutkimuksessa vain sellaisia arvioita/kokemuksia, jotka olisivat todennettavissa myös yhteisöissä toteutettavin haastatteluin/tarkasteluin.

Käsityksemme mukaan teorian matriisiorganisaatioista ja älykkäistä organisaatioista tukevat hyvin toisiaan, vaikka tutkimuskirjallisuudessa näitä ei juurikaan käsitellä yhdessä. Koska molemmat organisaatioteoriat hyödyntävät samanlaisia elementtejä, matriisiorganisaatioita rakennettaessa olisi hyödyllistä huomioida ja soveltaa myös teorioita älykkäistä organisaatioista. Pyrimme tutkimuksellamme antamaan tästä esimerkin. Vaikka tutkimuksemme kohdistuu vain yhdessä yliopistossa toteutettuun organisaatiouudistukseen ja palveluorganisaatorakenteeseen, vastaavia hallinto- ja tukipalveluorganisaation uudistuksia on suunniteltu tai parhaillaan suunnitteilla useissa muissakin yliopistoissa tai korkeakouluissa. Tutkimuksemme tulokset ovatkin soveltuvien osin hyödynnettävissä myös muiden korkeakoulujen palveluorganisaatioiden toiminnan kehittämisessä.

Esittelemme seuraavaksi lyhyesti yliopisto-organisaatioiden, matriisiorganisaatioiden ja älykkäiden organisaatioiden teorioita erityisesti johtamisen näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastelemme yksityiskohteisemmin Helsingin yliopiston palveluorganisaatiota ja arvioimme sitä sekä matriisiorganisaatioiden että älykkäiden organisaatioiden keskeisten tunnuspiirteiden valossa. Lopuksi esitämme tarkastelun pohjalta johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia palveluorganisaation kehittämiseksi.

## 2. YLIOPISTOT ORGANISAATIOINA

Organisaation rakenteet mahdollistavat työn jakamisen niin, että organisaation tehtävä toteutuu ja tavoitteet saavutetaan. Rakenteidensa kautta organisaatiot eriyttävät, koordinoivat ja integroivat työntekoa eri tasoilla. Organisaatorakenne määrittää myös organisaation päätöksentekoprosessit. Organisaation rakenteet ilmentävät paitsi organisaation sisäistä työnjakoa, myös valta- ja vastuusuhteita sekä yhteistyötä organisaation yksiköiden ja organisaation johtajien ja työntekijöiden välillä (Kuk et al. 2010, Mintzberg 1980, Peltonen 2007).

Organisaatioiden hyödyntämiä mekanismeja työtehtävien koordinoimiseksi on luokiteltu seuraavasti: suora ohjaus, jolloin työtä koordinoidaan esimiehen suorien ohjeiden ja käskyjen kautta (yksinkertainen organisaatorakenne); työprosessien standardointi, jossa ohjein ja säännöin koordinoidaan työtä (organisaatorinen rakenne konebyrokratia); taitojen standardointi, jolloin työn koordinointi toteutetaan kouluttamalla työntekijät yhdenmukaisesti (organisatorinen rakenne ammatillisbyrokratia); tuotoksen standardointi, jossa työtä koordinoidaan työn tuloksellisuutta mitaten (tuloksikkö-/tehtäväperustainen organisaatio); sekä keskinäinen sopeutuminen, jossa työntekijät itse koordinoivat omaa työtään kommunikoimalla (informaalisti) keskenään (joustava- tai projektiorganisaatio) (Mintzberg 1980).

Yliopistot ovat sekä toiminnaltaan että rakenteeltaan monimutkaisia organisaatioita, joiden tietoon perustuva toiminta luo erityispiirteitä myös johtamiseen. Yliopistojen perustoimintojen eli opetuksen, tutkimuksen ja palvelujen sijoittaminen yhteiseen organisatoriseen hierarkiarakenteeseen on haastavaa eikä se onnistu yksinkertaisella rakenteella (Mora 2001). Yliopisto-organisaatiot määritellään mintzbergiläisessä luokittelussa ammatillisbyrokratioiksi, jossa korkeasti koulutetut specialistit koordinoivat työtään suhteellisen autonomisina (Mintzberg 1980, Bolman & Deal 2013). Yliopisto-organisaatioiden hajanaisuudesta ja tehtävien erilaisuudesta johtuen ne hyödyntävät erilaisia organisoitumismalleja eri tehtäviensä toteuttamiseksi. Monet yliopistot jakautuvat funktioihin (tieteenalayksiköt) tai tulosyksiköihin. Tutkimus organisoi-tuu lisäksi projekteina ja hankkeina (joustava organisaatio), kun taas opetus on organisoitu pääasiallisesti tehtäväperustaiseen rakenteeseen (tutkintotavoitteinen koulutus). Hallinto- ja tukipalveluiden organisoititavat vaihtelevat. Yliopistoille luonteenomaista on kuitenkin se, että erilaiset organisoitumistavat toimivat yksittäisen työntekijän näkökulmasta limittäisinä. Professori johtaa tutkimusprojektiaan, osallistuu tutkinto-opiskelijoiden koulutukseen ja saattaa lisäksi toimia hallinnollisessa luottamustehtävässä, kuten yksikön johtajana. Hallintohenkilöstö on organisoitunut yhdenmukaisemmin, joskin erityisesti opetusta ja tutkimusta tukeva asiantuntijahenkilöstö on useimmiten hallinto-organisaation lisäksi osa projekti- tai koulutusorgani-saatiota (ainakin epävirallisesti jos ei virallisesti).

Johtamisen näkökulmasta yliopisto-organisaation ominaispiirteenä on akateemisen vallan ja hallinnollisen vallan kaksinaisuus (kontrollin dualismi). Yliopistoa johdetaan toisaalta tieteenalakohtaisten kulttuurien ja arvojen mukaisesti ja toisaalta hierarkkisen hallinnon kautta, joka tarvitaan yhteiskunnan vaatimusten mukaisten toimintaedellytysten luomiseksi ja ylläpitämiseksi (Birnbaum 1988). Yliopistojen johtamista voidaan tarkastella organisaatorakenteita noudattaen ja jakaa tarkastelu kahteen pääalueeseen: akateemiseen johtamiseen ja hallinnolliseen johtamiseen (Virtanen 2014, 292).

Akateemisella johtamisella tarkoitetaan tutkimuksen ja opetuksen sisällöllistä johtamista ja akateemisina johtajina toimivat opetus- ja tutkimushenkilökunnasta valitut luottamushenkilöt (esimerkiksi rehtorit, dekaanit ja laitosjohtajat). Akateemiselle johtamiselle ominaista on vertaiskulttuuriin ja luottamukseen perustuva osallistava johtaminen. Erilaisilla tieteenalakulttuureilla on merkittävä vaikutus akateemiseen johtamiseen, jossa tavoitteena on akateemisen yksikön tai ryhmän toiminnan suunnan luominen, muutos ja sitouttaminen. Tämän lisäksi akateemiseen johtamiseen sisältyy organisatorisen rakenteen mukaisen toiminnan johtaminen, kuten suunnittelu ja budjetointi sekä jatkuvuuden turvaaminen. Yliopisto-organisaatioiden hajanaisuuden ja eriytymisen lisäksi yliopiston ulkopuoliset rahoittaja- ja muut yhteistyötahot sekä yliopistokulttuuriin keskeisesti kuuluva akateeminen vapaus ohjaavat yliopistojen toimintaa ja asettavat omat haasteensa johtamiseen.

Hallinnollisella johtamisella tarkoitetaan yleensä päätöksenteon valmisteluun sekä hallinto- ja tukipalveluiden järjestämiseen liittyvää johtamista. Hallinnollisina johtajina toimivat useimmiten pysyvästi johtotehtäviin nimetyt johtajat. Yliopisto-organisaation erityispiirteet vaikuttavat myös hallinnolliseen



johtamiseen. Akateemisen ja hallinnollisen johtamisen rajoja ei käytännössä määritellä kovin tarkasti, mutta painopiste on erilainen. Hallinnollisessa johtamisessa korostuu poliittisiin, oikeudellisiin ja taloudellisiin raameihin sovitettujen toimintaedellytysten luominen tieteelliselle tutkimukselle ja opetukselle. Tämän vuoksi on akateemisen ja hallinnollisen vallan lähteille luotu pelisääntöjä (esim. johtosäännöt) eli on sovittu esimerkiksi johtamiskäytännöistä akateemisen johtamisen tarpeiden mukaisesti. Tällaisten virallisten säännösten soveltaminen erilaisiin tieteenalakuultuureihin voi kuitenkin olla haastavaa, jolloin päätöksentekotavat eri yksiköissä voivat yhteisistä säännöksistä huolimatta olla erilaisia.

Hallintotehtävien vaativuuden ja erikoistumisen lisääntymisen seurauksena yliopistohallinto on eriytynyt akateemisesta yhteisöstä. Yliopiston tavoitteiden ja tehtävien saavuttamiseksi se tarvitsee nykypäivänä erityistä osaamista ja taitoa omaavia asiantuntijoita huolehtimaan esim. kansainvälisen rahoituksen raportoinnista, viranomaisvelvoitteista tai informaatiotekniikasta. Hallinnollisten prosessien monimutkaistuminen ja moniulotteisuuden kasvu aiheuttavat sen, että edes hallintoprosesseista kiinnostuneilla akateemisilla ei enää ole riittävästi aikaa tai tietoa ymmärtääkseen täysin kaikkia hallinnon keskeisiä prosesseja tai tehtäviä (Bai 2003, s. 22–23). Rajanveto akateemisen ja hallinnollisen johtamisen välillä ei kuitenkaan aina ole niin yksinkertaista kuin edellä on esitelty vaan painopisteet vaihtelevat eri organisaatioissa tilanteen, perinteen, henkilösuhteiden ja osaamisen tai resurssien mukaan.

### 3. MATRIISIORGANISAATION TUNNUSPIIRTEITÄ

Toimintokohtaisessa tai funktionaalisessa organisaatiossa on toimintorakenne, jossa johdon alaisuudessa toimii erillisiä eri tehtäväalueisiin erikoistuneita toimintoja. Tulosityksiköihin perustuvassa rakenteessa on puolestaan organisaation ylimmän johdon alaisuudessa erillisiä tulosityksiköitä, joissa kukin tulosityksikkö sisältää oman toimintoihin perustuvan rakenteen. Yksinkertaistaen sanottuna toimintorakenteen ja tulosityksikkörakenteen yhdistävää rakennetta kutsutaan matriisirakenteeksi. Matriisiorganisaatiossa toimintorakenteen päälle on sijoitettu tulosityksikkö- tai projektirakenne. Työntekijä toimii sekä toiminnon tai funktion että tulosityksikön alaisuudessa. Matriisiorganisaatiota kuvataan yleensä ruudukkomaisella kaaviolla, jossa toimialojen ja tulosityksiköiden johtajien valta- ja vastuusuhteet työntekijöihin ilmenee sekä horisontaali- että vertikaalisuuntaisesti.

Matriisiorganisaatiot hyödyntävät vaihtoehtoisia tapoja tehtävien ja rakenteiden organisoinnissa. Toimintojen ja tulosityksiköiden tai prosessien (projektien) yhdistäminen tavalla tai toisella yhdistää kuitenkin niitä kaikkia. Edellä esitetyistä organisaatiomalleista matriisiorganisaatio vastaa joustavaa organisaatiota, jossa keskeisin työn koordinoitimekanismi on keskinäinen sopeutuminen eli työn koordinoiminen työntekijöiden kesken. Matriisiorganisaatiot voivat olla pysyviä tai määräaikaista ja vallan jakautuminen funktioiden ja projektien välillä voi vaihdella.

Matriisirakenne on tyypillinen organisaatioissa, joissa työntekijöiltä edellytetään korkeaa osaamistasoa ja onnistumista useammalla kuin yhdellä osa-alueella (Galbraith 2009, 15). Tämä mahdollistaa resurssien tehokkaan hyödyntämisen, joustavan rakenteen, joka kykenee reagoimaan ympäristön aiheuttamiin muutostarpeisiin sekä edellytykset uusien innovaatioiden syntymiselle. Lisäksi matriisiorganisaatio lisää sisäistä tiedonkulkua organisaatiossa (Clark et al. 2015, Galbraith 2009, Peltonen 2007).

Matriisirakenteen seurauksena johtajuus on jaettua, jolloin työntekijä raportoi sekä toimintorakenteen että tulosityksikkörakenteen johtajille. Funktiokohtaisella koordinaatiolla pystytään huolehtimaan asiantuntijoiden osaamisen kehittamisestä ja toiminnan kehittamisestä toimialan tavoitteiden mukaisesti. Toimintojen tai funktioiden johtaja vastaa työntekijöiden osaamisen ("how to do") ja funktioiden tavoitteiden johtamisesta. Tulosityksikkökohtaisella koordinaatiolla saavutetaan puolestaan tuloksekas ja kilpailukykyinen toiminta. Tulosityksikön johtaja johtaa toimintaa yksikön tavoitteista käsin ja vastaa siitä mitä tehdään ja milloin ("what to do and when").

Vaikka organisoituminen olisi edellä kuvattua ns. kaksiulotteista rakennetta monimutkaisempi (useampia matriisitasoja tai ns. hybridioorganisaatio, jossa sovelletaan erilaisia organisoitumismalleja eri

yksiköissä), työntekijällä ei ole koskaan kahta useampaa esimiestä. Tarvittaessa moninaiset raportointiketjut ja -velvollisuudet on ratkaistu soveltamalla useita organisoitumismalleja (ks. esim. Galbraith 2009).

Matriisiorganisaation onnistumisen kannalta tärkeää on esimiesten ja matriisin tasojen relatiivinen vallan tasapaino (Galbraith 2009, 56). Valta voidaan jakaa prosessi- ja funktioulottuvuuksien kesken siten, että funktiojohtajien valta ylittää prosessijohtajien vallan (funktionaalinen matriisi) tai päinvastoin, jolloin kyse on toiminnallisesta matriisista. Kun valta on jaettu tasapuolisesti prosessinomistajien ja funktiojohtajien kesken, puhutaan tasapainoisesta matriisista. Vallan tasapainoa voidaan määrittää esimerkiksi rakenteiden (tulosityksikön raportointivastuu), informaatiokanavien, prosessisuunnittelun sekä henkilöstön valinnan, päätöksenteon ja budjetoinnin kautta (ks. Galbraith 2009).

Vallanjaon selkeyden rinnalla matriisiorganisaation onnistumisen kannalta keskeinen kysymys on myös työntekijöiden ja näiden muodostamien tiimien keskinäinen yhteistyö ja vuorovaikutus. Johtaminen ja toimiminen matriisiorganisaatiossa edellyttävät hyviä vuorovaikutustaitoja ja ajattelutavan muuttamista hierarkkisesta mallista kohti joustavien rakenteiden ja tilanteiden mukaan vaihtelevia esimies-alaisuhteita. Nämä ovat taitoja, joita matriisiorganisaatiossa tulee määrätietoisesti kehittää matriisiorganisaation rakentamisesta alkaen. Matriisirakenne edellyttää määrätietoista työskentelyä organisoitumiseen liittyvän monimutkaisuuden sekä roolien ja vastuiden selkiyttämässä sekä hr-tukitoimien rakentamisessa. Roolien ja vastuiden epäselvyys, puutteelliset konfliktien ratkaisumenetelmät ja -kanavat, puutteellisesti johdettu muutosprosessi tai organisaatiouudistuksen käyttäminen valtapolitiikan välineenä sekä puutteellinen uudenlaisen työkuultuurin implementointi ovat tyypillisiä ongelmia, jotka ovat johtaneet epäonnistumiseen matriisiorganisaation toteutuksessa (ks. Galbraith 2009).

## 4. ÄLYKÄS ORGANISAATIO

Älykkäälle organisaatiolle ei ole yksiselitteistä määritelmää tai teoriaa, mutta useimpia niitä yhdistää organisaation menestymisen yhdistäminen organisatoriseen älykkyyteen. Älykkään organisaation tunnusmerkkinä pidetäänkin menestymistä omalla toimialalla tai markkinasegmentissä (mm. Pinchot 1996, Sydänmaalakka 2007, Virtanen ja Stenvall 2014). Suomessa älykkään organisaation teorioita ehkä eniten kehittänyt Pentti Sydänmaalakka määrittääkin älykkään organisaation tulevaisuuden ihanneorganisaatioksi (Sydänmaalakka 2007, 218). Kappaleessa 2 esitellyistä organisaatiomalleista myös älykkäät organisaatiot vastaavat joustavaa organisaatiota, jossa työtä koordinoidaan työntekijöiden kesken.

Sydänmaalakan mukaan älykkään organisaation osatekijöitä ovat tehokkuus, hyvinvointi ja organisaation oppiminen (Sydänmaalakka 2005, 100). Älykäs organisaatio ei ole tehokas resurssien maksimoinnin näkökulmasta vaan siinä, että se kykenee optimoimaan resurssiensa käytön. Tehokkuuden lisäksi tämä lisää työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation oppimiskykyä. Organisaation kyky uusiutua on keskeinen oppivan organisaation tunnusmerkki. Älykkäällä organisaatiolla onkin kyky ennakoida muutoksia, uusiutua ja oppia (Sydänmaalakka 2007, 218).

Organisaatio toimii älykkäästi silloin, kun se pystyy hyödyntämään kaikkien työntekijöiden osaamisen ja potentiaalin. Käytännössä työntekijöitä johdetaan vahvalla ja selkeällä visiolla, johon työntekijät sitoutuvat ja jonka puolesta he työskentelevät. Työntekijöillä ja näiden muodostamilla tiimeillä on kuitenkin mahdollisimman suuret vapaudet oman työnsä määrittämiseen ja toteuttamiseen. Itseohjautuvat tiimit hyödyntävät osaamistaan ja tietoaan ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeistä on tiedon jatkuva soveltaminen ja kehittäminen oppimisen ja uusiutumisen mahdollistamiseksi.

Julkisen sektorin älykkyyttä tutkineiden Virtasen ja Stenvallin mukaan älykäs julkinen organisaatio on ”dynaaminen, avoin ja systeeminen kokonaisuus, jonka peruslähtökohdat ovat asiakaslähtöinen toimintamalli, kumppanuus ja kokonaisvaltainen organisaatiokulttuuri ja jonka päätöksenteossa otetaan systemaattisesti ja ennakkoiden huomioon toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset” (Virtanen ja Stenvall 2014, 95). Systeeminen organisaatio on sisäisesti ja ulkoisesti verkostoitunut ja eri osiinsa (ja ulkoihin sidosryhmiin) kytkeytynyt, mikä mahdollistaa paitsi toimintaympäristön muutosten havainnoinnin myös havaintojen

prosessoinnin ja mahdollisuuden dynaamisuuteen. Avoimuus, asiakaslähtöisyys (tai asiakasläheisyys) sekä kumppanuus ovat luontevia lähtökohtia julkiselle organisaatioille. Julkinen organisaatio ei voi olla älykäs, jollei se ymmärrä palvelun käyttäjän roolia toiminnan kehittämisessä. Palvelu- tai asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan palvelun käyttäjän (asiakkaan) mukaan ottamista kehitettävien palvelujen sisältöjen suunnitteluun. Palvelu- tai asiakasläheinen toimintatapa tarjoaa käyttäjälle (asiakkaalle) mahdollisuuden tasa-arvoiseen osallisuuteen niin palvelujen suunnittelussa kuin tuotannossakin. Palvelukulttuurin kehittäminen yhdessä luomisen prosessiksi edellyttää johdolta suunnan näyttämistä omalla esimerkillään sekä kaikkien organisaation toimijoiden, ei vain arkityössään asiakkaiden kanssa toimivien, osallistumista kulttuurin muokkaamiseen (Virtanen ja Stenvall 2014, 156).

Sydänmaalakan ja Virtasen & Stenvallin näkemykset organisaation älykkyydestä eivät suuresti eroa toisistaan. Molemmat korostavat, hiukan eri tavoin ja sanoin, organisaation oppimiskykyä ja muutosvalmiutta sekä kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin. Virtanen ja Stenvall eivät suoranaisesti määritä tehokkuutta organisaation älykkyyden mittarina, mutta kuitenkin hekin toteavat julkisen sektorin tuottavuuden ja tehokkuuden olleen erityisenä kehittämisenä kohteena viime vuosina. Lisäksi he viittaavat tutkimuksiin, joiden mukaan julkisen sektorin tehokkuus on riippuvuussuhteessa palvelulähtöisyydessä onnistumisessa (Virtanen ja Stenvall 2014, 52). Tämän perusteella ei ole liioiteltua sanoa, että myös he sisällyttävät tehokkuuden, ainakin implisiittisesti, älykkään organisaation määritelmään.

Älykkään organisaation toteutumisen edellytyksenä on työntekijöiden johtaminen älykkäästi. Älykäs johtaminen on ihmisen kokonaisvaltaista johtamista älykkään organisaation toteuttamiseksi. Sydänmaalakan mukaan työntekijöitä johdetaan kolmella tasolla: rationaalisella (tavoitteet), emotionaalisella (dialogi ja vuorovaikutus) ja henkisellä (työn mielekkyys). Johtamista toteutetaan luomalla ensin visio, tehtävä ja tavoitteet, joiden avulla työlle luodaan tarkoitus ja merkitys sekä tavoiteltava suunta). Jotta tavoiteltu lopputulos tai tilanne saavutettiin, johtaminen edellyttää vuorovaikutteista prosessia, jossa esimiehet ja työntekijät toimivat keskinäisessä dialogissa ja myös johtaminen ymmärretään kollektiiviseksi prosessiksi (Sydänmaalakka 2005, 114–117).

Johtajan ja alaisen keskinäinen suhde on symbioottinen, jossa molemmat osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan, sillä alaiset johtavat itsensä lisäksi myös johtajiaan. Johtaminen tapahtuu tiiviissä vuorovaikutuksessa ja dialogissa, joka sisältää seuraavat kolme elementtiä 1) tavoitejohtaminen (tavoiteasetanta, valmentaminen, arviointi ja kehittäminen), 2) viestintä (ohjeistus, keskustelu, väittely, dialogi) sekä 3) älykkään johtamisen käyttäytymismallit (roolimalli, motivointi, inspirointi, innovointi ja luovuus) (Pinchot 1996, Sydänmaalakka 2005).

Virtasen ja Stenvallin mukaan älykästä johtamista julkisella sektorilla on osaamisen kehittämisen johtaminen strategisesti: osaamistarpeita kartoitetaan ja osaamisen kehittäminen on systemaattista. Älykkään julkisen organisaation johtamiseen kuuluu tiedon, asiantuntemuksen ja luovuuden arvostus sekä se, että toimintaa ei kahlita liiaksi tiukoilla ja rajoittavilla säännöillä (Virtanen ja Stenvall 2014, 112). Olennaista on johtamisen keinoin kannustaa tiedon jakamiseen vuorovaikutussuhteissa organisaation erilaisilla rajapinnoilla. Sisäisiä rajapintoja julkisissa organisaatioissa on monia, esimerkiksi yksikköjen, päätöksenteon tasojen, toimialojen sekä esimiesten ja alaisten väliset rajapinnat. Ulkoisiksi rajapinnoiksi voidaan luokitella organisaation sekä sidosryhmien, median, kansalaisten ja asiakkaiden väliset suhteet. Organisatorinen älykkyys kehittyy vuorovaikutuksessa, minkä vuoksi organisaatioissa on hyvin tärkeää kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen ja keskustelun kulttuuriin.

## 5. HELSINGIN YLIOPISTON PALVELUORGANISAATIO

Helsingin yliopisto käynnisti syksyllä 2015 uuden palveluorganisaation suunnittelun aiemman tulosyksikkö-pohjaisen hallinto-organisaationsa korvaamiseksi. Aiempi hallinnon organisaatorakenne noudatti yliopiston tulosyksikkörakennetta siten, että tulosyksiköillä oli oma hallintoyksikkönsä yksikön johtajan alaisuudessa. Käytännössä kaikissa yksiköissä oli päällikötasoinen hallintotyöntekijä, jolla oli vastuu kokonaisuuden johtamisesta ja osassa yksiköistä myös esimiesasema yksikön hallintohenkilöstöön. Hallintoyksiköitä aiemmassa rakenteessa oli lukuisia (yli 50), joista noin 60 %:ssa hallintohenkilöitä oli 20 tai vähemmän (Savolainen 2015, 6). Lisäksi yliopisto tuotti hallintopalveluita keskitetysti (ns. konsernitason hallintopalvelut), jotka toimivat hallintojohtajan alaisuudessa jakautuen seitsemään toimialajohtajan johtamaan sektoriin.

Hallintorakenteessa ei ollut hallintotasoja ylittävää esimiesrakennetta, mutta sekä hallintojohtajalla että toimialajohtajilla oli johtamisvastuu toimialallaan tulosyksiköiden ylitse. Toimialajohtajat vastasivat toimialansa johtamisesta ja kehittämisestä koko yliopistossa ja vastasivat oman toimialansa tuloksellisesta, taloudellisesta ja tehokkaasta toiminnasta. Yksiköiden hallinnosta vastaavat päälliköt vastasivat yksikön hallinnon kokonaisuuden johtamisesta tarkoituksenmukaisella ja taloudellisesti tehokkaalla tavalla. Tämä synnytti tilanteen, jossa strategisen ja operationaalisen johtamisen raja oli epäselvä ja toimialojen johdossa tuotettiin sekä strategisia että operationaalisia ohjeita ja määräyksiä. Yksiköt saattoivat olla (ainakin periaatteessa) noudattamatta annettuja ohjeita, koska näillä oli muodollinen itsemääräämisvalta toiminnan johtamisessa. Muodollisesti, ja käytännössäkin, yliopistohallinnon kokonaisuutta hoidettiin kuitenkin yhteistyössä. Johtamisjärjestelmää tarkasteltaessa voidaan kuitenkin havaita vallinnut ristiriita valta- ja vastuusuhteiden jakautumisessa toimialajohdon ja yksikkökohtaisten päälliköiden tehtävissä.

Suhteellisen itsenäisistä tulosyksiköistä, ylimmän hallintojohdon pitkälle viedyn toimialakohtaisen johtamisvallan ja siihen liittyvän valta- ja vastuuristiriidan sekä toimintayksiköiden suuren määrän seurauksena yliopistohallintoon oli kertynyt byrokraatioitumisen piirteitä ja sirpaloitumista. Toimiakseen hallintoorganisaatio tarvitsi ohjeita, määräyksiä ja standardoituja prosesseja, jotka byrokraatisoivat ja jäykistivät organisaatiota. Näiden soveltamisessa yksiköt saattoivat harjoittaa osaoptimointia, eli kärjistäen kuvattuna sovelsivat vain niitä ohjeita jotka kokivat hyödyllisiksi toimintansa kannalta. Hajautetun organisaation hallintoyksiköiden toiminta omista lähtökohdistaan käsin lisäsi jännitteitä yksiköiden kesken ja erityisesti suhteessa keskushallintoon. Seurauksena tästä oli päällekkäistä ja osin kilpailevaa toimintaa. Lopputuloksena oli yliopistohallinnon kokonaisuus, joka ei kehittynyt tarkoituksenmukaisesti ja jätti hyödyntämättä organisaation potentiaalia.

Helsingin yliopisto uudelleenorganisoiti koko hallinto-organisaationsa matriisimaisessa rakenteessa toteutettaviksi yliopistopalveluiksi toukokuun alusta 2016 alkaen (Helsingin yliopisto 2016). Taustalla oli ensisijaisesti yliopiston budjettiin keväällä 2015 tehdyt leikkaukset ja tavoite talouden tasapainottamiseen, mutta yliopiston hallinto- ja tukipalveluorganisaatio oli jo aiemmin todettu epätarkoituksenmukaiseksi hallintohenkilöstön osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen kysymykset olivat käynnistäneet keskustelun hallinnon uudelleen organisoimiseksi jo ennen budjettileikkauksia, mutta leikkaukset pakottivat yliopiston suunniteltua nopeampaan toimintaan.

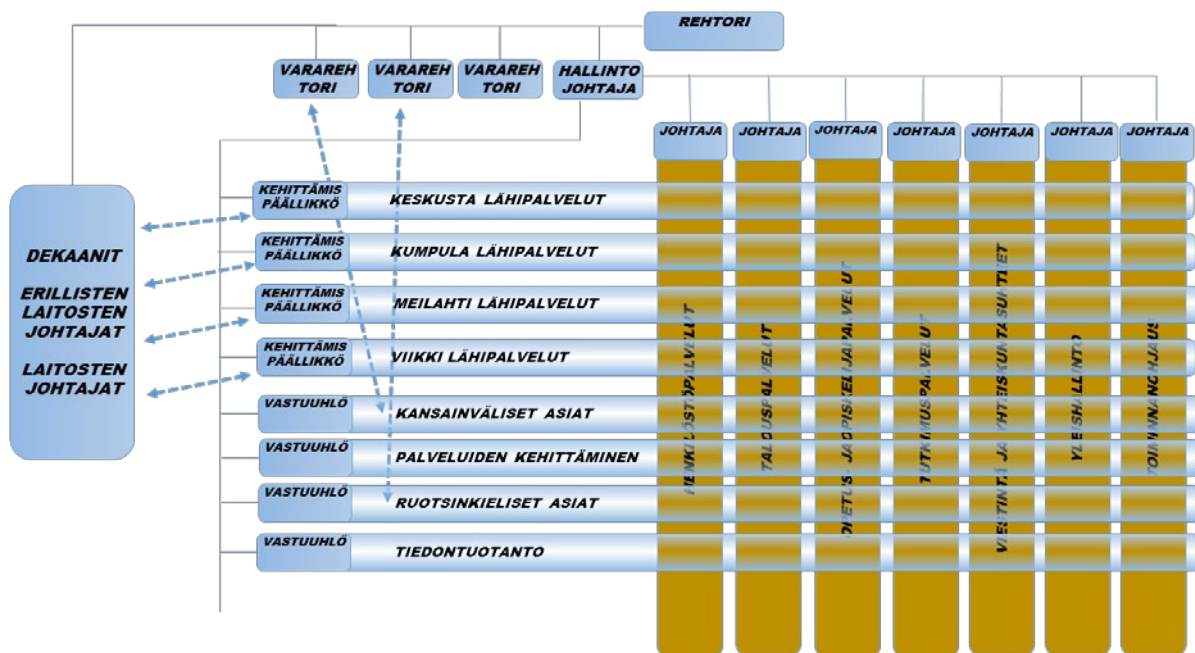
Yliopistopalvelut-organisaatio koostuu kuudesta toimialasta (henkilöstöpalvelut, opetus- ja opiskelijapalvelut, talouspalvelut, tutkimuspalvelut, viestintä ja yhteiskuntasuhteet ja yleishallinto), toiminnanohjausyksiköstä sekä poikkileikkaavista toiminnoista (ks. kuvio 1). Itsenäiset hallintoyksiköt lakkautettiin ja hallintohenkilöstö koottiin yhteen organisaatioon (laboratorio- ja kirjastohenkilöstöä tai teknistä henkilöstöä lukuun ottamatta). Uuden organisaation toimialat jakautuvat palvelukokonaisuuksiin, jotka sisältävät palveluita ja tehtäviä. Palveluorganisaation rakentamista edelsi yhteistoimintamenettely tuotannollis-taloudellisin perustein ja henkilöstövähennysten jälkeen uuteen organisaatioon sijoitettiin 800 työntekijää.



Kuvio 1. HY:n yliopistopalveluiden organisaatio (Helsingin yliopisto 2016).

Yliopistopalveluja johtaa hallintojohtaja ja hänen alaisinaan toimivat toimialojen johtajat, toiminnanohjausyksikön johtaja (rinnasteinen toimialajohtajiin) sekä kampusten kehittämisspäälliköt. Henkilöstö on sijoitettu toimialarakenteeseen siten, että osa henkilöstöstä työskentelee kampuskohtaisissa lähipalvelutiimeissä tuottaen lähipalveluja kampusten tulosyksiköille (esim. tiedekunnille, laitoksille, koulutusohjelmille, tutkimusryhmille). Osa toiminnoista on organisoitu toteutettavan keskitetysti. Toimialoja poikkileikkaavat toiminnot (tiedontuotanto, ruotsinkieliset asiat, kansainväliset asiat ja palveluiden kehittäminen, ks. kuva 2) huolehtivat toiminnan suuntaamisesta yliopiston strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Yliopistopalveluiden toimintamalli on määritelty ”matriisimaiseksi” (ks. kuvio 2), joka määrittää organisaatorakennetta linjaavan rehtorin päätöksen mukaan seuraavasti”[...]yliopistopalveluiden johtamisrakenteessa poikkileikkaavien toimintojen ja lähipalvelutiimien koordinaatio täydentää toimialojen substanssipohjaista johtamislinjaa synnyttäen matriisimaisen kokonaisrakenteen.[...]” (Helsingin yliopisto 2016).



Kuvio 2. Yliopistopalveluiden matriisimainen toimintamalli (Helsingin yliopisto 2016).

## 6. PALVELUORGANISAATION RAKENTEIDEN ANALYYSI

Edellä olemme tarkastelleet yliopisto-organisaation, matriisiorganisaation sekä älykkään organisaation tunnuspiirteitä sekä kuvanneet Helsingin yliopiston uuden palveluorganisaation. Tässä kappaleessa tarkastelemme yliopistopalveluiden organisoimista lähipalveluiden näkökulmasta erityisesti suhteessa matriisiorganisaatioiden ja älykkäiden organisaatioiden tunnuspiirteisiin.

### 6.1 Yliopistopalveluiden matriisimaisuuden arviointi

Edellä esittämämme (kappale 3) matriisiorganisaation kuvauksen perusteella matriisiorganisaation keskeisimpinä tunnuspiirteinä voidaan pitää organisaation 1) toimintorakenteen ja tulosyksikkörakenteen yhdistymistä, 2) jaettua johtajuutta (monijohtajuus) sekä 3) vuorovaikutuksellisia toimintatapoja.

Yliopistopalveluissa henkilöstö on koottu tulosyksiköistä ja sijoitettu organisatorisesti yhteen yksikköön, joka on organisoitu toimialalähtöisesti. Yliopisto on kuitenkin opetusta ja tutkimusta varten jakautunut tiedekuntiin ja laitoksiin, jotka toimivat suhteellisen itsenäisinä tulosyksiköinä. Näillä yksiköillä on akateemiset johtajat, jotka vastaavat tulostavoitteiden täyttymisestä ja toimivat henkilöstön johtajina yksiköissään. Yksiköillä on omat budjetit, tulostavoitteet ja ne toimivat talousvastuullisina yksiköinä eli vastaavat toimintansa taloudellisesta ja tarkoituksenmukaisesta järjestämisestä. Hallinnon organisoituminen toimialoitain ja toisaalta opetuksen ja tutkimuksen tulosyksikkörakenne vastaisi matriisiorganisaation ensimmäistä tunnuspiirrettä eli toiminto- ja tulosyksikkörakenteen yhdistymistä. Yliopistopalveluiden organisaatiokuvauksissa toiminto- ja tulosyksikkörakenteen yhdistymistä ei kuitenkaan suoranaisesti esitetä, ja tulosyksikkörakenne on mukana kuvauksissa viitteellisesti (ks. kuva 2, jossa tulosyksiköitä esittävät dekaanit ja laitosten johtajat). Toimialojen henkilöstö on organisoitu palvelukokonaisuuksiin, joita ei kaikilta osin ole rakennettu tulosyksikköpohjaisesti. Osa toimialoista on organisoitunut tulosyksikkökohtaisiin lähtiimeihin, osa projektilähtöisesti ja osa puolestaan kampustasoiseen lähipalveluun. Henkilöstölle on nimetty tulosyksikkökohtaisia vastuita mutta yksikkökohtaisia tiimejä ei ole muodostettu. Näin ollen palveluorganisaatio ei täytä rakenteellisesti matriisiorganisaation tunnusmerkkejä vaan pohjautuu selkeään toimialaorganisaatioon.

Vaikka rakenteellisesti matriisiorganisaation tunnusmerkit eivät toteutuisikaan, matriisiorganisaation edellytykset voisivat toteutua, mikäli palveluorganisaatiossa sovellettaisiin jaettua johtajuutta eli monijohtajuutta. Tämä edellyttäisi toiminnan johtamista toimialojen lisäksi toimintayksikkölähtöisesti.

Rehtorin päätöksen mukaan yliopistopalveluissa toimialajohtajat johtavat ja kehittävät vastuulleen kuuluvia toimintoja ja palveluita koko yliopiston tasolla sekä vastaavat oman toimialansa tuloksellisesta, taloudellisesta ja tehokkaasta toiminnasta. Kampusten kehittämispäälliköt puolestaan huolehtivat toimintayksiköiden akateemisten johtajien tukipalveluista sekä strategisen johtamisen ja toiminnan kehittämisen tuesta, vastaavat yhdessä toimialajohtajien kanssa siitä, että toimintayksiköt saavat käyttäjälähtöisesti ja resurssitehokkaasti toteutettuja palveluita ja että käyttäjille on mahdollisuus antaa palautetta ja vaikuttaa palveluihin sekä koordinoivat yhteistyössä muiden päälliköiden kanssa lähipalvelutiimien toimintaa.

Yliopistopalveluiden organisoimista ja johtamista vaikuttaisi siten pohjautuvan pääasiassa toimialarakenteeseen (funktionaalinen rakenne). Toimialajohtajilla on vastuu toimialansa palveluiden ja tehtävien johtamisesta ja kehittämisestä. Kehittämispäälliköiden tehtävänä on koordinoita lähipalveluiden toimintaa ja vastata (yhdessä toimialajohdon kanssa) palveluiden asiakaslähtöisyydestä. Heille ei kuitenkaan ole annettu vastuuta tai velvollisuutta tulosyksikkölähtöisestä toiminnan johtamisesta vaan ainoastaan sen koordinoimista. Kehittämispäälliköiden tehtäväkuvaukset eivät myöskään sisällä elementtejä toimialarajat ylittävän yhteistyön tai yhteistoiminnan johtamisesta. Kuten Bolman ja Deal huomauttavat, koordinaattorit toimivat diplomaattiasemassa käyttäen neuvottelua ja suostuttelua tavoitteidensa saavuttamiseksi (Bolman & Deal 2013, 55). Yhteistoiminnan tai yhteistyön johtaminen ei siis sisällä koordinoimista käsitteeseen, eikä matriisiorganisaatioita kuvaavassa kirjallisuudessa esiinny vastaavaa käytäntöä johtamisen ja koordinaation matriisista.

Hiukan ristiriitaisesti toimiala- ja tulosyksiköitä koskevan johtamisvallan suhteen on kuitenkin määritelty työntekijöiden asema: ”työntekijä toimii lähipalvelutiimissä matriisissa, jossa hänellä on toisaalta substanssiesimieslinja ja toisaalta palveluyhteistyölinja (kehittämispäällikkö)” (Helsingin yliopisto 2016). Tämä työntekijöiden lokalisointi vaikuttaisi noudattavan jaetun johtajuuden mallia. Työntekijän aseman kuvaus on kuitenkin ristiriidassa sen suhteen, mitä edellä on esitetty toimialajohtajien ja kehittämispäälliköiden tehtävistä ja vastuista.

Matriisiorganisaation onnistumisen edellytyksenä pidetään relativista vallan tasapainoa, joka edellyttäisi selkeää johtamisroolien määrittelyä toimiala- ja tulosyksikköulottuvuuksien kesken. Mahdollisissa (ja matriisiorganisaatioissa hyvin tyypillisissä) ristiriitatilanteissa kehittämispäällikön asema suhteessa toimialojen johtajiin on epäselvä, koska koordinaatiovastuu tai palveluyhteistyölinja ovat käsitteinä epäselviä. Näiltä osin yliopistopalveluiden johtamisjärjestelmä ei vastaa matriisiorganisaation tunnuspiirrettä jaetusta johtajuudesta. Sekaannusten ja jopa mahdollisten konfliktien välttämiseksi yliopiston olisikin syytä tarkentaa toimialajohtajien ja kehittämispäälliköiden keskinäistä vastuunjako.

Vaikka dekaanit ja laitosten johtajat johtavatkin yksiköiden toimintaa tulostavoitteisiin, myöskään heillä ei ole roolia yksikkölähtöisten toimintojen johtamisessa. Käsitteemme mukaan tällaista johtamis-mallia ei ole myöskään suunniteltu. Hallinnon yhteistoiminnan johtamisen siirtäminen hallinnon johtajilta akateemiselle johdolle poikkeaisi yliopisto-organisaatioille tyypillisestä johtamisen dualimallista. Tällaista mallia ei myöskään tue se, että palveluhenkilöstö on organisoitu palvelukokonaisuuksiin eikä toimintayksikköpohjaiseen rakenteeseen. Tulosyksikkörakenteen puuttuminen palveluorganisaatiosta näyttäisikin olevan luonnollista seurausta sille, että organisaatioissa ei ole jaettua johtajuutta palveluiden ja yhteistyön johtamisessa ja kehittämisessä.

Kolmantena keskeisenä matriisiorganisaation tunnuspiirteenä pidämme vuorovaikutuksellisia toimintatapoja ja niiden tietoista tukemista. Kokemuksemme mukaan vuorovaikutuksellisia toimintatapoja on toistaiseksi rakennettu ensisijaisesti toimialoittain, mikä myös vastaa edellä todettua johtamisrakennetta. Kuten edellä totesimme, toimialarajat ylittävälle yhteistoiminnalle ei organisaatioissa ole johtajia. Yliopistossa on luotu tulosyksikkölähtöisiä ja toimialarajat ylittäviä foorumeita, mutta selvää on, että näidenkin foorumeiden tavoitteena on enemmänkin tiedonkulun varmistaminen kuin tulosyksikkölähtöisten tehtävien tai yhteistyön johtaminen. Toimialoille erikoistumisen seurauksena toimialarajat ylittävä yhteistyö ja tulosyksikkölähtöinen toiminta pohjautuvat palveluorganisaation keskinäisiin kokouksiin, minkä seurauksena työntekijöiden kokouksiin käyttämä aika lisääntyy. Ilman muodollista päätösvaltaa olevat kokoukset siirtävät ongelmien ratkaisun ja toimintojen kehittämisen seuraavalle portaalle (joko kampuksen päällikkötapaamiseen tai yliopistopalveluiden johtoryhmään) tai toimialakohtaiseen valmisteluun. Toki yhteiset kokoukset edesauttavat myös matriisiorganisaatioille keskeisen epämuodollisen vuorovaikutuksen ja dialogin syntymistä työntekijöiden välillä. Lähipalveluiden henkilöstön organisoituminen vaihtelevasti eri toimialoilla ei kuitenkaan tue tällaisten epävirallisen vuorovaikutuksen foorumien kehittymistä.

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että yliopistopalvelut-organisaatio ei vastaa niitä yleisimpiä tunnuspiirteitä, joita kirjallisuudessa matriisiorganisaatioihin liitetään. Se ei pohjautu tulosyksiköiden ja toimialarakenteen matriisiin, siinä ei toteudu jaettu johtajuus eikä yhteistyön ja vuorovaikutuksen johtamiseen ole panostettu siten kuin matriisiorganisaatioissa edellytetään. Vaikuttaisi siltä, että matriisimaisuudesta puhuttaessa yliopistopalveluissa tarkoitetaan pikemminkin käyttäjälähtöisyyttä palveluiden tuottamisessa kuin varsinaisesti matriisissa johdettua organisaatiota. Kehittämispäällikön tehtävää yliopistopalveluissa voisikin kuvata ”asiakkuusjohtajaksi”, jonka tehtävänä on edustaa käyttäjiä palveluita määriteltäessä ja koordinoita toiminnan käyttäjälähtöisyyttä. Kappaleessa 2 esitellyistä organisaatiomalleista yliopistopalveluiden rakenne vastaa joustavan sijaan ennemminkin konebyrokratiaa.

## 6.2 Älykkään organisaation edellytysten toteutuminen yliopistopalveluissa

Tarkastelemme seuraavaksi yliopistopalveluiden organisatorista älykkyyttä ja älykkään organisaation edellytysten toteutumista. Valitsimme tarkasteltaviksi seuraavat älykkään organisaation tunnuspiirteet: 1) osallistavuus ja vuorovaikutuksellisuus, 2) käyttäjälähtöisyys ja kumppanuus, 3) dynaamisuus ja tehokkuus. Katsomme, että nämä kolme ulottuvuutta toistuvat keskeiseltä osin älykkäiden organisaatioiden teorioissa

ja ovat hyvin sovellettavissa yliopiston tuki- ja palveluhenkilöstön organisoitumiseen. Älykkäiden organisaatioiden tunnuspiirteiksi on esitetty varsin monia myönteisiä ja tavoiteltavia piirteitä, mutta osan (kuten organisaation menestys ja henkilökunnan hyvinvointi) arviointi uuden organisaation rakennusvaiheessa on mahdotonta. Tarkasteltaviksi valitsemamme tunnuspiirteet ovat kuitenkin tekijöitä, joiden kehittäminen edistää myös organisaation menestystä ja hyvinvointia.

Vuorovaikutuksellisia toimintatapoja olemme tarkastelleet jo edellä matriisiorganisaation tunnuspiirteinä. Toimialoittain tarkasteltuna yliopiston palveluorganisaation rakenne antaa hyvät edellytykset vahvistaa osallistavuutta ja vuorovaikutuksellisuutta. Toimialakohtaisissa tiimeissä esimies, tiimi ja yksilö voivat kaikki olla vastuussa suorituksen johtamisesta, mikä tukee henkilöstön oppimista ja tehokkaiden ja toimivien prosessien luomista. Rakenne mahdollistaa sujuvamat ja suuremmat palaute- ja vuorovaikutuskanavat ruohonjuuritasolta toimialan johtoon, mikä turvaa entistä paremmin toimialojen kehittämisen käyttäjälähtöisesti. Myös toimialoittainen kollegiaalisuus ja mahdollisuus yhtenäisten toimintatapojen kehittämiseen vuorovaikutuksellisesti vahvistuvat. Funktionaalinen johtamisjärjestelmä tehostaa toimialan sisällä toimintaketjuja ja osaamisen johtamista. Myös aiemmin eri yksiköissä kehitettyjä hyviä käytänteitä on mahdollista laajentaa eri yksiköihin uuden organisaation kautta.

Uuden toimialalähtöisen organisaation haasteena on yliopiston perustehtävien tuen kokonaisvaltaisuuden väheneminen sekä toimialakohtainen siiloutuminen. Tukipalveluhenkilöstön eriytyminen yliopiston perustehtäviä toteuttavista tulosyksiköistä etäännyttää heidät myös tulosyksiköiden strategisen suunnittelun ja tulostavoitteiden toteuttamisesta. Organisaation älykkyyden toteutumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että ongelmia ratkotaan ja toimintoja kehitetään eri näkökulmia edustavien asiantuntijoiden yhteistyönä. Eri näkökulmien yhdistäminen antaa mahdollisuudet uusien ratkaisujen ja joissain tapauksissa jopa innovaatioiden löytämiseen. Tällainen toiminta on kuitenkin uhattu organisaatiossa, joka nojautuu vahvasti funktionaaliseen rakenteeseen.

Yliopistopalveluiden organisoitumisen vaarana on se, että organisatorista puutetta tulosyksikkökohtaisesta johtamisesta kompensoidaan lukuisilla monijäsenisillä hallintotapaamisilla. Tällöin toimiala- ja yksikkörajat ylittävän vuorovaikutuksen rakentamiseksi (palvelu)henkilöstön työaika kuluu keskinäisen koordinaation palavereihin. Lisäksi pelkät keskustelu- ja vaikuttamisfoorumit eivät riitä, vaan niissä tapahtuvan vuorovaikutuksen tulee rakentua keskinäiselle kunnioitukselle, arvostukselle ja luottamukselle puolin ja toisin (Sydänmaalakka 2007, 258). Tällaisen vuorovaikutuksen johtaminen on haaste, johon palveluorganisaation johtamisrakenteissa ei vaikuttaisi olevan kiinnitetty huomiota.

Asiakaslähtöisyyden sijasta käytämme yliopistokontekstiin paremmin sopivaa käyttäjälähtöisyyden käsitettä. Palveluorganisaation näkökulmasta tarkasteltuna tarkoitamme käyttäjälähtöisyydellä tulosyksikön, tiedekunnan opetus- ja tutkimushenkilöstön ja opiskelijoiden, tarpeista lähteviä palveluita ja käyttäjien mahdollisuuksia osallistua palveluiden kehittämiseen. Käyttäjälähtöinen ja yliopiston perustehtävistä lähtävä toiminta edellyttää usean toimialan keskinäistä koordinaatiota ja määrätietoista vuorovaikutusfoorumien (virallisten ja epävirallisten) rakentamista yhdessä akateemisen henkilöstön sekä opiskelijoiden kanssa.

Yliopistopalvelut-organisaation ristiriitainen suhde toimintayksikköorganisaatioon, toimialoittain vaihtelevat organisointitavat sekä palveluhenkilöstön työajan fragmentoituminen pahimmillaan hallitsemattomaan määrään yksiköitä tulevat väistämättä heikentämään käyttäjälähtöisyyttä palveluiden tuottamisessa ja kehittämisessä. Siinä missä aiemmin yksikön akateeminen ja hallintoHenkilöstö ratkaisivat yhdessä toiminnan kehittämiseen liittyviä haasteita ja toteuttivat näin käyttäjälähtöisyyden (osin jopa käyttäjäläheisyyden) periaatetta, uudessa organisaatiossa tällaiset toimintatavat joudutaan korvaamaan muodollisilla foorumeilla. Aikasyöppöjen foorumien lisäksi organisaatiolla on vaara joutua tilanteeseen, jossa yksilöiden kuormittumisen ja työtehtävien kompleksisuuden seurauksena siirrytään toimintatapaan, jossa yksiköille tarjotaan vain ennalta määriteltyjä ja vakioituja palveluita. Työtehtävien koordinoimisessa turvauduttaisiin tällöin palveluprosessien vakioimiseen tilanteen hallitsemiseksi. Staattisessa toimintaympäristössä tämä olisi mahdollista, mutta ei ole toimiva ratkaisu toimintaympäristössä joka on alati muuttuva ja edellyttää valmiutta nopeisiin muutoksiin.

Sisäisen yhteistyön lisäksi yliopistolle on tärkeää luoda toimintarakenteet, jotka rakentavat kumppanuuksia myös ulospäin yliopistosta. Myös yhteistyö sidosryhmien kanssa perustuu yliopiston tulosyksiköissä toteutettaviin perustehtäviin ja sen tukeminen edellyttää yliopistopalveluilta kokonaisvaltaista toimialarajat



ylittävää toimintatapaa. Lienee perusteltua väittää, että lähes kaikki organisaatiot pyrkivät yhteistyöhön, niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Mutta yhteistyön keskeisin haaste on organisaatorajat, jotka useimmiten joko vaikeuttavat tai jopa estävät yhteistyöpyrkimykset (Virtanen ja Stenvall 2014, 85). Irrallisuus yksiköistä ja koettu omistajuuden puute yksiköiden asioiden hoitamisesta voi aiheuttaa tilanteita, joissa yliopiston kumppanuussuhteet saavat kolhuja palveluhenkilöstön välinpitämättömyyden tai tietämättömyydestä johtuvan vääränlaisen priorisoinnin johdosta.

Yliopistopalvelut-organisaation dynaamisuutta on vaikea arvioida vielä tässä vaiheessa ja käytävissä olleen dokumentaation perusteella. Organisaation synty pohjautuu toimintaympäristön muutoksen synnyttämään tarpeeseen, mutta se ei vielä takaa organisaation kykyä uusiutumiseen. Organisaatorakenne mahdollistaa ainakin toimialakohtaisen dynaamisuuden ja tehokkuuden. Oikein rakennetut palaute- ja vuorovaikutuskanavat mahdollistavat toimialoilla informaation ja muutostarpeiden kulkeutumisen ruohonjuuritasolta ja toimintayksiköistä toimialan johtoon nopeastikin. Toimialoilla on mahdollisuus myös suorituksen johtamiseen, koska toimialarakenne muodostaa henkilöstön esimiesrakenteen. Aiempaa laajempaa kokonaisuutena yliopistopalvelut mahdollistaa myös toiminnan tehostamisen sekä henkilöstöressurssien joustavamman käytön (esim. sijaistukset).

Toimialarajat ylittävien muutostarpeiden tunnistaminen ja muutosten toteuttaminen tulee kuitenkin todennäköisesti olemaan ”usean neuvottelun tie”. Toimintaympäristön muutokset, jotka edellyttävät usean toimialan yhteistyötä toimintatapojen muuttamiseksi, tapahtuu uudessa rakenteessa helpoimmin ylhäältä alaspäin. Toimialojen tavoitteet voivat kuitenkin olla erilaisia ja ristiriitaisia, jolloin kokonaisuuden kehittäminen voi hidastua tai jopa estyä. Organisaation muutosvalmius on kuitenkin riippuvuussuhteessa sen kykyyn havaita muutostarpeita ja oppimiskykyyn. Tämä on asia, johon tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Nykyisessä rakenteessa on vaarana, että toimintaa ohjataan liiaksi ylhäältä alas eikä tiimien itseohjautuvuudelle anneta arvoa. Vaikka tiimien itseohjautuvuus toteutuisi, se toteutuu pääasiallisesti toimialan sisällä eikä näiden kesken. Moniammatilliset ja itseohjautuvat tiimit ovat tehokas keino kehittää organisaation muutosvalmiutta sekä kykyä reagoida muutostarpeisiin nopeastikin.

Käsityksemme mukaan yliopistopalveluiden organisatorisen älykkyyttä ei hyödynnetä täysimääräisesti, ainakin jos arvioinnin pohjana käytetään valitsemiamme tarkastelunäkökulmia. Osallistavuus, käyttäjälähtöisyys ja dynaamisuus voivat toteutua toimialoittain, mutta koko organisaation älykkyyden hyödyntäminen uhkaa jäädä ohueksi. Mikäli yliopisto haluaa kehittää palveluorganisaationsa älykkyyttä, sen tulisi panostaa toimiala- ja yksikkörajat ylittävien ja yhdistävien toimintamuotojen rakentamiseen. Tärkeää olisi myös vahvistaa tiimien itseohjautuvuutta ja varmistaa, ettei toiminta typisty ylhäältä alas johdettuun organisaatioon.

## 7. YHTEENVETOA JA KESKUSTELUA

Edellä olemme todenneet, että Helsingin yliopiston yliopistopalvelut-organisaatio ei täytä niitä keskeisiä tunnusmerkkejä, joita kirjallisuudessa matriisiorganisaatioihin liitetään. Yliopiston perustehtävien toteuttamisen näkökulmasta olisi kuitenkin perusteltua kehittää yliopistopalveluiden lähipalvelut älykkääksi matriisiorganisaatioksi. Näin ollen esitämme, että yliopiston tulisi valmistella yliopistopalvelujen lähipalvelujen johtamisvastuiden uudistaminen siten, että johtajuus jaetaan funktioiden (toimialat) ja prosessien (toimintayksiköt) kesken. Älykkään matriisiorganisaation kehittäminen edellyttää lisäksi, että eri palveluyksiköiden ja toimijoiden roolit ja vastuut kuvataan matriisiorganisaation toimivuuden varmistamiseksi. Roolikartat ja niihin liittyvät osallistavat keskustelut turvaavat sen, että organisaation roolit ja vastuut eivät jää epäselviksi ja organisaatio puutteelliseksi määritellyksi (Galbraith 2009, 85). Yliopistopalveluissa on kuvattu palveluprosesseja ja palveluita keskitetysti, mutta näiden kuvaaminen ei kuitenkaan vastaa roolien ja vastuiden kuvaamista, ja on osittain vastoin matriisiorganisaation johtamisen periaatteita, joiden mukaisesti tulostavasti johtajan pitäisi vastata siitä mitä tehdään. Vaikka yliopisto ei tekisikään muutoksia palveluorganisaatioonsa, roolien ja vastuiden kuvaaminen ja kirjaaminen yksilötasoisesti on tarpeen. Yhtenä

yliopistopalveluiden keskeisenä haasteena on epäselvät ja osin ristiriitaiset tehtävä- ja vastuukuvaukset. Näiden tarkentaminen olisi perusteltua tehdä hyödyntäen esim. matriisiorganisaatioille laadittuja malleja roolien ja vastuiden kuvaamisesta jokaisella organisaation tasolla (ks. esim. Bolman & Deal 2013).

Mikäli yliopistopalveluiden toiminta muotoutuu liiallisesti johtaja- ja päällikkövetoiseksi, on vaarana organisaation byrokratisoituminen edelleen. Palveluprosessien ja palvelukuvausten laatiminen päällikkövetoisesti on yksi esimerkki tästä. Työprosessien standardointi toimii tilanteissa, joissa organisaatio toimii yksinkertaisessa ja muuttumattomassa toimintaympäristössä. Standardoidut toimintaprosessit vähentävät työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia eivätkä luo edellytyksiä / tarvetta yksilöiden tai tiimien itsensä johtamiseen.

Dynaamisessa toimintaympäristössä palveluiden määrittäminen tulisi tehdä käyttäjälähtöisesti siten, että käyttäjät osallistuvat palveluiden määrittämiseen tai mieluiten käyttäjäläheisesti, jolloin käyttäjät osallistuvat palveluiden toteuttamiseen. Tämä olisi luontevaa esimerkiksi opetuksessa ja tutkimuksessa, joissa yliopistopalveluiden henkilöstö on luonteva osa opetus- ja tutkimushenkilöstön tiimejä. Esimerkiksi yliopiston koulutusohjelmaudistuksen myötä (1.8.2017 lähtien) opintohallinnon asiantuntijat voisivat toimia samoissa tiimeissä koulutusohjelmista vastaavan opetushenkilöstön kanssa. Samoin tutkimusprojekteja avustava henkilöstö sijoittuisi luontevasti samaan tiimiin tutkimushenkilöstön kanssa. Matriisiorganisaatio mahdollistaisi kuitenkin hallinto henkilöstön osaamisen kehittämisen ja johtamisen (hallinnollista) substanssia edustavan esimiehen toimesta.

Roolien ja vastuiden kuvaamisen lisäksi matriisiorganisaatioon siirtyminen edellyttää koko henkilöstölle koulutusta uudenlaisen vuorovaikutuskulttuurin luomiseksi. Matriisiorganisaatiot ovat luonteeltaan yhteistoiminnallisia organisaatioita, joissa yhteistyötäidoilla, ihmissuhdejohtamisella ja yhteistyön ja vuorovaikutuksen kanavilla ja foorumeilla on keskeinen rooli. Matriisiorganisaatioon siirtyminen edellyttää näiden taitojen tietoista johtamista ja muutosvaiheessa näiden kehittämiseen keskittynyttä kehittämisohjelmaa. Organisaatioon tulee rakentaa riittävässä määrin virallisia yhteistyötapoja matriisin eri osapuolten välille, sillä yhteisten asioiden käsittelyn lisäksi ne edistävät myös epävirallisten yhteistyömuotojen kehittymistä. Epäviralliset yhteistyömuodot ovat tärkeitä, sillä onnistunut vuorovaikutus organisaatiossa perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin ja luottamukseen (Galbraith 2009, 151). Myös toimitilaratkaisuilla tulee tukea vuorovaikutuksellista tiimityöskentelyä.

Keskeiset matriisiorganisaation implementoinnin onnistumista uhkaavat vaarat, epäselvät vastuut ja velvollisuudet sekä työntekijöiden puutteelliset valmiudet toimia uudenlaisessa yhteistyössä edellyttävässä toimintaympäristössä, uhkaavat myös yliopistopalveluiden onnistumisen edellytyksiä. Vaikka yliopisto pidättäytyisikin tekemästä muutoksia nykyiseen tukipalveluorganisaatioonsa, näihin tekijöihin tulisi kiinnittää huomiota pikaisesti. Vastuiden ja velvollisuuksien kuvaamisen lisäksi matriisiorganisaatioille tyypilliset konfliktitilanteet ovat todennäköisiä myös yliopistopalveluiden nykyisessä organisaatiossa ja ne edellyttäisivät henkilöstöhallinnolta prosesseja ja kanavia niiden käsittelemiseksi ja ratkaisemiseksi. Galbraithin mukaan matriisiorganisaatiot ovat jopa suunniteltu konfliktien synnyttämiseksi. Niiden tarkoituksena on nostaa esiin epäkohdat korjattaviksi (Galbraith 2009, 203). Ristiriitojen ratkaisukyky on yksi johtajien tehtävistä ja näiltä edellytettäviä taitoja. Konfliktien hallinta ja ryhmien ongelmienratkaisutaidot auttavat organisaatioita kehittämään toimintaansa ja muuttamaan toimintatapojaan myös toimintaympäristön muutoksissa.

Oheiseen taulukkoon olemme koonneet yhteenvedon matriisiorganisaation ja älykkään organisaation tunnuspiirteiden toteutumisesta yliopistopalveluissa sekä toimenpide-ehdotuksistamme palveluorganisaation kehittämiseksi älykkääksi matriisiorganisaatioksi.

Taulukko 1. Yhteenvedo toimenpide-ehdotuksista yliopistopalveluiden kehittämiseksi älykkääksi matriisiorganisaatioksi.

Matriisi	Nykytila	Vähimmäissuosituksen	Tavoitetila
Funktio- ja prosessi-rakenteen suhde	Funktioita johdetaan, prosesseja koordinoidaan	Perustehtäviin liittyvien prosessien johtaminen matriisissa	Matriisiorganisaation laajentaminen
Monijohtajuus	Ei ole	Tasapainoinen matriisi	Toiminnallinen matriisi
Vuorovaikutukselliset toimintatavat	Ensisijaisesti funktiolähtöisesti, prosessiorganisaatioon rakennetaan informaatio-kanavia. Vaarana työajan hupeneminen koordinoiviin kokouksiin.	Tiimityöskentelyn mahdollistavat toimitilaratkaisut, funktioiden vahvempi kiinnittyminen toimintarakenteeseen	Funktiorajat ylittävien tiimien kokoaminen ja tulosyksikkölähtöisten prosessien omistajien nimeäminen
<b>Älykäs</b>			
Osallistavuus ja vuorovaikutuksellisuus	Lisääntynyt yliopistotasolla, uhkana siiloutuminen funktioihin ja ongelmien ratkaisujen kapeutuminen	Yhteistyön lisääminen toimialarajat ylittäen sekä vuorovaikutuksellisiin työtapoihin kouluttaminen	Itseohjautuvien tiimien rakentaminen ja henkilöstön valmentaminen itseohjautuvuuteen
Käyttäjälähtöisyys ja kumppanuus	Vaarana irrottautuminen yksiköiden arjesta	Identifioituminen toimintarakenteeseen ("omistajuuden palauttaminen")	Soveltuvien osien organisatoristen rajojen häivyttäminen
Dynaamisuus ja tehokkuus	Mahdollistanut tehokkuuden lisäämisen, vaarana dynaamisuuden heikentyminen pitkien muutosprosessien ja toimintaketjujen myötä	Päätösvaltaa asiantuntijaorganisaatiossa lähipalveluihin, toimialarajat ylittävien yhteistyömuotojen kehittäminen	Toimintaympäristöosaamisen vahvistaminen, itseohjautuvien tiimien vastuuttaminen ja palkitseminen

## 8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessamme olemme tarkastelleet Helsingin yliopiston uuden yliopistopalvelut-organisaation rakennetta sekä matriisiorganisaation että älykkään organisaation tunnuspiirteiden näkökulmista. Matriisiorganisaation tunnuspiirteinä tarkastelimme toimintarakenteen ja tulosyksikkörakenteen yhdistymistä, jaettua johtajuutta sekä vuorovaikutuksellisia toimintatapoja. Älykkään organisaation tunnuspiirteinä käsitelimme puolestaan osallistavuutta ja vuorovaikutuksellisuutta, käyttäjälähtöisyyttä ja kumppanuutta sekä dynaamisuutta ja tehokkuutta. Olemme todenneet matriisiorganisaation ja älykkään organisaation näkökulmien soveltuvan hyvin yhteen. Näissä molemmissa korostuu matala hierarkkisuus ja organisaation jäsenten potentiaalinen maksimaalinen hyödyntäminen. Vaativissa asiantuntijaorganisaatioissa, kuten yliopistot, tällaisen organisoitumismallin tulisi olla tavoitteena.

Edellä olemme osoittaneet, että yliopistopalvelut-organisaatio ei täytä niitä keskeisiä tunnusmerkkejä, joita kirjallisuudessa matriisiorganisaatioihin liitetään. Toimialojen ja tulosyksiköiden (tai prosessien) yhdistyminen ei toteudu yliopistopalveluiden rakenteissa, vaikka yliopiston tiedekunta- ja laitosorganisaatio antaisi siihen luontevan lähtökohdan. Organisaation johtamisrakenteissa ei myöskään toteudu matriisiorganisaation edellyttämä monijohtajuus. Organisaatiossa johdetaan vain funktioita (toimialoja) ja tulosyksikkölähtöistä toimintaa ja toimialarajat ylittävää yhteistyötä koordinoidaan, ei johdeta. Vuorovaikutuksellisia toimintatapoja on toistaiseksi rakennettu toimialoittain, ja arviomme mukaan rakenteilla olevat

tulosyksikkölähtöiset foorumit tulevat toimimaan lähinnä informaation jakamisen kanavina. Näkemysme mukaan matriisimaisuudella tarkoitetaan yliopistopalvelut-organisaatiossa lähinnä käyttäjälähtöisyyttä (palveluiden tuottamisessa). Perustellumpaa olisikin puhua käyttäjälähtöisistä yliopistopalveluista kuin antaa harhaanjohtava kuva matriisissa toimivasta organisaatiosta.

Arvioimme älykkään organisaation tunnuspiirteiden edellytysten toteutuvan yliopistopalveluissa varsin hyvin, kun toimintaa tarkastellaan toimialalähtöisesti. Sen sijaan toimialojen välillä sekä tulosyksiköiden ja yliopistopalvelujen yhteistyössä nykyiset johtamisrakenteet eivät tue älykkään organisaation tavoitteiden kehittämistä. Toimialakohtainen siiloutuminen, pitkäkestoiset ongelmanratkaisuprosessit ja puutteelliset vuorovaikutuskanavat uhkaavat keskeisiä älykkään organisaation toteutumisen edellytyksiä, kuten käyttäjälähtöisyyttä palveluiden tuottamisessa, muutosvalmiutta tai tehokkuutta. Uudella organisaatiolla on kuitenkin aiempaan organisaatorakenteeseen verrattuna paremmat edellytykset kehittyä älykkäämmäksi organisaatioksi, mikäli se hyödyntää potentiaalin joka sillä on.

Kuten edellä olemme jo todenneet, matriisiorganisaation ja älykkään organisaation näkökulmat täydentävät toisiaan ja ovat perusteltu lähtökohta asiantuntijaorganisaation rakenteen ja toimintatapojen suunnitteluun. Yliopistopalvelujen toteuttaminen älykkään organisaation tunnuspiirteitä toteuttavana matriisiorganisaationa mahdollistaisi dynaamisen, tehokkaan ja käyttäjälähtöisten yliopistopalveluorganisaation toiminnan. Tämä edellyttäisi vahvempaa palveluiden ja prosessien johtamista ja kehittämistä funktiojohtamisen lisäksi ja jaetun johtajuuden hyödyntämistä laajemmassa määrin erityisesti tarkastelemissamme lähipalveluissa. Lisäksi tulisi huolehtia toimiala- ja yksikkörajat ylittävän osallistavuuden ja vuorovaikutuksellisuuden, tiimien itseohjautuvuuden ja tavoitteellisuuden toteutumisesta sekä käyttäjälähtöisyydestä tai läheisyydestä toimintojen kehittämisessä ja suuntaamisessa.

Artikkelissa olemme käsitelleet hyvin ohuesti matriisiorganisaatioon liittyviä haasteita ja ongelmia, joita usein matriisiorganisaatioista keskusteltaessa esitetään. Lähtökohtaisesti kaikki organisoitumismallit ovat ideaaleja, ja usein organisaatiot soveltavat eri organisoitumismalleja (ns. hybridioorganisaatiot). Yksinkertaisena matriisiorganisaatio ei kuitenkaan ole tuomittu epäonnistumaan vaan kyse on siitä, miten se toteutetaan. Organisaatorakenteet eivät epäonnistu vaan niiden toteutus (Galbraith 2009). Toimialojen (funktioiden) ja tulosyksiköiden (prosessien) johtaminen, jaettu johtajuus ja eri osaamista yhdistävät tiimit soveltuvat kuitenkin erinomaisesti yliopisto- ja korkeakoulukontekstiin. Matriisiorganisaatioiden lähtökohta, korkean osaamisen yhdistäminen eri osa-alueilla sekä keskinäisen mukautumisen hyödyntäminen keskeisenä työn koordinoitumismekanismina soveltuvat tutkimuskirjallisuuden mukaan parhaiten toimintaympäristöön, joka on kompleksinen ja dynaaminen. Helsingin yliopisto, kuten muutkin maamme yliopistot, tunnistavat itsensä varmasti tästä toimintaympäristökuvauksesta.

# LÄHTEET

Bai, Kang (2003). The National Scene: Faculty Involvement in Governance. Teoksessa Caplow, Julie & Miller, Michael (Eds.): Policy and University Faculty Governance (s. 19–30). USA: Information Age Publishing.

Birnbaum, Robert (1988). How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2013). Reframing Organizations. Artistry, Choice & Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Clark, Damaris, Kopelyan Sofia, Tao, Jin & Yasmin, Nowreen (2015). The University of Tampere as a Matrix Organization: A Case Report. (Unpublished course report). School of Management, University of Tampere, Tampere.

Galbraith, Jay (2009). Designing Matrix Organizations That Actually Work. How IMB, Procter & Gamble, and Others Design for Success. USA: Jossey-Bass.

Helsingin yliopisto (2016). Uuteen palveluorganisaatioon siirtyminen (Rehtorin päätös 5/2016, 12.1.2016). Helsinki: Helsingin yliopisto. Haettu sivulta <https://jolu.it.helsinki.fi/halvi/asianhallinta/dynasty/rehtori.nsf/vwHtml/framesetRehtori?OpenDocument> 5.8.2016

Kuk, Linda, Amey, Marilyn J. & Banning, James H. (2010). Positioning Student Affairs for Sustainable Change: Achieving Organizational Effectiveness Through Multiple Perspectives. USA: Stylus Publishing.

Mintzberg, Henry (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. Management Science, 26(3), 322–341.

Mora, José-Ginés (2001). Governance and Management in the New University. Tertiary Education and Management 7(2), 95–110.

Peltonen, Tuomo (2007). Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KY-palvelu Oy

Pinchot, Gifford & Elisabeth (1996). Älykäs organisaatio. Tampere: Mermerus.

Savolainen, Antti (2015). Sirpaleisuudesta kokonaisuuksiin. Selvitys hallinnon organisoitumisen vaihtoehtoista (31.8.2015). Selvitysmiehen raportti (painamaton). Helsinki: Helsingin yliopisto.

Sydänmaalakka, Pentti (2005). Intelligent Leadership. Leading People in Intelligent Organisations. Espoo: Pertec.

Sydänmaalakka, Pentti (2007). Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Virtanen, Petri ja Stenvall, Jari (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, Turo (2014). Johtaminen korkeakouluissa. Teoksessa Pekkola, Elias, Kivistö Jussi & Kohtamäki, Vuokko (Eds.) Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka. Helsinki: Gaudeamus.

---

# Hyvässä iskussa eteenpäin – muutosjohtaminen Tampereen yliopiston hallintopalveluiden uudistuksessa

Mikko Aaltonen, edunvalvontasihteeri, ISYY, TM, opiskelija KOHAMA-ohjelma

Anne Lehto, johtaja, FM, Tritonia/Vaasan yliopisto

Tiina Pennanen, lehtori, TtM, Satakunnan ammattikorkeakoulu

Sini Teräsahde, tohtoriopiskelija, KM, Tampereen yliopisto

---

## TIIVISTELMÄ

Artikkeli perustuu tapaustutkimukseen muutoksen johtamisesta Tampereen yliopiston (TaY) strategia-ohjautuneessa hallintopalveluiden uudistuksessa, joka toteutettiin 2011. Tutkimuksessa nojaututtiin teorioihin johtamisesta yliopisto-organisaatiossa ja muutosjohtamisesta. Tutkimuskysymykseksi asetettiin: Miten TaY:n hallinnon uudelleenorganisointi suunniteltiin toteutettavan, miten se toteutettiin ja miltä se näyttää tällä hetkellä? Dokumenttiaineiston ja keskeisten muutosjohtajien teemahaastatteluiden analyysi tehtiin sisällönanalyysimenetelmällä perustuen Kotterin kahdeksanvaiheiseen muutosprosessin johtamisen malliin. Tulokset osoittavat, että muutosprosessia johdettiin ns. maalaisjärjellä ja aiempiin johtamiskokemuksiin perustuen. Kuitenkin muutosprosessissa oli havaittavissa heikompia tai vahvempia piirteitä kaikista kahdeksasta Kotterin mallin vaiheesta. Onnistuneiden muutosprosessien varmistamiseksi tulevaisuudessa, tässä artikkelissa päädytään suosittelemaan muutosprosessien reflektointia työyhteisössä sekä laatujärjestelmän, laatukäsikirjan ja yliopiston johtamiskorkeakoulusta löytyvän johtamisasiantuntemuksen hyödyntämistä muutoksen johtamisessa.

## ABSTRACT

### *Going forward in good shape – Change management in the reform of administrative services at the University of Tampere*

This article is based on a case study about change management in the strategy-driven reform of administrative services of the University of Tampere in 2011. The approach of the study is based on the theories of university management and leadership and change management. The research question was: how was the reorganisation of the administration planned and executed and how it is seen currently? A content analysis of the documentary evidence and of thematic interviews with central change leaders was undertaken, based on Kotter's 8-Step model for change leadership. This analysis showed that the change process was led with 'common sense' and previous managerial experience of the respondents. However, the process had features, expressed more or less strongly, representing all the stages of Kotter's model. The article concludes by suggesting that for successful change processes in the future, the change process should be carefully reflected in the university community and the quality system and the Quality Manual of the University of Tampere could be utilized in change management. At the same time, the professional expertise of the staff in the university's own Faculty of Management could be taken as a resource.

# 1. JOHDANTO

Yliopisto instituutiona on sidoksissa yhteiskunnan tilaan, tarpeisiin ja kysyntään, joten näiden muuttuessa myös yliopistoon kohdistuu muutospaineita. Yliopiston toimintaympäristö voidaan nähdä kerrostuneena kokonaisuutena, jossa uloimman kehän muodostaa yhteiskunnallinen ja sisemmän institutionaalinen ympäristö. Yliopiston yhteiskunnallinen ympäristömuutos sisältää valtion ja yliopiston suhteiden muutokset, talouden globalisoitumisen, markkinoiden erilaiset muutokset sekä kansantalouden uudelleen muotoutumisen. Nämä ilmentyvät yliopistojen institutionaalisessa ympäristössä vaateina kustannusten alentamisesta, toiminnan tehostamisesta ja toiminnan laadun parantamisesta. Sisempää institutionaalista muutosta voidaan tarkastella yliopiston rakenteen matriisimaisena muutoksena, jossa erottuu hallinnollinen (yliopistoyksikkö) ja akateeminen (tieteenalat) elementti. Tämä rakenne yhdistää toisiinsa kaksi yliopisto-organisaation ominaispiirrettä. (Kaukonen & Välimaa 2010, 13; Kuoppala ym. 2010, 69.)

Suomen yliopistolaitoksen kehittämisen tavoitteena on 2000-luvun laajojen rakenteellisten uudistusten myötä ollut rakenteiden vahvistaminen ja toimintojen keskittäminen suurempiin yksiköihin ja kokonaisuuksiin sekä yliopistoyhteisön ulkopuolisten mukaan ottaminen yliopiston päätöksentekoon. Osana uudistusta yliopistot irrotettiin valtio-organisaatiosta ja sen suorasta linjaohjauksesta uuden yliopistolain (558/2009) perusteella ja ne saivat itsenäisen oikeushenkilön aseman joko julkisoikeudellisina laitoksina tai säätiöinä. Tämä toi yliopistoille myös taloudellisen ja hallinnollisen itsenäisyyden (ja vastuun), mikä loi paremmat edellytykset strategiselle tavoitteenasettelulle ja lisäsi niiden kansainvälistä kilpailukykyä ja verkostoitumista. Samoin laki (yliopistolain voimaantulolaki 10§) teki niistä itsenäisiä työnantajia, joiden palvelussuhteita säädellään työoikeudelliselta pohjalta. Näillä uudistuksilla valtiolta on pyrkinyt parantamaan yliopistojen edellytyksiä toimia muuttuvissa toimintaympäristöissä ja lisäämään sekä toiminnan tieteellistä laatua, että yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Temmeksen (2011, 289–290) mukaan uusi yliopistolaki antaa yliopistoille mahdollisuuksia uudistaa heikoksi koettua yliopistohallintoa, jonka organisatorisena erikoisuutena on hallintopalveluiden ja muiden tukitoimintojen suuri merkitys ja itsenäisyys suhteessa linjaorganisaatioon.

Yliopiston toimintaympäristön muutos, kuten kansainvälistyminen, kiristynyt yliopistojen välinen kilpailu, niukkenevat resurssit, yliopistokoulutuksen massoituminen ja yliopistojen oma kunnianhimo edellyttävät yliopistoa tehostamaan toimintaansa, johon on pyritty yritysmaailman toimintalogiikan omaksumisella. Toisaalta, kun yrittäjämäisyys on hyväksytty yliopistoissa toimintaperiaatteeksi, ilmenee jatkuvasti uusia muutostarpeita toiminnan tehostamiseksi. Burton Clarkin (1998, 2004) mukaan yrittäjämäinen yliopisto nähdään sekä prosessina, että tuloksena. Yrittäjämäinen yliopisto etsii innovatiivisesti ja riskejä kaihtamatta uusia ratkaisuja tullakseen toimialansa merkittäväksi toimijaksi. Yliopiston muutoksen edellytyksenä on sekä ohjauksen ytimen vahvistaminen että akateemisten ydinalueiden stimuloiminen, mutta tärkeää on myös luoda uusia organisaatorakenteita opetus- ja tutkimustehtävien rinnalle, jotta yliopisto voi proaktiivisesti vastata erilaisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin.

Tampereen yliopisto on strategiassaan Tehdään tulevaisuus: Tampereen yliopiston muutos vuosina 2010–2015 todennut, että hyvä johtaminen auttaa yliopistoa menestyjäksi. Strategian mukaisesti yliopisto uudisti 2011 hallintomallinsa ja organisaationsa. Johtamista uudistettiin siirtymällä kolmiportaisesta kaksiportaiseen hallintoon. Tiedekunta- ja laitosrakenne korvattiin tutkinto-ohjelmia tuottavilla tieteenala-kohtaisilla yksiköillä (schooleilla). Hallintopalvelut uudelleenorganisoiitiin laitos- ja tiedekunta-kohtaisista toiminnoista eri palvelualueisiin jakautuviksi yliopistopalveluiksi, joka tuottaa opinto-, tutkimus-, talous-, henkilöstö-, tieto- ja yleishallinnon palvelut tieteenalayksiköille (nyk. tiedekunnat)<sup>1</sup>.

Tässä artikkelissa käsitellään Tampereen yliopiston hallintopalveluiden 2011 toteutettua uudelleenorganisointia muutosjohtamisen näkökulmasta, John Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen viitekehityksessä. Tarkastelu rajattiin koko yliopiston muutoksesta ja koulutusuudistuksesta yleisesti hallinnoksi miellettyjen yliopiston, tieteenalayksiköiden ja erillisyyksiköiden toimintaa tukevien hallintopalveluiden organisoimisen tarkasteluun. Korostamme, että yliopiston hallinto ja hallintopalvelut tarkoittavat eri asiaa, ja tässä työssä keskityttiin jälkimmäiseen. Tapausta tarkastellaan sekä kirjallisuuden, kirjallisen dokumenttiaineiston että avainhenkilöiden teemahaastattelujen tuottaman aineiston avulla. Artikkeliki keskittyy siihen, mitä haasteita tai ongelmia muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa havaittiin ja miten ne ratkaistiin. Pohdimme

<sup>1</sup> Tampereen yliopiston laitokset ja tiedekunnat siirtyivät vuoden 2011 alusta yhdeksään tieteenalayksikköön. Tampereen yliopiston yhdeksän tieteenalayksikköä muuttuivat vuoden 2017 alussa kuudeksi tiedekunnaksi.

myös, miten muutosta voitaisiin kehittää edelleen ja minkälaisia suosituksia voidaan työmme perusteella esittää tuleville muutosuudistuksille.

## **2. VAIKEASTI MUUTTUVAN BYROKRAATTISEN YLIOPISTO-ORGANISAATION JOHTAMISESTA IHMISTEN JOHTAMISEEN MUUTOKSESSA**

Tuomo Peltosen (2007, 57–61) mukaan perinteinen yliopistohallinto perustuu Weberin klassiseen byrokraattiseen malliin. Yliopistojen toiminta nähdään divisioona- eli tulosityksikkörakenteena, jossa jokainen tulosyksikkö on itsenäisesti vastuussa yhdelle johtajalle. Hallinto- ja johtamismalli perustuu hierarkkiseen malliin, jossa tehtävät ja tavoitteet ovat ylhäältäpäin määrättyjä. Byrokraattisen organisaation tulee toimia puolueettomasti ja tehokkaasti omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Byrokraattisen mallin tavoitteena on häivyttää ihmisten henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka voisivat olla esteenä työn puolueettomalle hoitamiselle. Byrokraattinen malli pyrkii takaamaan työntekijöiden tasapuolisen ja puhtaasti pätevyyteen perustuvan kohtelun koskien myös johtamista. Adlerin (1999) mukaan byrokraattinen johtaminen toimii enemmän ohjesääntöjen ja käskyjen kuin johtajan persoonan kautta. Byrokraattinen malli on kuitenkin jäykkä, koska se perustuu enemmän kontrolliin kuin luottamukseen rajatessaan työntekijän osaamisen vain yhteen alueeseen. Tällainen malli enemmänkin ruokkii pysähtyneisyyttä koska tehtävien muuttaminen vaatii rakenteiden muuttamista ja tekee siksi muutokset vaikeiksi ja hitaiksi. Tiukat ja rajatut tehtäväkuvaukset synnyttävät muutosvastarintaa.

Ympäristöjen ja myös toiminnan mittareiden muuttuessa byrokraattinen mallin sijasta ideaalina organisaationa voidaan pitää jälkibyrokraattista mallia, jossa keskeistä on työtehtävien monipuolisuus, osaamisen kasvaminen sekä luottamukseen perustuva työskentelykulttuuri. Jälkibyrokraattinen malli voidaan katsoa eräänlaiseksi vastavoimaksi byrokraattiselle johtamiselle, sillä vaikka Adlerin mukaan byrokratiaa tarvitaankin toimivan yksikön ”pyörittämiseen”, sen ei pidä missään vaiheessa muuttua itsetarkoitukseksi. Jälkibyrokraattisessa mallissa henkilöstön johtaminen perustuu enemmän innostamiseen ja motivointiin kuin muodolliseen asemaan ja kontrollointiin. Ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet otetaan huomioon ja tunnustetaan, että johtaminen on ensisijaisesti inhimillistä toimintaa. Henkilöstö toimii joustavasti ja henkilöiden arviointi perustuu useaan mittariin muodollisen osaamisen sijasta. Henkilöstöä sitoutetaan yhteisillä päämäärillä ja strategioilla, ja palkkaus on tulokseen perustuvaa. Jälkibyrokraattinen organisaatio on valmiimpi muutokseen, koska sen osaaminen on laaja-alaisempaa eikä täten aiheuta välitöntä muutosvastarintaa oman osaamisen ydinalueen heikkenemisen vuoksi. Työntekijä pääsee vaikuttamaan ja kuulemaan asioiden valmistelua ja myös hänen mielipidettään arvostetaan. Hänen osaamisensa halutaan olevan mahdollisimman laaja-alaista ja syvää, jolloin myös muutokset on helpompi nähdä enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Muutoksen mahdollistaa joustava ja työntekijää kuunteleva byrokratia sekä syvälinen ja monipuolinen henkilöstön osaaminen. (Peltonen 2007, 57–61.)

Birnbaumin (1988) mukaan herkimpiä muutokselle ovat organisaatiot, jotka ovat syvässä kriisissä, jonka aikana eroavaisuudet kasvavat ja epätietoisuus lisääntyy. Tällöin johtajan odotetaan määrävän uuden suunnan, jota lähdetään seuraamaan. Toiseksi, kun organisaatio on tarpeeksi pieni ja vuorovaikutus on suurta, voi johtaja käyttää myös muodollisen vallan lisäksi epämuodollista valtaa. Kolmanneksi muutokselle herkkiä ovat organisaatiot, jotka ovat selkeästi ajastaan jäljessä tai kun organisaatiossa on henkilöitä, jotka ovat välinpitämättömiä aristokraattiselle johtamiselle. Birnbaumin mukaan korkeakoulu on avoin systeemi, joka kommunikoi ympäristönsä kanssa ja saa vaikutteita siitä, mutta toimii itsenäisesti ympäristönsä kanssa. Birnbaumin kyberneettisen instituution oletuksena on, ettei korkeakoulu ole vain yksi organisaatio, vaan useiden alaorganisaatioiden summa. Kyberneettinen organisaatio näyttyy ulospäin anarkistisena, mutta sisältä päin katsottuna sillä on selkeä logiikka ja säännöt. Se rajautuu selkeästi hallittaviin alueisiin, jolloin sitä on helppo johtaa poliittisesti ja kollegiaalisesti, mutta sillä on myös alueita, joilla se on anarkistinen ja poliittinen. Kyberneettinen malli korjaa itse itseään ja kielteinen palaute saa aikaan sitä korjaavia toimenpiteitä.



Kyberneettisen instituution johtajat eivät halua johtaa useita organisaatioita vaan tajuavat johtavansa useita alaorganisaatioita. (Birnbau 1988, 33–47.)

Usein johtaminen (ks. esim. Kotter 2012, 28–29) jaetaan asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtaminen koostuu muun muassa suunnittelusta, budjetoinnista, organisoinnista ja miehityksestä sekä valvonnasta ja ongelmanratkaisusta. Asioiden johtaminen on aina jonkinasteisesti ennakoitavissa, se etenee tietyssä järjestyksessä ja tuottaa lyhyenkin aikavälin tuloksia. Ihmisten johtaminen koostuu Kotterin (mt.) mukaan myös kolmesta osasta: suunnan näyttämisestä, ihmisten koordinoinnista sekä kannustamisesta ja inspiroinnista. Suunnan näyttäminen sisältää vision laatimisen ja strategian sen toteuttamisesta. Ihmisten koordinointi tarkoittaa, että kaikki mukana olevat tietävät/tunnistavat yhteisen vision ja strategian. Kannustaminen ja inspirointi tarkoittavat sitä, että byrokraatiaan ja resurssiin liittyvät esteet on voitettu. Kotterin mukaan muutosprosessissa onnistuminen edellyttää erityisesti ihmisten johtamista (70–90 prosenttisesti). Muutoksen keskellä on nimittäin kullakin sen vaikutuksen piirissä olevalla henkilöllä omat, dualistiset (näkyvät ja piilotetut) tavoitteensa. Samalla kun organisaatio määrittelee omat muutostavoitteensa, on jokaisella oma henkilökohtainen hyväksyttävyyden raja, mihin saakka on valmis hyväksymään ja sietämään muutosta. Onnistuneen muutoksen johtajan onkin kyettävä optimoimaan sekä muutokselle asetetut tavoitteet, että hyväksyttävyyden rajat niin, että kummatkin tulevat mahdollisimman hyvin täytetyiksi. Tällöin muutos on helpointa toteuttaa. (Clark 2004, 4–10; Birnbau 1988, 56–64, 203–210; Kotter 2012, 28–29.)

Kurt Lewin on organisaation muutoksen tutkimuksen uranuurtaja ja tutkimuksissaan hän havaitsi, että ryhmien käyttäytymisen muutokset olivat usein lyhytikäisiä ja toiminnalla oli tapana palata pian muutoksen toteutuksen jälkeen entiseen. Näin Lewin (1947) kehitti onnistuneen muutosprosessin kolmiportaisen mallin, jonka vaiheet ovat: 1) sulattaminen (unfreezing), 2) muutos (moving) ja 3) jäädyttäminen eli vakiinnuttaminen (freezing). Sulattamisvaiheessa organisaation itsetyytyväisyys on avattava/rikottava, jotta saadaan ennakkoluulot hälvennytyä ja tilaa muutokselle. Varsinainen muutosvaihe merkitsee uusien normien omaksumista. Lewinin kolmannessa vaiheessa, eli vakiinnuttamisessa, voi tavoitteena olla säilyttää muutos joko pysyvästi tai toivotun ajanjakson ajan. (Lewin 1947, 34–35.)

Organisaatioissa voidaan vaikuttaa siihen, miten ja millä keinoin muutosta johdetaan, sekä valita muutokseen ja organisaatioon sopivin johtamistapa. Muutos voidaan toteuttaa ylhäältäpäin (”top-down”) ohjattuna ja johdettuna prosessina, jolloin johto määrää autoritäärisesti muutoksen sisällön ja toteutusajankohdan. Toinen vaihtoehto on alhaalta ylöspäin etenevänä jaettu vastuu, jossa henkilöstöä sitoutetaan muutokseen luomalla johdon ja työntekijöiden keskinäinen muutostarve sekä keskeiset arvot. Suurin ero ylhäältäpäin johdettuun muutokseen on se, että johto ei ole aktiivisesti toteuttamassa muutosta. Muutoksen toimeenpanossa tehokkain tapa on niin sanottu johtamisen jaettu vastuu, jolla tarkoitetaan sitä, että ylin johto ja organisaation alimmatkin tasot ovat mukana tunnistamassa ongelmia ja kehittämässä ratkaisuja (osallistava muutoksen malli). Muutoksen toimeenpanossa etsitään yhteisymmärrystä ja näin koko henkilöstö saadaan sitoutumaan ja kantamaan vastuu muutoksesta. Jaettu vastuu muutoksen toteuttamisessa onnistuu organisaatioissa, joissa päätökset on aiemminkin tehty neuvottelemalla. (Juppo 2011, 49–51.)

Lewinin tutkimuksen pohjalta luotu Kotterin niin sanottu kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli toimii tämän tapaustutkimuksen pääasiallisena teoreettisena viitekehystenä. Kotterin mukaan muutos on suuren ja vaikean kokonaisuuden hallitsemista ja onnistuneissa muutoksissa korostuu johtaminen (Kotter 2012, 22–25).

Kotter (2012, 23) toteaa, että muutoksen aikaansaamiseksi tavoitteiden asettamisen lisäksi on varsinaisen muutosprosessin kulku suunniteltava hyvin. Kotterin mukaan muutosprosessi etenee kahdeksassa vaiheessa, missä yhdenkin vaiheen sivuuttaminen aiheuttaa poikkeuksetta ongelmia:

1. muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnistaminen (Establishing a sense of urgency),
2. ohjaavan tiimin perustaminen (Creating the guiding coalition),
3. vision ja strategian laatiminen (Developing a vision and strategy),
4. muutosvisiosta viestiminen (Communicating the change vision),
5. henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan (Empowering broad-based action),
6. lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen (Generating short-term wins),
7. parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen (Consolidating gains and producing more change) sekä
8. uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin (Anchoring new approaches in the culture).

Kotterin mukaan muutosprosessi käynnistyy, kun henkilöstö ymmärtää, ettei nykytilalla voida jatkaa – vaan on olemassa ongelma, joka on ratkaistava, mitä nopeammin sen parempi – ja näin ollen muutos on välttämätön. Joskus voi olla hyvä järjestää kriisi muutostarpeen havaitsemiseksi. Henkilöstön on paitsi ymmärrettävä ja hyväksyttävä muutoksen syyt myös se, että vain yhteistyöllä voidaan saavuttaa paras mahdollinen tulos. Käynnistämävaiheessa suurin haaste on, että puheet saadaan muutettua teoiksi eli jokainen saadaan tekemään töitä muutoksen eteen. On myös muistettava, että jokainen muutoksessa mukana oleva joutuu muokkaamaan toimintatapojaan yhteisen käytännön saavuttamiseksi ja aina on henkilöitä, jotka vastustavat muutosta ja takertuvat vanhaan (status quohon). (Kotter & Cohen 2002, 15–36; Kotter 2012, 37–52.)

Muutoksen toimeenpanemiseksi tulee koota vahva ohjaava ryhmä/tiimi, joka ei saa koostua kollegoista tai ”ystävistä”. Ryhmään pitää löytää oikeat henkilöt, joilla on hyvät kommunikointitaidot, analyysikyky ja jotka kykenevät aikaansaamaan luottamusta. Kotterin mukaan ryhmässä tarvitaan erilaisia rooleja, muun muassa aseman tuomaa arvovaltaa, asiantuntijuutta, uskottavuutta ja johtajuutta, toisaalta tulee välttää henkilöitä, jotka vievät liikaa tilaa muilta tai ovat epäluotettavia. Ryhmän tulee kehittää yhteinen päämäärä/tavoite, johon he voivat sitoutua sekä kyettävä luottamaan toisiinsa ja puhaltamaan yhteen hiileen. (Kotter 2012, 53–68.)

Vision on oltava kunnianhimoinen, kohdistettu, kuviteltavissa, haluttu ja toteuttamiskelpoinen, mutta joustava ja helposti viestittävässä. Kun visio on tiedossa, koordinointi helpottuu ja jokainen tietää, minkä rajojen puitteissa toimitaan. (Kotter 2012, 69–103.) Strategia mielletään arkikielessä lähinnä suunnitelmaksi toteuttaa asetettuja tavoitteita, mutta organisaatiotutkija Henry Mintzberg on luonut strategia-käsitteelle viisi erilaista käyttötapaa, jotka toimivat myös limittäin (Five Ps for strategy). Strategian luodessaan organisaatio tekee suunnitelman (Plan) itseään varten. Samalla se tekee myös juonen (Ploy) kilpailijoitaan varten yrittäen voittaa muut kilpailijansa ja saada nämä ottamaan kohtuuttomia riskejä. Strategia on myös käyttäytymismalli (Pattern) jossa organisaation henkilöstö sitoutetaan strategiaan luomalla uusia tapoja tehdä töitä ja sitouttaa ihmisiä. Strategian kautta organisaatio myös asemoi itsensä (Position) siinä ympäristössä, jonka se katsoo itselleen otollisimmaksi. Viides Mintzbergin käyttötarkoitus strategialle on antaa mahdollisuus organisaatiolle omaan sisäiseen tarkasteluunsa ja sitä kautta löytää omat vahvuutensa ja heikkoutensa suhteessa muihin (Perspective). (Mintzberg 1987, 11–17.)

Strategia on yksityiskohtainen toimintasuunnitelma (vaiheistettu), joka kuvaa kuinka asetettu visio voidaan saavuttaa. Strategiassa on määritelty vaiheet, joiden kautta tavoitteisiin päästään ja miten asiaa seurataan. Se sisältää myös muutosprosessin kustannusarvion. Vision ja strategian luominen vie aikaa ja saattaa kuohuttaa tunteita. Lisäksi tulevista muutoksista on viestitettävä tehokkaasti. Kotterin mukaan tehokkaan viestinnän viisi ominaisuutta ovat: 1) yksinkertaisuus, 2) metaforat, analogiat ja esimerkit, 3) eri kanavien käyttö, 4) epäjohdonmukaisuuksien selvittäminen ja 5) keskusteleva viestintä. (Kotter 2012, 69–103.)

Kotterin mukaan sekä henkilöstö että yhteisö tulee voimaannuttaa/valtuuttaa tuleviin muutoksiin. Suurimmat esteet tässä vaiheessa ovat organisaation jäykät rakenteet (valta-asetat, roolit vastuut), tarvittavan osaamisen (tieto, taito) puute, henkilöstö- ja tietojärjestelmien ongelmat, ihmisten ajattelumallit, vastuun pakoilu sekä esimiesten väheksyvä asenne. Jos muutos on suuri ja se kohdistuu moniin eri taustaisiin ammattiryhmiin, tämä vaihe kannattaa huomioida suunnitteluissa. Näin voidaan välttää henkilöstön turhautumista, parannetaan osallistumista ja osaamista, saadaan kaikille tunne muutokseen osallistumisesta ja voidaan paremmin hallita myös tulevia kustannuksia. Muutokset liittyvät myös henkilöstöhallintoon (arviointi- ja palkitsemisjärjestelmiin, kehityssuunnitelmiin jne.) sekä erilaisten järjestelmien uusimiseen ja ajantasaistamiseen. Näin ollen ongelmia voidaan tuskin välttää, mutta niitä voidaan vähentää esimerkiksi osallistamalla, delegoinnilla, pilotoinnilla tai käyttäjälähtöisellä suunnittelulla. Oleellista on, että aikaansaadaan sosiaalinen paine, jolloin paitsi vaaditaan toisilta, myös kannustetaan onnistumaan. (Kotter 2012, 105–119.)

Muutos voi olla kokonaisuutena suuri, jolloin on vaikea havaita lopputulosta. Lyhyen aikavälin onnistumisten (tulokset) pitää olla näkyviä ja selkeästi kytkettyinä tavoiteltuun muutokseen. Näitä tarvitaan, jotta henkilöstö näkee, että muutosprosessi etenee ja lopputulos on saavutettavissa. Nämä antavat voimaa jatkaa, uskoa onnistumiseen ja näin muutos saadaan pidettyä käynnissä. Konkreettisten tulosten avulla voidaan saada paitsi epäilijöitä sitoutumaan myös johto pysymään myönteisenä muutokselle. Lisäksi välitavoitteiden avulla voidaan tarvittaessa myös visiota ja strategiaa muokata. Muutosten vakiinnuttamisessa oleellista on, että organisaatiossa toimitaan muutoksen kautta tehtyjen parannusten edellyttämällä tavalla huomioiden erilaisia riippuvuussuhteita. Tällä Kotter tarkoittaa, että muutos jossain saattaa edellyttää muiden toimintojen

muutosta, jotta uusi toiminta saadaan organisaatiossa vakiintumaan. Näihin muutoshankkeisiin tulee ottaa mukaan uusia ihmisiä, jotka osaltaan vahvistavat muutoksen onnistumista. Lisäksi muutosten vakiinnuttamisen tunnuksiksi Kotter on esittänyt seuraavia tekijöitä: Johtoryhmän on käytettävä hyväkseen lyhyen aikavälin saavutuksia käynnistäessään ja edistäessään yhä uusia muutoshankkeita. Ylimmän johdon on keskityttävä muutoksen tavoitteen ja kokonaiskuvan ylläpitämiseen sekä huolehdittava, ettei muutoksen välttämättömyys unohdu muilta. Keskijohdon tulee varmistaa muutosprojektien edistymisen ja onnistumisen ylimmän johdon valtuuttamana. Kaikkien muutosprosessiin osallistuvien vastuuhenkilöiden tulee tunnistaa tarpeettomia riippuvuuksia ja poistaa ne. (Kotter 2012, 121–151.)

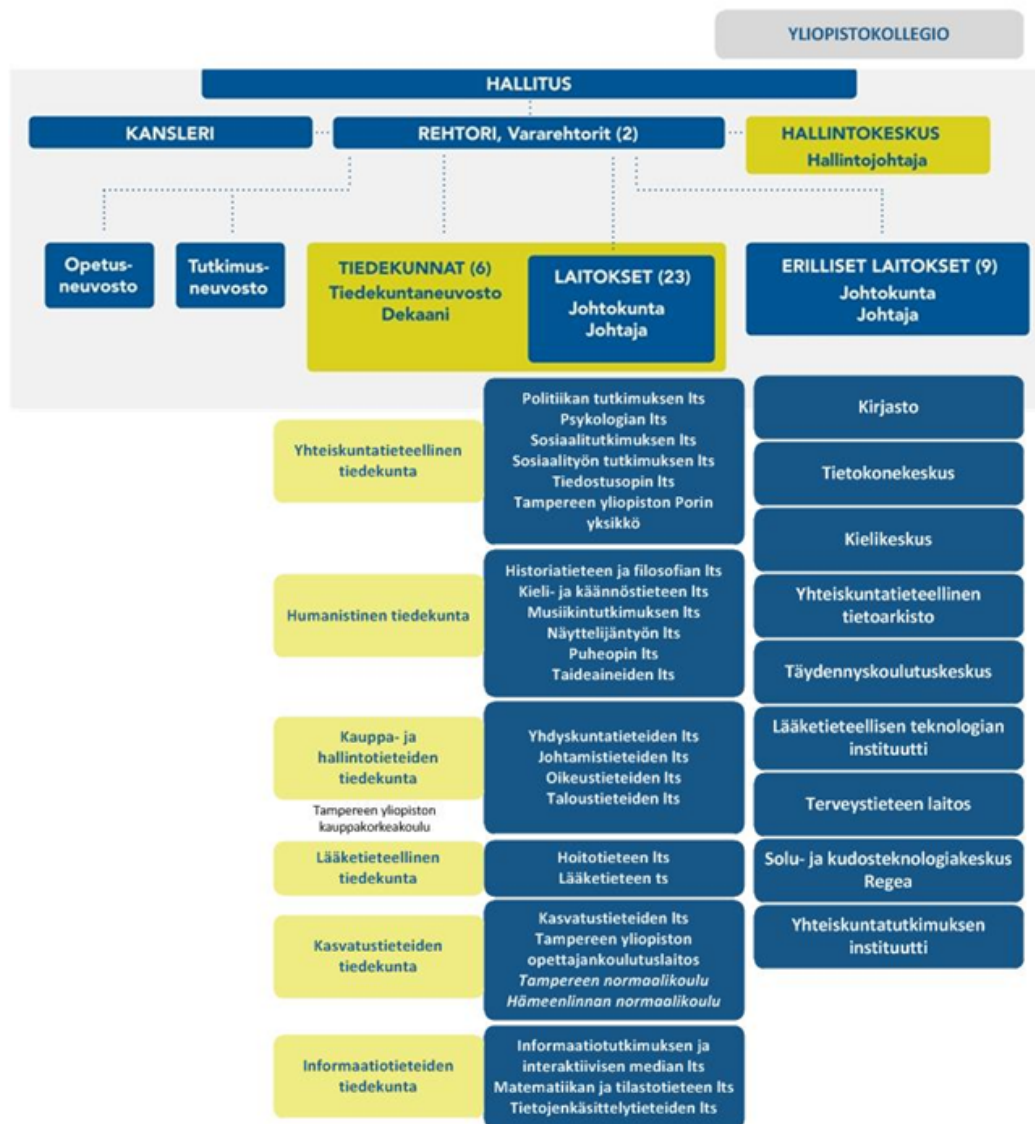
Uusien toimintamallien ja käytäntöjen juurruttamisessa (sisäistäminen) osaksi organisaation kulttuuria on muistettava, ettei muutosprosessia pidä lopettaa, sillä toiminta taantuu helposti entiselleen. Vähitellen uudet käytännöt korvaavat vanhaa kulttuuria ja oleellista tässä on se, että ennen kulttuurisia muutoksia pitää organisaatiokulttuurille valaa kestävä pohja muuttamalla ihmisten käyttäytymistä ja osoittamalla muutoksen hyödyllisyys ja tehokkuus pidemmän ajan kuluessa. Tämä vaatii paljon keskustelua, ohjeita ja tukea sillä muutoksen ankkurointi ja uusien normien ja arvojen muuttuminen on hidasta. Muutosprosessin päätyttyä ja uusien toimintatapojen vakiinnuttua on hyvä käsitellä prosessia: mistä lähdettiin, millaisia vaiheita prosessissa oli ja mihin tulimme sekä mikä meissä muuttui. (Kotter 2012, 153–166.)

Gromov ja Brandt (2011, 80) ovat esittäneet, että muutosteorioiden ja -kirjallisuuden suuresta määrästä huolimatta käytännön yritys-elämässä on koettu paljon epäonnistumisia muutosten toteutuksessa. He korostavat muutokkyvyn välttämättömyyttä selviytymisen ja menestymisen kannalta ja tarvetta menestyksellisiin muutoksiin johtavalle johtamiselle. He ovat tutkineet transformationaalisen johtajuuden soveltamista muutoksessa. Transformationaalista johtajuutta on kuvattu syvälliseen muutokseen tähtääväksi johtamiseksi, jolle on ominaista pyrkimys saada aikaan sitoutumista ja motivaatiota alaisissa haastamalla, visioimalla, osallistamalla, esimerkillä johtamisella sekä palkitsemisella. Tutkimuksessaan Gromov ja Brandt (2011) havaitsivat, että erityisen tärkeinä organisaatiomuutoksessa korostuivat visioiminen, osallistaminen sekä esimerkillä johtaminen. Sen sijaan haastaminen ja palkitseminen eivät olleet yhtä keskeisiä. Transformationaalisen johtamisella on yhtymäkohtia myös Kotterin muutosprosessin hallinnan vaiheisiin sekä Kotterin onnistuneisiin muutosprosesseihin liittyviin lainalaisuuksiin. Transformationaalisen johtajuuden elementit ovat tunnistettavissa Kotterin teorioista: visiointi (Kotter: vision ja strategian laatiminen sekä muutosvisiosta viestiminen), osallistaminen (Kotter: ohjaavan tiimin perustaminen ja henkilöstön valtuuttaminen...), esimerkillä johtaminen (Kotter: muutosprosessiin liittyvä lainalaisuus: hyvin suunniteltu prosessi) sekä palkitseminen (Kotter: lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen). (Gromov & Brandt 2011, 71.)

### 3. ORGANISAATIOUUDISTUS TAMPEREEN YLIOPISTOSSA

Tampereen yliopiston koko organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä uudistettiin 1.1.2011. Yliopistossa siirryttiin kolmiportaisesta hallinnosta kaksiportaiseen yhdistämällä tiedekuntien ja laitosten toiminnot niitä laajempiin tieteenalakohtaisiin yksiköihin. Uudistuksen taustalla oli muun muassa vuonna 2008 aloitettu strategiatyö. Tampereen yliopistossa oli vuoden 2010 lopussa 38 yksikköä: 6 tiedekuntaa, 23 laitosta ja 9 erillislaitosta (ks. kuvio 1). Hallintopalvelut järjestettiin kolmiportaisesti ja sektoreittain opinto-, tutkinto-, talous-, henkilöstö- ja yleishallinnoksi. Laitoksilla oli kanslia, joka järjesti laitoksen tarvitsemat hallintopalvelut. Myös tiedekunnilla oli kanslia, joissa järjestettiin tutkintohallintoa, opiskelijavalintaa ja opetus- ja tutkimustehtävien rekrytointia. Hallintokeskus järjesti yliopistotasoiset hallintopalvelut. Yliopiston toimielimet olivat hallitus, rehtori, yliopistokollegio ja kansleri. Laitokset olivat suoraan yliopiston johdon kanssa neuvottelevia tulosyksiköitä. Dekaanit ja laitosten johtajat hoitivat johtamistehtävänsä tutkimus- ja opetustyönsä ohessa. Ohjausjärjestelmä koostui vuosittaisesta toiminnan ja talouden suunnittelusta, jossa menettelyinä olivat muun muassa vuosittain käytävät sisäiset tulosneuvottelut. (Tampereen yliopisto muistio 2011, 1.)

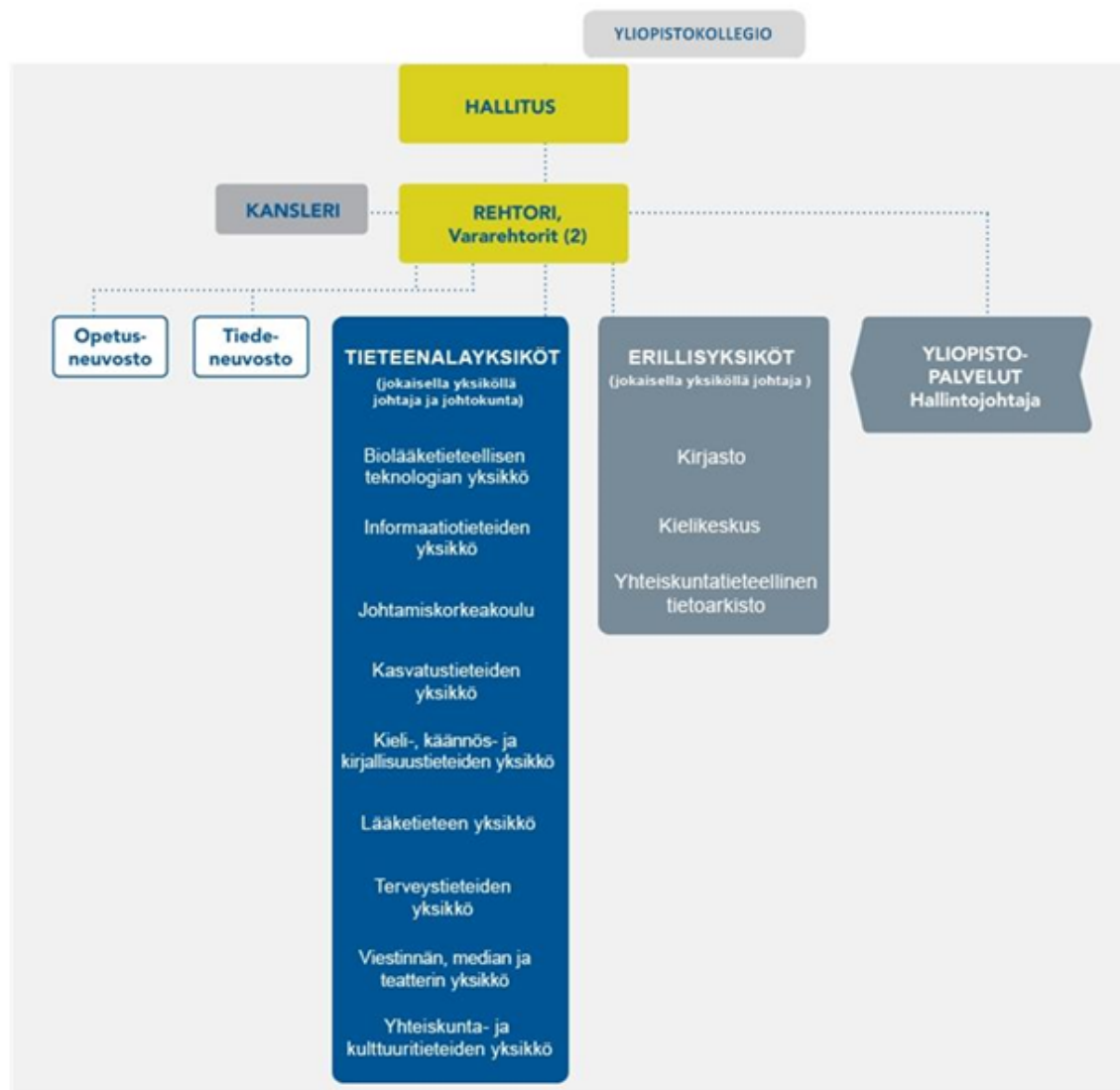
TAMPEREEN YLIOPISTON ORGANISAATIO VUODEN 2010 LOPUSSA



Kuvio 1. Tampereen yliopiston organisaatorakenne vuoden 2010 lopussa (Tampereen yliopisto muistio 2011, 2.)

Vuoden 2011 alusta tulosyksiköiden määrä väheni 38:sta 13:een (kuvio 2). Yliopiston tulosvastuullisia yksiköitä oli yhdeksän tieteenalayksikköä, kirjasto, kielikeskus, yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto ja yliopistopalvelut. Uudistuksen jälkeen hallinto muodostettiin kaksiportaiseksi. Yliopistopalvelut tuottaa hallintopalvelut kaikille tieteenalayksiköille. Kaikissa yksiköissä on kokopäivätoimiset johtajat ja oman työn ohella tehtäväänsä hoitavat varajohtajat. Yliopiston toiminnanohjauksen ja johtamisjärjestelmän menettelyt käyvät ilmi johtosäännöistä ja Toiminnanohjauksen periaatteet ja työnjako -dokumentista. (Tampereen yliopisto muistio 2011, 3.)

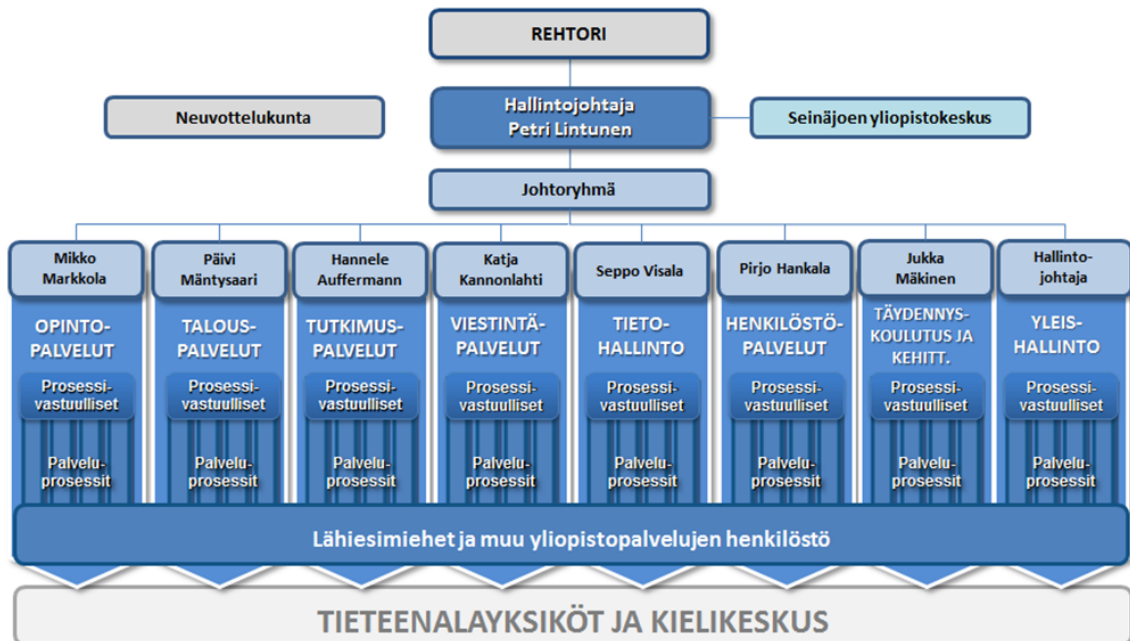
#### TAMPEREEN YLIOPISTON ORGANISAATIO 1.1.2011 ALKAEN



Kuvio 2. Tampereen yliopiston organisaatorakenne vuoden 2011 alusta (Tampereen yliopisto muistio 2011, 3.)

Tämän työn kohteena on erityisesti yliopiston hallintopalvelujen uudelleenorganisointi entisestä kolmiportaisesta mallista (laitos-, tiedekunta- ja yliopistotasoa) hallintojohtajan johdolla toimiviin yliopistopalveluihin. Yliopistopalvelut muodostettiin aiemmin tiedekuntien ja laitosten henkilöstöön kuuluneesta hallintohenkilöstöstä, hallintokeskuksesta, tietokonekeskuksesta sekä täydennyskoulutuskeskuksesta (jonka henkilöstöstä osa siirtyi tieteenalaysiköihin). Yliopistopalvelut toimii yliopiston johdon yleisenä valmistelu- ja toimeenpanoelimenä. Yliopistopalveluiden vastuulla ovat tulosyksiköiden opinto-, tutkimus-, talous-, henkilöstö-, tieto- ja yleishallinnon tehtävät sekä yliopiston viestintään, suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvät tehtävät (kuvio 3). Yliopistopalveluja johtaa hallintojohtaja apunaan johtoryhmä, johon kuuluvat hallintojohtajan lisäksi seitsemän vastuualueen päällikköä sekä vuodesta 2013 myös yliopiston lakimies. Yliopistopalveluilla on lisäksi neuvottelukunta, jonka tehtävänä on arvioida yliopistopalvelujen toimintaa ja kehittämistä ja tehdä aloitteita ja esityksiä palvelujen kehittämiseksi. Neuvottelukunta on yliopiston johtosäännön mukainen yhteistyöelin, johon rehtori kutsuu hallintojohtajan lisäksi enintään 12 jäsentä. Toimikausi on kolme kalenterivuotta, mutta opiskelijajäsenet ovat neuvottelukunnassa kaksi kalenterivuotta. (Yliopistopalvelut, Tampereen yliopisto; Tampereen yliopiston johtosääntö.)

### Yliopistopalvelut 1.8.2012



Kuvio 3. Yliopistopalvelut kaaviokuvana (Yliopistopalvelut, Tampereen yliopisto)

Tampereen yliopiston hallintorakenteen uudistus eteni vaiheittain ja organisaatorakenteen muutosta tuettiin erilaisin tiedotus- ja keskustelutilaisuuksin. Ensimmäinen Yliopistofoorumi (aiheena oli muun muassa strategian vaihe ja aikataulu) järjestettiin joulukuussa 2008. Yliopistofoorumi on koko yliopistoyhteisölle avoin tilaisuus, jossa käsitellään ajankohtaisia asioita. Puheenjohtajana toimi rehtori ja tilaisuuksia oli mahdollista seurata myös verkon välityksellä. Hallintorakenteen uudistus toteutettiin pääosin vuoden 2010 aikana ja keskeisiksi vaiheiksi voidaan nimetä muun muassa vuoden 2010 alkupuolella yliopiston hallituksen tekemät päätökset strategiasta ja johtosäännöstä ja koulutusvastuiden osoittaminen tieteenalaysiköille. Lisäksi vuoden loppupuolella hallitus päätti henkilöstöjohto- ja taloussäännöstä sekä budjetista, yksiköiden johtajien valinnasta, tutkintojohto- ja arviointisäännöstä. Koulutusuudistusta tuettiin järjestämällä yliopistonyhteisön jäsenille avoimia Strategiset rastit -seminaareja (alkaen lokakuussa 2010). Avoimilla tilaisuuksilla pyrittiin

osallistamaan mahdollisimman suuri joukko yliopistoyhteisön jäseniä opetussuunnitelmatyöhön ja koulutus-uudistuksen toteuttamiseen keskustellen ja yhdessä toimien. Rasteja jatkettiin edelleen uuden opetus-suunnitelmatyön käynnistyessä. Muutoksesta viestittiin myös järjestämällä marraskuussa 2010 keskustelutilaisuus tutkimuksen organisoimisesta ja hallinnosta uudessa toimintamallissa sekä yhteistoimintatilaisuus erityisesti hallinto-, toimisto- ja tietohallinnon henkilöstölle. Marraskuussa 2010 julkistettiin tieteenala-yksiköiden johtokuntien vaalin tulos ja rehtori päätti tehtävien ja henkilöstön sijoittumisesta tieteenala-yksiköihin ja yliopistopalvelujen muodostamisesta. Maaliskuussa 2011 yliopistopalveluiden henkilöstölle pidettiin vielä yhteistoimintatilaisuus. (Tampereen yliopisto, muistio 2011, 5–6.)

## 4. TUTKIMUSAINEISTO JA ANALYYSIMENETELMÄ

Laadullisen tapaustutkimuksen tutkimuskysymys oli: **Miten TaY:n hallinnon uudelleenorganisointi suunniteltiin toteutettavan, toteutettiin ja miltä se näyttää tällä hetkellä?** Analyysitasona oli sekä instituutio- että perusyksikkötaso. Hallintopalveluiden muutosta tarkasteltiin siis strategisen johtamisen ja muutosjohtamisen näkökulmista koko yliopiston tasolla, mutta muutosprosessin vaikutukset ilmenevät niin instituutiotasolla kuin perusyksikkötason työssä, josta yliopistotason informantit myös kertoivat.

Tutkimusaineisto koostui haastattelu- ja dokumenttiaineistosta. Keskeisimpinä dokumenttiaineistoina oli Tampereen yliopiston vuonna 2010 julkaistu strategia ja yliopistopalveluiden työhyvinvointikyselyn tulokset vuosilta 2011 ja 2012. Tarkastelussa oli myös Tampereen yliopiston johtosääntö, Toiminnan ohjauksen periaatteet -julkaisu, ja yliopistopalveluiden vuosisuunnitelmat (2011, 2012, 2013).

Kolmeen asiantuntija- tai avainhenkilöhaastatteluksi luonnehdittavaan haastatteluun haastateltaviksi valikoitui yliopiston henkilöstöjohtaja, talousjohtaja ja opintopalvelujohtaja, jotka ovat yliopistopalveluiden johtoryhmän jäseniä ja vastuualueidensa päälliköitä. Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia ja ne toteutettiin tammikuussa 2014. Haastatteluaineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmällä käyttäen puolistrukturoitua haastattelurunkoa. Teemahaastattelu etenee keskeisten teemojen varassa ja tuo siten haastateltavan äänen paremmin kuuluviin kuin tutkijan täsmällisten ja yksityiskohtaisten kysymysten varassa etenevät haastattelu-muodot (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48). Aluksi haastateltavaa pyydettiin kuvailemaan rooliaan muutoksen johtamisessa ja vastaamaan kysymykseen, oliko muutosprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnetty muutosjohtamisen teorioita. Tämän jälkeen teemat noudattelivat Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin johtamisen teoriaa (ks. luku 5). Haastattelut litteroitiin asiatarkkuudella. Analyysi tehtiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmällä, siten että ensin kutakin teemaa koskevat aineiston osat koottiin yhteen. Uudelleen järjestetystä aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä asioiden painottamisia ja käsittelemättä jättämissä. Tämän jälkeen analyysi kirjoitettiin kaikkia haastatteluja yhteen vetäen Kotterin muutosprosessin vaiheteorian mukaisesti.

## 5. AINEISTON ANALYYSI

### 5.1 Haastateltavan rooli muutoksen johtamisessa

Henkilöstöjohtaja arvioi roolinsa muutoksen johtamisessa keskeiseksi, sillä hän oli ollut tekemässä organisointia koskevia suunnitelmia jo vuodesta 2005, toimi hallintojohtajan sijaisena vuonna 2010, perehdytti uutta hallintojohtajaa tehtäviinsä ja myöhemmin jatkoi muutoksen eteenpäin viemistä yhdessä hallintojohtajan kanssa. Muutoksessa henkilöstöjohtajan rooli oli keskeinen myös suhteessa yliopiston hallintohenkilöstöön, sillä hän kävi keskustelut työtehtävien muutoksista kaikkien uuteen yliopistopalvelut-yksikköön siirtyvien

työntekijöiden kanssa. Talousjohtaja toteutti muutosta vahvalla taloudellisella kokonaisnäkemyksellä, mikä konkretisoitui muun muassa budjettien rakentamiseen, kun vanhoista ja muutoksia kokeneista palasista piti koota budjetit uusille tieteenalayksiköille ja hallintopalveluille. Opintopalvelujohtajan rooli muutosprosessin johtamisessa alkoi koulutus uudistuksen keulahahmona toimimisesta opinto- ja kansainvälisten asioiden osastopäällikkönä syksyllä 2010 ja myöhemmin hänestä tuli myös uuden yliopistopalvelut-yksikön yksi vastuualueiden päälliköistä.

Vaikka kaikki haastateltavat ovat yliopistopalveluiden johtoryhmän jäseniä, on heidän roolinsa muutoksessa ja oma näkökulmansa muutokseen ollut hyvin erilainen. Kaikkien haastateltavien vastuut ovat yltäneet hallinnosta ja sen uudelleenorganisoinnista myös koulutus uudistukseen ja Tampereen yliopiston muutokseen kokonaisuutena. Haastateltavista henkilöstöjohtaja vaikuttaa olleen yksi keskeisistä muutoksen taustavoimista ja muutosjohtajista hallintojohtajan ja rehtoraatin ohella, sillä hän toi selkeästi esiin roolinsa jo muutoksen suunnitteluvaiheissa. Opintopalvelujohtajalle ja talousjohtajalle rooli muutoksen johtajana keskeisyydestään huolimatta taas oli enemmänkin ylhäältä annettu ja muutosjohtajina he nimeävät itsensä sijaan ennemmin hallintojohtajan ja yliopiston opetuksesta vastanneen vararehtorin.

## 5.2 Organisaatio- ja johtamisteoriat sekä ajattelutavat muutosprosessin taustalla

Haastateltavat korostivat, että muutosprosessissa ei ollut käytetty mitään tiettyä organisaatio-, tai muutosjohtamisen teoriaa, vaikka niitä saattoi olla mukana olevien kokeneiden toimijoiden asiantuntemuksen taustalla. Tärkeää oli pyrkiä hahmottamaan, minkälaisesta uudistuksesta oli kyse ja pyrkiä välttämään aiempien muutosten virheitä. Teoria-ajattelun sijaan oli uudistusta viety eteenpäin ”maalaisjärjellä” ja ”keskityttiin pitkälti siihen, että saadaan toiminta ylipäätään pyörimään”.

Muutosjohtamisen toteutustapaan oli vaikuttanut myös uudistuksen välttämättömyys nopealla aikataululla: ”olisihan sitä voinut tehdä osaamiskartoituksia ja olisi voinut järjestää erilaisia pajoja ja klinikoita. Se ei ollut käytännössä mahdollista. Se olisi vaatinut vuoden lisää aikaa ja sitten se ajankohta olisi mennyt ohi, mahdollisuus olisi mennyt.” Myöskään kokemustietoa aikaisemmista vastaavanlaisista muutoksista ei ollut haastateltavilla käytävissä.

Vaikka informantit eivät olleet tukeutuneet muutoksen toteuttamisessa muutosjohtamisen teorioihin, päätimme tehdä aineistoista teoriasidonnaisen analyysin Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin johtamisen teorian mukaan. Kotterin teorian mukaiset vaiheet saattaisivat joka tapauksessa toteutua muutosjohtajien ammattisivistyksen ja intuition varassa. Toisaalta teoriasidonnainen eteneminen voi myös paljastaa, minkälaisia aukkoja muutoksen johtamisessa saattoi olla, toisin sanoen, mitä johtamistekijöiden mielestä keskeisiä muutosprosessin onnistuneen toteutuksen vaiheita ei haluttu tai ymmärretty huomioida riittävästi.

## 5.3 Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Kaikissa haastatteluissa tuli esiin, että hallintopalveluiden muutosprosessi oli ollut nopea. Yksi haastateltava pohti, että ”kaikkia asioita ei ehditty etukäteen käydä läpi niin kuin ideaalilanteessa olisi käyty, toisaalta ”sekasorto” ei kestänyt kuitenkaan hirveän pitkään, aika nopeasti ihmiset pääsivät kyytiin”. Opintopalvelujohtaja koki, että aikataulun laatiminen ja siinä pysyminen oli osoitus yliopiston muuttuneesta toimintakulttuurista ja nopea aikataulu myös kannusti toimimaan nopeasti: ”Aikataulu oli riittävän tiukka. [...] Oleellista oli se, että siinä oli kiireen tuntua.”

Hallintopalveluiden uudelleenorganisointi nähtiin ilmeisen välttämättömänä yliopiston uuden yksikkörakenteen muodostumisen myötä: ”Kun yliopiston nykyinen organisaatorakenne otettiin käyttöön vuonna 2011, oli myös yliopistopalvelut PAKKO organisoida uudelleen. [...] Valmistelu-aikaa ei ollut paljon, siten että asiat olisivat olleet valmiita heti lähdessä.” Lisäksi seuraavat yliopiston tulosneuvottelut olivat edessä ja maan yleinen taloustilanteen laskusuhdanne asetti säästöpainetta, joten omaehtoisilla uudelleenorganisointitoimilla vältettiin uhkaavat irtisanomisyhteistoimintaneuvottelut.



Aiemmin perusyksikkötasolla työskennelleen hallintohenkilöstön suhtautuminen hallintopalveluiden uudelleenorganisointiin yliopistotasoisiksi yliopistopalveluiksi oli vaihdellut. Jotkut olivat lähteneet mukaan innostuneesti ja nähneet heti mahdollisuudet. Joillekin oli ollut vaikeampi luopua entisestä mallista, jossa he olivat työskennelleet turvallisesti ”omilla” laitoksillaan, mutta henkilöstö ymmärsi muutoksen välttämättömyyden: **”Mutta kun tähän liittyi tämä organisaatiomuutos kaiken kaikkiaan – sitä omaa laitosta ei ollut enää olemassa. Ja sitten tulivat vielä nämä isot muutot täällä, että myös se fyysinen ympäristö muuttui, niin ei niitä vanhoja työkavereitakaan ollut enää siinä vieressä. Se auttoi sitä muutoksen ymmärtämistä, että se on väistämätön. Kyllähän kipuilua oli, mutta ei mitään mahdottomia.”**

## 5.4 Ohjaavan tiimin perustaminen

Hallintopalveluiden uudelleenorganisoinnissa hallintojohtaja mainittiin uudistuksen keskeisenä toimijana. Hallintojohtaja oli kuitenkin vaihtunut vuonna 2010 ja ennen uuden hallintojohtajan valintaa henkilöstöpäällikkö oli toiminut keskeisessä roolissa hallintojohtajan sijaisena muutosprosessin valmistelussa ja uuden hallintojohtajan perehdyttäjänä. Muutosprosessin keskeisiä henkilöitä olivat henkilöstöjohtajan mukaan myös talousjohtaja, opintopalvelujohtaja, tutkimuspalvelupäällikkö ja hieman myöhemmin tehtävänsä rekrytoitu tietohallintojohtaja. Lisäksi muutosprosessin suunnitteluvaiheessa oli mukana yliopiston ulkopuolinen konsultti: **”Hän auttoi hahmottamaan [prosesseja] ja tekemään kokonaisjäsenystä.”**

Muutoksen johtoon valikoitui henkilöitä, joilla oli johtamiskyvystään aiempaa näyttöä ja joiden uskottiin toimeenpanevan muutoksen onnistuneesti: **”[...] lähdin siitä, että hallintojohtaja kuitenkin katsoi ja vararehtorit ja kyllä siinä jonkinlaista screenausta tapahtui, että arveltiin, että riittääkö ihmisen kompetenssi, onko mahdollisia näyttöjä ja riittääkö niin sanotusti paineensietokyky tämän muutoksen läpiviemiseen”.** Ohjaavan tiimin toiminta olikin sujunut hyvin kunkin vahvan asiantuntemuksen ja hyvän yhteistyön ansiosta: **”[...] vastuualueiden päälliköt, hehän ovat kaikki oman vastuualueensa niin vahvoja osajia ja hallitsijoita. Ja yhteistyö taas on toiminut aivan loistavasti. Henkilöstöristiriitoja ei ollut missään vaiheessa näiden toimijoiden kesken, niin se on ollut iso asia.”**

Tampereen yliopistossa koulutus uudistus liittyi keskeisesti yliopiston hallintopalveluiden uudistukseen erityisesti opintopalveluiden osalta. Koulutus uudistusta vei eteenpäin yliopistossa opetuksesta ja kansainvälisistä asioista vastaavan vararehtorin johdolla ohjaava tiimi, joka koostui projektipäälliköstä, opetuksen kehittämispäälliköstä ja projektin sihteeristä. **”Tässä oli niin kuin sellainen ydinryhmä ja sitten opetusneuvostohan sai aivan uuden roolin tässä.”** Opetusneuvosto järjesti Strategiset rastit -nimisiä, kaikille avoimia keskustelutilaisuuksia ja teki keskustelun perusteella linjauksia, joilla oli ohjausvaikutusta varsinaiseen päätöksentekoon.

## 5.5 Vision ja strategian laatiminen

Yliopistossa toteutettava iso muutos oli niin keskeinen osa Tampereen yliopiston organisaatiostrategiaa, että vuonna 2010 julkaistu strategia-asiakirja jopa nimettiin muutosta enteilevästi ”Tehdään tulevaisuus! Tampereen yliopiston muutos 2010–2015”. Visio muutokselle luotiin siis jo kausittain julkaistavassa organisaatiostrategiassa. Haastateltavat korostivat sitä, että toisin kuin yleensä, tämä strategia johti konkreettisiin toimenpiteisiin: **”Se on sen takia merkittävä strategia, että aikaisemmin niitä oli tehty, mutta [...] nyt sitten tämä strategia on sellainen, että se on toteutettu ja se alkoi tuntumaan siltä, että nyt mennään eteenpäin”.**

Muutoksen konkreettinen toteutustapa vaati tietysti strategia-asiakirjan mainintoja laajamittaisempia suunnitelmia. Hallintopalveluiden organisoinnissa ei edes pystytty nojaamaan strategia-asiakirjaan, sillä pian strategian julkaisun jälkeen päätettiin, että hallinto järjestetään yksikkökohtaisten palvelukeskusten sijaan useisiin palveluprosesseihin jakautuviksi, koko yliopistoa palveleviksi yliopistopalveluiksi. Hallinnon uudelleenorganisoinnin tarve ja sen toteutustapa pohjautuivat kuitenkin strategian yleisempiin periaatteisiin eli yliopiston ydintehtävien, tutkimuksen ja opetuksen tehokkaaseen tukemiseen (vrt. Clark 2004, 173–177): **”Ei sillä tavalla visiota, mutta sieltä [yliopiston strategiasta] poimittiin se, mikä tarkoitus on hallintopalveluilla, siis mikä tarkoitus sillä on, vapauttaa opettajia ja tutkijoita mahdollisimman pitkälle, että he voivat keskittyä siihen ydintekemiseensä”.** Tärkeää oli myös tasata hallintohenkilöstöresurssia

yliopiston sisällä: ”ja että opetus- ja tutkimushenkilöstö on yhdenvertaisessa asemassa myöskin palveluiden suhteen, että palvelutaso on sama ja riittävä.”

Yksityiskohtaisempaa suunnitelmaa muutoksen toteuttamisesta, eli varsinaista muutosstrategiaa, ei kuitenkaan kyetty luomaan, vaan organisaatiomuutokseen valmistauduttiin ”yleisen sapluunan” varassa ja uudistuksen alkaessa käsitykset prosesseista ja henkilöiden työnkuvista vahvistuivat yrityksen ja erehdyksen kautta: ”Käytännöt alkoivat muotoutua vasta vuoden 2011 alussa, organisaatiouudistuksen alkaessa ja useita henkilöitäkin siirrettiin vielä prosessista toiseen.”

## 5.6 Muutosvisiosta viestiminen

Muutosvisiosta viestimisen voidaan sanoa alkaneen jo yliopiston uuden strategian valmistelusta, johon osallistui johdon lisäksi myös yliopistoyhteisön jäseniä. Yliopiston hallitus päätti strategiasta helmikuussa 2010. Strategiasta viestittiin laajasti muun muassa kaikille avoimessa yliopistoforumissa. Näin organisaatiota tavallaan valmisteltiin jo tulevaan muutokseen prosessiviestinnän keinoin.

Muutosvisiosta oli viestitty erilaisissa tilaisuuksissa, kuten yliopistopalveluiden henkilöstökokouksissa ja henkilöstönkehittämisyksikön järjestämissä Yliopistotori-tapahtumissa. Tärkeää oli, että tilaisuuksissa muutoksen tarkoitus ja siitä koituvat edut henkilöstölle ja koko yliopistolle selitettiin. Hallintojohtaja oli keskeisessä asemassa muutosvisiosta viestimisessä: ”Kun hallintojohtaja puhuu, hän perustelee, miksi on tehty näin ja mitä hyötyä sillä tavoitellaan.”

Koulutus uudistuksen osalta muutosvisiosta oli viestitty opetusneuvoston organisoimissa strategisissa rasteissa, joihin osallistui laajemmin koulutuksen kehittämisestä kiinnostuneita yliopistoyhteisön jäseniä.

## 5.7 Valtuuksien antaminen henkilöstölle vision mukaiseen toimintaan

Kaikkien vastuualueiden johtajien haastatteluissa tuli esiin, että sekä hallinnon uudelleenorganisointiprosessissa että koulutus uudistuksessa oli ollut merkittävää se, että yliopiston ylin johto, eli yliopiston hallitus, rehtori ja hallintojohtaja, ei lähtenyt yksin toimeenpanemaan muutosta ylhäältä alaspäin vaan muutoksen valmistelussa kuultiin johtoryhmää, ohjausryhmää ja yliopistoyhteisöä. Kotterin muutosprosessimallista peräisin oleva käsite ”valtuuttaminen” (empowering) tulkittiin kuitenkin hieman eri tavoin eri hallintopalvelujen vastuualueiden näkökulmista. Yksi haastateltavista koki, että valtuuttamisen sijaan oli pyritty henkilöstön sitouttamiseen. Toinen haastateltava näki, että valtuuttamista oli tapahtunut. Ensinnäkin yliopistopalvelujen palvelualueille ja prosesseille syntyi uusia lähiesimiestehtäviä ja uudet lähiesimiehet olivat vastuussa uusien käytäntöjen suunnittelusta. Toisekseen opintopäälliköt valtuutettiin hoitamaan yleiset linjaukset tutkinto-ohjelmissa. Opintopalvelujohtajan näkemyksen mukaan vastuuta oli jaettu reilulla kädellä: ”Pakkohan tällaisessa muutoksessa on se, että ihmisille annetaan niin paljon vastuuta kuin ihminen pystyy kantamaan, mutta juuri sen 120 tai 150 tai 200 prosenttia.” Henkilöstönkin osallisuus muutoksessa oli välttämätöntä, sillä muutos vaikutti käytännössä kaikkien tehtäviin: ”Kyllä totta kai henkilöstö oli mukana tekemässä prosessia, koska käytännössä jokaisen henkilön työnkuva muutettiin tavalla tai toisella. Eikä se tapahtunut yhtäkkiä vaan monien palaverien [tuloksena].”

## 5.8 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Henkilöstön muutosväsymystä voidaan torjua sillä, että organisaation muutoksesta vastaava johto varmistaa lyhyen aikavälin onnistumisten toteutumisen ja osoittaa muutoksen tuottamia hyötyjä ja muutosprosessin aikana tapahtuneita onnistumisia henkilöstölle (Kotter 2012). Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että muutoksen projektointi ja aikataulusuunnittelu muutoksen johtamisen keinona mahdollisti myös onnistumisten ja tavoitteiden täyttymisen osoittamisen: ”Kun saatiin joku asia valmiiksi, niin siitä kyllä pystyttiin antamaan suoraa palautetta, että nyt me olemme tehneet ja me olemme selviytyneet tästä ja sitten vain kohti seuraavia.”

Muutoksesta koituvien hyötyjen havaitseminen saattoi aluksi kuitenkin jäädä enimmäkseen henkilöstön itsensä vastuulle ja haastateltavat viittasivat joidenkin yksilöiden nopeampaan muutokseen sopeutumiseen ja muutoksella tavoiteltujen hyötyjen havaitsemiseen omakohtaisesti työtehtäviensä hoidossa:

**”Että se oli vaan hyvä, jos joku hoksasi sen tässä kohtaa.”** Muutoksesta vastaava johto ei muutosprosessin erityisluonteen vuoksi pystynyt osoittamaan hyötyjä kovin nopeasti, mikä saattoi lisätä vettä muutosta kritisoineiden myllyyn: **”En odottanut nopeasti hyviä tuloksia. Minua häiritsi se just se, että odotetaan liian nopeasti. Uskoin siihen, että ne tulevat, mutta en, että saadaan pikavoittoja.”** Talousjohtaja pohti, ettei muutoksella tavoiteltavia hyötyjä, kuten osaamisen kehittämistä, työkuormien tasaamista ja sijaisjärjestelyjen mahdollisuutta pystytty ehkä vielä ensimmäisen vuoden (2011) aikana osoittamaan, mutta seuraavana ja sitä seuraavana vuonna oli jo näyttöä tavoitelluista hyödyistä: **”Esimerkiksi henkilöiden osaamisen syventäminen, mikä paranee tietysti edelleen, oli jo näkyvillä. [...] Se näkyy esimerkiksi siinä, että virheiden määrä on nykyään paljon pienempi. Tällainen ihmisten tietystä keskittymisestä tiettyyn asiaan liittyvä osaamisen nousu on asia, joka kyllä varmaan näkyi jo vuonna 2012 ja nyt 2013 näkyy vielä paremmin.”**

## 5.9 Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Henkilöstöjohtaja totesi, että hallinnon uudelleenorganisoinnin taustalla oli organisaatiorakennetta koskeva ajatus siirtyä matriisiorganisaatiosta kohti prosessiorganisaatiota. Muutoksen tavoitteena ollut parannus oli organisoida työtä prosesseiksi riippumatta vanhoista tiedekunta- ja laitosrajoista sen mahdollistamiseksi, että työntekijä voi tehdä samantyyppistä työtä useammallekin yksikölle tai esimerkiksi eri yksiköiden tutkimusryhmille. Tämä työ oli kuitenkin haastattelujen aikaan edelleen kesken toisten prosessien ollen selkeämmin organisoitavissa kuin toisten. Prosesseja ja työntekijöiden sijoittumista niihin hiottiin ilmeisen perusteellisesti, sillä henkilöstösiirtoja tehtiin vielä pitkään muutoksen alkamisen jälkeen ja ainakin yhden palvelualueen kukin prosessi sai esimiehensä vasta keväällä 2013. Vaikka muutos olisi voinut haastattelujen aikaan näyttää joidenkin silmissä jo toteutuneelta ja muutoksen loppuun vietyltä, yksi haastateltava korosti, että muutostyö ei vielä suinkaan ollut täysin valmis ja että uudistustyö oli tärkeää pitää käynnissä kaikkien tavoiteltujen hyötyjen saamiseksi.

Tampereen yliopiston vuosittaisissa työhyvinvointikyselyissä henkilöstön oli pitänyt arvioida tapahtuneen muutoksen ja muutoksen lopputulosten onnistuneisuutta sellaisten väittämien avulla, kuten **”Muutoksen tavoitteet ovat selkeät”** tai **”Uudistunut hallinto- ja johtamisrakenne tukee yliopistotyötä”**. Yliopistopalveluiden osalta tulokset olisivat voineet olla parempiakin, sillä 1–5 asteikolla kerättyjen vastausten keskiarvot vaihtelivat pääsääntöisesti 2,5–3 välillä eli ne indikoivat neutraalia tai hieman sitä negatiivisempaa suhtautumista muutoksen elementteihin. Vuoden 2011 ja 2012 työhyvinvointikyselyjen tuloksissa ei ollut merkittäviä eroja. (Yliopistopalveluiden työhyvinvointikysely 2012, tulokset.)

Yksi haastateltavista kertoi, että **”ehkä kipeimmin [on] ottanut tuossa yliopistopalveluiden johtoryhmätyöskentelyssä nämä niin sanotusti ei-kehittyvät luvut ja sitä analysoimme syvällisesti, että mistä se johtuu”**. Kyselyn tulosten nimittäin uskottiin paranevan, kun muutoksesta on kulunut vähän enemmän aikaa. Tulokset kyselyjen tuloksista vaihtelivat haastateltavien keskuudessa. Ensinnäkin tuloksia verrattiin muihin yliopistoihin ja todettiin niiden olevan kutakuinkin samalla tasolla. Esitettiin myös veikkauksia siitä, että ensimmäisellä kierroksella kaikista kriittisimmin muutokseen suhtautuneet henkilöt eivät edes vastanneet kyselyyn ja he olivat vahvemmin edustettuina seuraavassa kyselyssä tasoittaen muutoin kasvamaan pyrkiviä lukuja. Turvaututtiin myös tyypilliseen defenssimekanismin eli ongelmallisen asian merkityksen kieltämiseen: **”Eihän työhyvinvointikyselyssä tule muutoksia. Ne on prosentien desimaaleja taikka sadasia, mitkä siellä muuttuu, niin mikä merkitys niillä on?”** Korostettiin kuitenkin sitä, että tulosten keskiarvopistemäärien tarkkojen arvojen sijaan tärkeämpää on, että tuloksissa ei ollut selkeätä notkahdusta vuosien välillä tai suuria poikkeamia kysymysten välillä. Yhdelle haastateltavalle ehdotettiin, että ehkä työhyvinvointikyselyjen tulokset paranevat pidemmällä viiveellä, ja se tulkintamahdollisuus sai kannatusta haastateltavalta, joka pohti, että muutosta tarkastellaan eri aikajänteellä riippuen positiosta: **”Kyllä. Se oli jo yksi pääsiäinen, kun rehtorin mielestä tämä kaikki oli jo paketissa ja minun mielestäni kaikki oli vielä aika sekaisin. Tässä on se näkökulmaero, rehtori näkee ylempää. Jos minä nyt sanon, että minulla on seesteistä, niin toivottavasti muillekin tulee se sitten myöhemmin.”**

Ainakin haastateltavat kokivat henkilökohtaisesti, että parannukset olivat vakiintuneet, mikä ilmeni kokemuksena, että **”homma toimii”**, ja jota vastasi myös henkilöstön positiivista tunnelmaa henkivät ajatukset

keskustelutilaisuuksissa ja viestien vaihdossa. Parannusten vakiintumista kuvaa myös jaettu käsitys, että ”[...] näiden asioiden hoitotasoon ei olisi mitenkään voitu päästä siinä vanhassa organisaatiossa [...]”.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tehty muutos ei ollut johtanut tai johtamassa näin suuren luokan uusiin muutoksiin, vaikka muutokseen liittyvä kehitystyö edelleen jatkui ja ”**valuviikot**” (eritoten tutkinto-ohjelmien koskien koulutus uudistusta) korjattiin haastattelujen aikaan. Tulevaisuudessa mahdollisesti tehtävien muutosten nähtiin liittyvän organisaation normaaliin strategiseen kehittämiseen.

## 5.10 Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Kysymys uusien toimintatapojen juurtumisesta (vrt. vakiinnuttaminen Lewin 1947) organisaatiokulttuuriin ja sen ilmenemisestä ei ollut haastateltaville helppo. Ehkä oli vielä liian aikaista tehdä siitä syväluotaavia tulkintoja. Arvioitiin, että organisaatiokulttuurin muuttamisessa on vaihtelua riippuen, kuinka suurista muutoksista kunkin kohdalla on ollut kyse. Yksi arveli, että kulttuurin muutos ottaa aikansa ja ”**se vaatii vain tätä systemaattista toimimista niin kuin on sovittu [...]**”.

Toimintatapojen juurtumisen edellytyksenä on, että hallintohenkilöstö löytää uudessa organisaatiossa paikkansa ja se oli osittain vielä kesken: ”**ryhmytyminen [on] muuttunut, ja käsitystä, mikä on työyhteisö, haetaan**”. Työyhteisönä voitiin toisaalta pitää yliopistopalveluiden palveluprosessin henkilöstöä tai henkilökuntaa yksikössä (tiedekunta), johon hallintotyöntekijän työhuone oli sijoitettu. Samaan aikaan tapahtuvina, toisistaan ehkä vaikeasti erotettavina organisaatiokulttuuria muovaavina asioina mainittiin myös työskentelymenetelmien sähköistyminen ja henkilöstön vaihtuvuus eläköitymisen ja uusien rekrytointien myötä.

Yhden haastateltavan mukaan hallintoon on aina, ei vain muutoksen aikana, kohdistunut joidenkin opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluvien osalta negatiivisia asenteita, joiden muodostumista ei voi kuin hämmästellä. Tämän ongelman ratkaisuna nähdään ainoastaan, että ”**Yliopistopalveluiden henkilöstön pitää löytää siitä omasta työstään ja itsestään ja siinä porukassa se vahvuus siihen, että ymmärtää sen oman työnsä merkityksen**.” Sikäli kun asenteet aiemmin kumpusivat käsityksestä hallinnosta varsinaista työtä vaikeuttavana asiana, niin tehdyn muutoksen oletettiin muuttavan käsityksiä pikkuhiljaa positiivisempaan suuntaan: ”[...] kun ennen oli se hallinto ja nyt kun on se palvelut, niin ajatellaan, että ollaan ihan sitä varten, että tehdään siis kaikkea.”

## 5.11 Muita keskeisiä huomioita muutosprosessista

Tampereen yliopiston organisaatiouudistus kaikinensa on ollut iso prosessi ja siihen liittyi myös riskejä epäonnistua. Hallintopalveluiden uudelleenorganisointi edellytti runsaasti keskustelua ja suunnittelua sekä johdon ja ohjaavan tiimin kesken että ohjaavan tiimin ja henkilöstön välillä. Henkilöstö sai haastatelluilta vastuualueiden johtajilta ensinnäkin kiitosta: ”**Meidän onnemme oli se, että todella iso osa henkilöstöstä oli todella kokeneita, ja he pystyivät tekemään työn organisaatorakenteesta riippumatta ja kantamaan vastuun todella hienosti**.” Ymmärrystä osoitettiin sille, että muutokseen sopeutuminen vei toisilta kauemmin kuin toisilta, sillä vastuualueiden määrittelyt eivät välttämättä olleet niin selkeät aikaisemmassa mallissa-kaan: ”**Huomasi myös, että muutosahdistus kesti kauan sellaisilla ihmisillä, joiden vastuualue ei ollut niin selkeä vanhassakaan organisaatiossa. Mutta henkilöt, joilla oli [selkeä vastuualue], eivät ehkä pitäneet muutoksesta, mutta tekivät kuitenkin hienon työn**.”

Strategian mukaisten tavoitteiden toimeenpaneminen, tieteenalaysikköuudistus, hallintopalveluiden organisointi uudelleen ja koulutus uudistus ovat kaikki liittyneet toisiinsa osana kansallista yliopistouudistusta ja edistäneet toistensa toteutumista, minkä yksi haastateltava toi esiin: ”**Aina kun on tapaamisia muiden yliopistojen edustajien kanssa, kun on näitä hallinnon ja [...]päälliköiden päiviä [...], niin aina sitä kysellään, että miten se on ja miten se on mahdollista, mutta jotenkin minusta tuntuu, että tämä ei olisi ollut mahdollista, jos ei olisi ollut muu muutosprosessi yhtä aikaa. Että jos tätä olisi ruvennut tekemään irrallisena, niin sen merkitystä ei olisi nähty, eikä siihen olisi ollut mahdollista niitä voimavaroja laittaa ja olisi ollut niin monesta suunnasta sitä kritiikkiä ja vastustusta ja epäilystä, epäilystä ennen kaikkea**.”

Valmius hallintopalveluiden uudelleenorganisointiin näyttää siis edellyttäneen uudenlaista yrittäjämäistä ajattelua yliopistossa.

Haastateltavien näkemykset uudistusten kokonaisuudesta ja perimmäisistä tavoitteista painotuivat eri tavoin johtuen todennäköisesti heidän eri vastuualueidensa tuottamista näkökulmasta. Yhden haastateltavan vastauksissa painottui muutoksen keskeisinä elementteinä toimiminen yli yksikkörajojen ja työtehtävien järjesteleminen uudelleen sekä tehostamisen että osaamisen kehittymisen näkökulmista. Toinen haastateltava näki hallintopalveluiden uudelleenorganisoinnin merkityksen olevan lopulta melko pieni, ”normaalitoimintaa”, suhteessa koko yliopiston organisaatorakenteen muutokseen, joka oli mahdollistanut uudet, laaja-alaiset tutkinto-ohjelmat ja hakukohteiden vähentämisen Opetus- ja kulttuuriministeriön tavoitteiden mukaisesti. Tutkintorakenneuudistusta oltiin tultu katsomaan Tampereelle muistakin yliopistoista. Kolmas haastateltava näki muutoksen selviytymisstrategiana ja tulevaisuuteen valmistautumisena resurssien oletettavasti edelleen niukentuesssa: “[...] ehkä sellainen selviytymisstrategia, siis varmistetaan se, että olemme siinä kuosissa, että selvittää seuraavat vuodet eteenpäin ja ollaan hyvässä iskussa. Että tämä organisaatorakenne, tutkintorakenne, myös palveluiden rakenne antaa mahdollisuuksia. Siis nyt ollaan joustavammassa tilassa kuin aikaisemmin.”

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Dokumentti- ja haastatteluaineiston analyysi osoitti, että Tampereen yliopistossa strategiaa oli hyödynnetty Mintzbergin (1987) teorian mukaisesti sekä tulevaisuuden suunnitelmana että toimintamallina, ja varsin tehokkaasti, sillä strategian miltei kaikki tavoitteet oli toteutettu jo strategiakauden puolivälissä. Joitakin toimenpiteitä, kuten tieteenalayksikkökohtaisia hallintopalvelukeskuksia ei strategian voimaantumisen jälkeisen pohdinnan jälkeen päätettykään toteuttaa, vaan uudelleenorganisoinnissa hallintopalveluita vietiin prosessilähtöisen tiimiorganisaation suuntaan toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi. Tämä tosin kuvastaa sitä, että muutosta ei implementoitu mekaanisesti noudattamalla pelkästään ennalta päätettyä strategiaa, vaan kehittämisprosessi oli ollut jatkuvaisluonteinen. Samoihin aikoihin yliopistossa toteutettujen strategian mukaisten uudistusten välillä havaittiin riippuvuutta ja ne olivat tukeneet toisiaan. Koulutus uudistuksen ja OKM:n tavoitteleman hakukohteiden vähentämisen vuoksi tehty organisaatiouudistus tiedekunnista ja laitoksista tieteenalayksiköihin oli tehnyt myös hallintopalveluiden uudelleenorganisoinnin välttämättömäksi.

Haastateltavien roolit olivat olleet merkittävät muutoksen johtamisessa. Koska muutosjohtamista toteutettiin haastateltavien mukaan ennen kaikkea maalaisjärjellä, oli mielenkiintoista tarkastella yliopistoorganisaatio- ja johtamisteorioita sekä muutosjohtamisen teorioita vasten, minkälaisista aineksista tämä johtamisymmärrys muodostuu. Muutosjohtamisessa voitiin ensinnäkin havaita nojautuneen toisaalta ajatuksen perinteisestä byrokraattisesta organisaatiosta, jossa tietty asema ja rooli antaa valtuudet johtaa ja toimia. Toisaalta esimerkiksi henkilökohtaiset keskustelut niiden kanssa joita muutos koski, toi mukaan niin sanotun jälkibyrokraattisen mallin piirteitä (vrt. Peltonen 2007), missä johtaminen perustuu innostamiseen ja motivointiin. Niin ikään muutosjohtamisen taustalla vaikuttaa olleen ajatus Adlerin (1999) teorian mukaisesta, muutokset mahdollistavasta, joustavasta ja työntekijää kuuntelevasta byrokraatiasta.

Aineisto osoitti, että Tampereen yliopiston hallintopalveluiden uudelleenorganisointi oli ollut monivaiheinen prosessi, josta löytyi piirteitä kaikista Kotterin (2012) muutosprosessin kahdeksanosaisen mallin vaiheista. Tarkastellussa muutosprosessissa oli täytynyt huomioida sekä asioiden johtaminen (kuten organisointi, aikataulutus ja budjetointi) että ihmisten johtaminen, kuten Kotter on korostanut. Ihmisten johtaminen ilmeni tarkastellussa muutoksessa erityisesti siinä, että muutokselle oli luotu vahva suunta jo uuden strategian visiossa ja toimenpiteissä, joita lähdettiin toteuttamaan. Visiosta oli viestitty useilla foorumeilla, erilaisissa palaverissa ja laajemmissa tilaisuuksissa. Henkilöstöä, ainakin tulevia tiimiesimiehiä, oli valtuutettu ottamaan vastuuta ja sitoutettiin muutokseen. Henkilökohtaisten keskustelujen kautta jokainen hallintopalveluiden työntekijä oli vähintään oman toimenkuvansa tarkastelun osalta ollut osallisena muutosprosessissa. Käytyjen keskustelujen takana saattoi olla toisaalta aitoa halua kuulla ja osallistaa henkilöstöä

ja toisaalta halua lievittää muutoksen laajuuden ja kiireellisyyden aiheuttamaa muutosahdistusta tai tarvetta luoda sosiaalista painetta, joka Kotterin mukaan edesauttaa muutosprosessin onnistumista.

Tampereen yliopiston uudistusprosessia oli implementoimassa vahva ohjaava tiimi (vrt. Kotter 2012). Hallinnon uudelleenorganisointiin samoin kuin koulutusuudistukseen onnistuttiin valitsemaan henkilöitä, jotka sitoutuivat uudistuksen tavoitteeseen ja toimeenpanivat sen yhteisvoimin ja hyvän yhteishengen vallitessa. Henkilöstön osalta uuteen toimintamalliin sopeutuminen henkisesti näytti vievän hieman pidemmän aikaa (Yliopistopalvelujen työhyvinvointikysely 2012, tulokset). Myös transformationaalisen johtajuuden (ks. Gromov & Brandt 2011) piirteitä, kuten visioimista ja osallistamista, havaittiin muutoksen johtamisessa.

Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on tehokas viestiminen (vrt. Kotter 2012) ja viestintää useimmiten kritisoidaankin. Kotterin mukaan tehokas viestintä on yksinkertaista, keskustelevaa ja monikanavaista ja pyrkii metaforien, analogioiden ja esimerkkien kautta avaamaan muutosta sekä selvittämään mahdollisia epäjohtonmukaisuuksia. Yliopiston hallintorakenteen muutosta tuettiin ja yhteisön jäseniä pyrittiin osallistamaan erilaisilla koko yliopistoyhteisöä koskevilla tilaisuuksilla (esim. Yliopistofoorumit ja Strategiset rastit) sekä muutoksen kohteena oleville järjestetyillä keskustelu- ja yhteistoimintatilaisuuksilla. Haastateltavat perustelivat, että oleellista muutosviestinnässä on toiminnan ja valintojen perustelevinen ja hyödyn määrittäminen. Viestintään voitaisiin liittää myös työhyvinvointikyselyn yhteydessä tehty palauteprosessi, missä selvitettiin, miten muutoksesta oli selviytytty. Informantin mielestä muutosviestinnän tärkeys oli huomioitu prosessin aikana ja palautetta annettiin ja saatiin. Mielenkiintoinen tutkimusnäkökulma olisi ollut myös se, miten muutokseen osallistuneet kokivat muutosviestinnän ja muutosprosessin kulun yleisemminkin.

Kotterin (2012) mukaan uusien toimintamallien ja käytäntöjen juurruttamisessa osaksi organisaation kulttuuria on muistettava, ettei muutosprosessia pidä lopettaa liian aikaisin, sillä toiminta taantuu helposti entiselleen. Paluu entiseen kulttuuriin ei tutkimuksessa muutostapauksessa ollut enää mahdollinen, sillä koko organisaatio oli kokenut rakenteellisia muutoksia. Kuitenkin haastateltavien puheista kävi ilmi, että käsitykset muutosprosessin valmiiksi tulemisesta oli vaihdellut ja muutoksen yksityiskohtia hiottiin vielä pitkään uuden organisaatorakenteen tultua jo voimaan. Tässä tutkimuksessa käsiteltyjen ja sivuttujen strategisten muutosten jälkeen Tampereen yliopiston organisaatorakennetta ei jäädytetty (vrt. Lewin 1947) säilymään ikuisesti, vaan uudella strategiakaudella on jälleen yrittäjämäisesti (vrt. Clark 1998) haettu rohkeita ratkaisuja kilpailukyvyyn parantamiseen, kuten Tampere3 -hanke yliopistokonsernin rakentamiseksi Tampereen teknillisen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa osoittaa. Vuoden 2010 yliopistouudistuksen myötä tehdyt organisaatio- ja johtamismuutokset yrittäjämäisen yliopiston elementteineen herättivät aikanaan paljonkin vastustusta henkilöstössä, mutta nykyisin kun yrittäjämäisen yliopiston elementtejä on juurtunut toimintakulttuuriin, Tampere3:n -kaltaisiin muutoksiin suhtaudutaan ennemminkin mahdollisuuksina. Tampereen yliopisto on nykyisin joustava ja kehittyvä organisaatio (vrt. Kotter 2012 ja Juppo 2011).

Kehittämisehdotuksena esitämme, paitsi hallintopalveluiden uudistusprosessia, ennen kaikkea tulevia muutoksia ajatellen, että muutosprosessia voisi prosessin päätyttyä ja uusien toimintatapojen vakiinnuttua, käsitellä työyhteisössä Kotterin suosituksen mukaisesti refleктоimalla: ”Mistä lähdettiin, millaisia vaiheita prosessissa oli ja mihin tulimme sekä mikä meissä muuttui?” Tämän kaltainen itsereflektointi auttaisi työyhteisöä jättämään muutoksen taakseen onnistuneena kokemuksena ja auttaisi keskittymään täysillä uusien toimintatapojen mukaiseen toimintaan, itsensä ja organisaationsa kehittämiseen ja positiivisen organisaatiokulttuurin muovaamiseen. Niin ikään kokemuksia tehdystä muutoksesta kannattaa hyödyntää tulevaisuudessa, suurissa ja pienissä muutoksissa.

Toinen kehittämissuositus liittyy yliopistossa vuonna 2013 käyttöönotetun laatujärjestelmän tehokkaampaan hyödyntämiseen johtamisen tukena. Yliopiston laatupolitiikka luo edellytykset organisaation, sen toiminnan ja yliopistoyhteisön jatkuvalle kehittämiselle (vrt. Johnson 2002) strategian mukaisesti ja laatujärjestelmän tavoitteena on tuottaa johtamiseen ja toiminnanohjaukseen tietoa ja menettelytapoja, joilla kehitetään koulutuksen ja tutkimuksen edellytyksiä sekä henkilöstön osaamista. (Tampereen yliopiston laatukäsikirja.) Kiinnostavaa on, että yliopiston laatujärjestelmä ei tullut esiin haastatteluissa, vaikka sen merkitystä johtamisen välineenä korostetaan. Yliopiston uudistettu laatukäsikirja ja yksiköiden toimintakäsikirjat oli laadittu vuonna 2013, mutta niiden rooli johtamisen välineenä ei ehkä ollut vielä haastatteluajankohtana, vuonna 2014, konkretisoitunut osaksi toiminnan kehittämistä. Yliopiston laatujärjestelmää kuvaava laatukäsikirja ja toiminnan ja johtamisen laatua varmistavien toimintatapojen kuvaukset yksiköiden

toimintakäsikirjoissa voisivat konkreettisesti tukea Kotterin muutosteorian vaiheiden onnistumista, esimerkiksi uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja muutoksen vakiinnuttamista.

Ei voida kuin spekuloida, miten paljon Tampereen yliopiston hallintopalveluiden uudistusprosessin toteutustapaan ja tehokkuuteen sekä henkilöstön tyytyväisyyteen olisi vaikuttanut, jos prosessin suunnittelun ja toteutuksen tukena olisi tietoisesti ja systemaattisesti käytetty esimerkiksi Kotterin muutosprosessin johtamisen kahdeksanvaiheista mallia siten, että myös koko työyhteisö olisi ollut tietoinen siitä ja osallisena eri vaiheissa. Yhtenä muutosprosessin eriskummallisuutena pidimme sitä, että muutosprosessin suunnittelussa organisaation johto turvautui ulkopuoliseen konsulttiin, vaikka Tampereen yliopistossa, nykyisessä Johtamiskorkeakoulussa, olisi ollut omasta takaa vahvaa johtamisen ja muutosjohtamisen asiantuntijuutta, jota myös konsulttipalveluna muille tarjotaan. Keskustelua oman asiantuntijahenkilöstön kanssa voisi suositella, kiireestä huolimatta, paitsi muutoksesta vastuussa olleiden johtajien valmentamiseksi (vrt. johdon coaching) myös sen kokemuksen vahvistamiseksi, että muutosta ja koko organisaation tulevaisuutta tehdään yhdessä.

## LÄHTEET

- Adler, P. S. (1999). Building better bureaucracies. *The Academy of Management Executive*, 13(4), 36–47.
- Birnbaum, R. (1988). *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon Press.
- Clark, B. R. (2004). *Sustaining Change in Universities*. Berkshire, GBR: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Gromov, A. & Brandt, T. (2011). Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 60(1), 65–83.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Johnson, C. (2002). *Quality Progress 2002*. American Society for quality. Haettu sivulta <http://rube.asq.org/quality-progress/2002/05/problem-solving/the-benefits-of-pdca.html>, 18.11.2013.
- Juppo, V. (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. (*Acta Wasaensia* 235). Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kaukonen, E. & Välimaa, J. (2010). Yliopistopolitiikan ja rakenteellisen kehittämisen taustoja. Teoksessa Aittola, H. & Marttila, L. (toim.) *Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos. RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti*. (Opetusministeriön julkaisuja 2010:5) (s. 13–20). Helsinki: Opetusministeriö.
- Kotter, J. P. (1990). *Johtajuus menestystekijänä*. Hämeenlinna: Weilin+Göös.
- Kotter, J. P. & Cohen D. S. (2002). *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business review press.
- Kotter, J.P. (2012). *Leading Change*. First published in 1996. Boston, Massachusetts: Harvard Business review press.
- Kuoppala, K., Näppilä, T. & Hölttä, S. (2010). Rakenteet ja toiminnot piilosilla – Rakenteellisen kehittämisen tutkimuksen ja koulutuksen huipulta katsottuna. Teoksessa Aittola, H. &
- Marttila, L. (toim.) *Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos*.
- RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti. (Opetusministeriön julkaisuja 2010:5) (s. 69–91). Helsinki: Opetusministeriö.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations* 1, 5–41.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management review*, 30(1), 11–24.
- Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu: KY-palvelu.
- Tampereen yliopisto, muistio 2011. 1.9.2011. Tampereen yliopiston organisaatorakenne ennen ja nyt. D1216/035.60/2011.
- Tampereen yliopiston johtosääntö. Haettu sivulta <http://www.uta.fi/hallinto/yliopistopalvelut/yleishallinto/saadokset/johtosaanto.html>, 4.1.2017.
- Tampereen yliopiston laatukäsikirja. D/585/035.50/2013. Päivitetty 22.8.2014. Haettu sivulta <http://www.uta.fi/esittely/laatu/index/Laatuk%C3%A4sikirja%20versio%201.1.pdf>, 4.1.2017.
- Tehdään tulevaisuus! Tampereen yliopiston muutos 2010–2015. Tampereen yliopiston hallituksen 15.2.2010 päättämä strategia.
- Temmes, M. (2011). Yliopistohallinto: mysteeri vai uudistumiskykyinen organisaatio? *Hallinnon tutkimus* 30(4), 279–291.
- Yliopistopalveluiden työhyvinvointikysely 2012, tulokset. Saatavilla Tampereen yliopiston intranetissä.
- Yliopistopalvelut, Tampereen yliopisto. Haettu sivulta <http://www.uta.fi/hallinto/yliopistopalvelut/index.html>, 4.1.2017.

## Asiantuntijahaastattelut

- Tampereen yliopiston talousjohtajan haastattelu 3.1.2014, Tampereen yliopisto
- Tampereen yliopiston opintopalvelujohtajan haastattelu 9.1.2014, Tampereen yliopisto
- Tampereen yliopiston henkilöstöpäällikön haastattelu 14.1.2014, Tampereen yliopisto



---

# “The meaning of life is interaction.”

## – Utilising jazz improvisation in university leadership

*Minna Frimodig, Specialist, Strategic Services for Teaching, Th.M., University of Helsinki*

*Linda Gerkman, Director of Study Affairs, Ph.D., Office of Study Affairs, Hanken School of Economics*

*Alina Savolainen, Head of Planning, Theatre Academy, M.Soc.Sc., University of the Arts Helsinki*

*Tiina Väisänen, HR Manager, Kumpula On-site Services, M.Soc.Sc., University of Helsinki*

---

## **ABSTRACT**

This paper studies jazz improvisation in university leadership from the viewpoint of distributed leadership. We will uncover what jazz improvisation as a metaphor for leadership means, and how it is suited to university management. The focal point of the paper is the literature review, in which we will study jazz improvisation as a metaphor for leadership from the viewpoint of distributed leadership. Another central element is the interview with university Rector Jari Perkiömäki, through which we reveal how he understands management through jazz improvisation and how he has implemented a leadership model based on jazz improvisation at the University of the Arts. In this paper, we will look at jazz improvisation as a metaphor for leadership, distributed leadership, and Rector Perkiömäki's views on leadership via the concepts and themes of change, goals, competence, learning and risk-taking (cf. a learning organisation), a shared language and active listening (cf. organisational culture), supporting others (interaction), and taking responsibility. With the renewed university legislation, leadership and the role of the rector as head of the university has changed. This has also been noted in the assessments of the impact of the university legislation. In many universities, the strong concentration of power in the hands of the rector has been criticised, as it is perceived as weakening the academic community's influence and collegial decision-making. Could jazz improvisation as a leadership metaphor and shared leadership improve the situation? We find that the most significant themes shared by jazz improvisation, distributed leadership, and the views of the leadership of the rector interviewed are interaction and the emphasis on skills/expertise to achieve set goals. Since both jazz bands and universities could be characterised as innovative specialist organisations, jazz improvisation should be suitable for university management. Jazz improvisation is especially suited to situations in which people need to brainstorm, and where the work process of an organisation or a group needs to be improved. We also observed that jazz improvisation as a leadership model is very much tied to personality. However, the features in jazz leadership that are suitable for university management are also present in the theory of distributed leadership, which is surely a more well known and widely adopted leadership model within universities.

# TIIVISTELMÄ

*”Elämän tarkoitus on vuorovaikutus.”*

*– Jazz-improvisaation hyödyntäminen yliopiston johtamisessa*

Artikkelissa perehdytään jazz-improvisaatioon yliopiston johtamisessa jaetun johtajuuden näkökulmasta. Selvitämme, mitä jazz-improvisaatiolla tarkoitetaan johtamisen metaforana ja miten se soveltuu yliopiston johtamiseen. Artikkelin keskeinen aineisto on kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastelemme jazz-improvisaatiota johtamisen metaforana jaetun johtajuuden näkökulmasta. Toinen keskeinen aineisto on Jari Perkiömäen haastattelu, jonka pohjalta selvitämme mitä Perkiömäki ymmärtää jazz-improvisaatiolla johtamisessa ja miten hän on toteuttanut jazz-improvisaatioon perustuvaa johtamismallia Taideyliopistossa. Artikkelissa tarkastelemme jazz-improvisaatiota johtamisen metaforana, jaettua johtamista ja Perkiömäen johtamisnäkömää artikkeleista esiinnoisseiden käsitteiden kautta. Tällaisia käsitteitä ja teemoja ovat mm. muutos, tavoitteet, osaaminen, oppiminen ja riskinotto (vrt. oppiva organisaatio), yhteinen kieli ja aktiivinen kuuntelu (vrt. organisaatiokulttuuri), toisten tukeminen vuorovaikutus) sekä vastuun kantaminen. Yliopistolain myötä johtaminen ja rehtorin rooli yliopiston johtajana on muuttunut. Tämä on todettu myös yliopistolain vaikutusten arvioinnissa. Monissa yliopistoissa kritisoidaan johtamisen vahvaa keskittämistä rehtorille, minkä nähdään vähentäneen akateemisen yhteisön vaikuttamismahdollisuuksia ja kollegiaalista päätöksentekoa. Voisiko jazz-improvisaatio johtamismetaforana ja jaettu johtajuus tuoda tähän tilanteeseen uutta svingiä? Aineiston pohjalta merkittävimmät yhteiset teemat niin jazz-improvisaatiossa, jaetussa johtajuudessa kuin Jari Perkiömäen johtamisajatuksissakin ovat vuorovaikutus ja osaamisen/asiantuntijuuden korostaminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska sekä jazz-bändiä että yliopistoa voi luonnehtia innovatiiviseksi asiantuntijaorganisaatioiksi, soveltuu jazz-improvisaatio lähtökohtaisesti yliopiston johtamiseen. Jazz-improvisaatio toimii erityisesti tilanteissa, joissa ihmiset pitää saada ideoimaan yhdessä ja joissa on tarkoitus kehittää organisaation tai ryhmän toimintaa. Havaitsimme myös, että jazz-improvisaatio johtamismallina on hyvin persoonasidonnainen. Kuitenkin ne teemat, jotka jazz-johtamisesta soveltuvat yliopiston johtamiseen, ovat löydettävissä myös jaetun johtamisen teoriasta, joka johtamistapana on varmasti tutumpi ja laajemmin sovellettavissa oleva johtamismalli myös yliopistoissa.

# 1. INTRODUCTION

The purpose of this paper is to study the use of jazz improvisation in university leadership. We discuss what jazz improvisation means as a metaphor for leadership and how it relates to distributed leadership theory. Through an interview with Jari Perkiömäki, who has been the rector of the University of the Arts since November 2015, we examine how jazz improvisation can be applied to university leadership, how he understands the concept of jazz improvisation in leadership and how he has implemented a leadership model based on jazz improvisation during his term as rector.

Jazz improvisation was originally a musical term, but it is also used as a leadership metaphor within the field of organisational and management research. Rector Perkiömäki and his views on leadership inspired the paper. He is a saxophonist and Doctor of Musicology. He has worked at the Sibelius Academy and later worked at the University of the Arts as a lecturer in jazz. His leadership experience includes being the head of the jazz department (2000–2009) and vice-rector (2009–2012) of the Sibelius Academy. He has lectured on the use of jazz improvisation in leadership and organisational development in companies and other organisations.

Since legislative reforms were introduced in 2010 that affect Finnish universities, the role of the rector as head of the university has changed, along with university leadership (Ministry of Education and Culture 2012). In many universities, the strong concentration of power in the hands of the rector has been criticised, as it is perceived as weakening the academic community's influence and collegial decision-making. Could jazz improvisation as a leadership metaphor and shared leadership improve the situation?

We will analyse jazz improvisation as a metaphor for leadership and compare it to distributed leadership through a literature review and through an interview with Rector Perkiömäki that we conducted in June 2016. In the interview, we asked the rector to give us examples from real life of when and how he uses jazz improvisation methods in his leadership, and how well he thinks it has worked at the University of the Arts Helsinki.

The University of the Arts Helsinki is a Finnish arts university that was launched at the beginning of 2013. The university comprises three academies: the Academy of Fine Arts, Sibelius Academy and the Theatre Academy. The University of the Arts Helsinki is primarily based in Helsinki, but it also has departments in Kuopio and Seinäjoki. The total number of students enrolled is 1993 and it employs 729 full-time-equivalent personnel (University of the Arts Helsinki 2016).

## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1. *Jazz improvisation as a metaphor for leadership*

Jazz improvisation as a metaphor for leadership is not a new concept in organisation research. We find the first references to it in research articles dating from as early as the 1990s (Eisenberg 1990; Weick 1992; Kao 1997; Barrett 1998, etc.). As a concept, improvisation is neither unambiguous nor restricted to jazz music. Rather, improvisation can be broadly interpreted, e.g. as it applies to the nature or degree of the freedom of improvisation, and applied to a variety of genres, such as African music (Kamoche et al. 2003).

Parallels between the ability of a jazz band to react instantly and creatively to respond to various situations, change strategies if necessary, and bravely move in a new direction can be found in the successful leadership of an organisation (Furu 2013; Bernstein & Barrett 2011; Kao 1997). For modern organisations, nothing is as certain as the fact that the work and environment will change constantly and rapidly. Thus, for an organisation to be successful, it had better imitate a jazz band and work with change, rather than wait until it is forced to change (Furu 2013; Kamoche et al. 2003).

However, jazz improvisation is not free of set goals. The song chosen by the band (or leader of the band) always constitutes the source for the improvisation. The song's melody, harmony, rhythm, etc. indicate the direction for the improvisation (Furu 2013; Bernstein & Barrett 2011; Woodward 2010; Newton 2004; Kamoche et al. 2003). It is the duty of the leader to gather skilled musicians together, set the tempo, develop the structure for distributed leadership, and provide appropriate support for the collective work (Woodward 2010; Bernstein & Barrett 2011; Newton 2004). In the same way, the strategy chosen by an organisation steers its operations while still allowing individual skills and innovations space to complement the strategy. Leadership play a significant role in this; it is the leader's job to effect change. For change to be possible, the strategy must permit individual interpretation (Furu 2013). It is the leader's responsibility to create the circumstances that challenge and inspire others to cooperate creatively (Barrett 1998).

There is little research about the significance of emotions in jazz improvisation. However, Furu points out that feelings are closely related to a top performance for jazz musicians. When musicians experience the 'flow' of improvisation, they can feel that everything is coming easily to them and that the instrument is almost playing itself, thereby producing great music. The goals—and good leadership in general—should also evoke feelings. This means that people should be able to imagine how good it would feel to reach their goals (Furu 2013; also Barrett 1998).

Jazz bands are characterised by the top skills of their players. The leader of a jazz band is unlikely to hire bad musicians, and all the musicians must know how to play their instruments. Researchers emphasise the importance of practice and the impact of the musicians' skills when it comes to being able to improvise. When jazz musicians improvise, they are guided by numerous written and unwritten rules and conventions. These written and unwritten rules allow for a diverse freedom of expression and improvisation to take place; they are learned by listening to others and imitating them, and by repeating and memorising the solos of top musicians and their variations. Thus, successful jazz improvisation is not the result of coincidence, but rather reflects a huge amount of dedication to practice and a commitment to a certain amount of routine and structure upon which it is based. Musicians rehearse repeatedly in order to be spontaneous and able to react to rapidly changing circumstances (Furu 2013; Bernstein & Barrett 2011; Woodward 2010; Newton 2004; Kamoche et al. 2003; Barrett 1998; Kao 1997). Thus, learning is primarily a social process. In the same way, essential for a learning organisation is participation, growth in the organisational culture, and the cooperation between different individual skill sets (Bernstein & Barrett 2011; Kamoche et al. 2003; Barrett 1998).

Within jazz improvisation, you also learn from your mistakes. Since improvisation legitimizes risk-taking, it is inevitable that there will be discords, miscues, and 'mistakes'. "When errors do happen, rather than search for causes and identify responsibility, musicians treat them impersonally. Jazz musicians make adjustments and continue. They repeat the mistake, amplify it, and develop it further until it becomes a new pattern" (Bernstein & Barrett 2011). Jazz bands do not change their leaders, structure or the way they play when a mistake occurs. They learn from mistakes and use them to inspire a new, dynamic pattern. Organisations that do not learn from their mistakes become vulnerable. It is up to the leaders to create an atmosphere of trust, which allows for trial and error and learning from experience, thereby leading up to the creation of something new (Kamoche et al. 2003; Barrett 1998).

The inherent risk-taking in jazz improvisation is not typical for organisations. In order to ensure independence and efficiency, organisations would rather systematically try to avoid mistakes. Jazz improvisation, in turn, is eager to travel into unexplored territory. Improvisation is often described as 'living on the edge' and taking one big risk where the musicians are never in a secure position. Furthermore, jazz musicians are constantly challenging themselves to go into their 'discomfort zones.' This is the only way for them to move their music into unfamiliar territory so they can create something new and unique as they play (Bernstein & Barrett 2011; Kamoche et al. 2003; Barrett 1998, Kao 1997).

In the same way, a learning organisation should manage to create an organisational culture that encourages risk-taking. It is up to the leader to believe in the skills of his or her team, steer it outside old routines, enable alternative work methods, and encourage leaps into the unknown (Bernstein & Barrett 2011; Kamoche et al. 2003; Barrett 1998; Kao 1997).

Jazz is a characteristically social performance, engaging in an ongoing dialogue. The prerequisite for interaction and shared creative work is a common language. The discourse of jazz musicians contains

numerous codes—professional terms that are understood by professionals (such as ‘Latin,’ ‘calypso,’ ‘vamp,’ and ‘percussively’). It is also about a shared experience: common behaviour models and norms that are learned and grown into (Furu 2013; Bernstein & Barrett 2011; Kamoche et al. 2003). Similarly, the research shows that for successful companies, a common language is required for good communication and speedy decision-making. Many novel initiatives with an organisation flounder because the organisation is too scattered and its departments do not share common orientation or language (Furu 2013; Bernstein & Barrett 2011; Barrett 1998).

In addition to a shared language, active listening is imperative during improvisation. Musicians listen to each other in order to be able to respond within a fraction of a second to what is happening, and to add something new to the musical context (Furu 2013; Bernstein & Barrett 2011; Woodward & Funk 2010; Barrett 1998). Fostering a common language within an organisation also requires active listening, which is based on respecting others. Active listening requires empathy, patience and providing time and space. Specifying and summarising what has been discussed are also a part of active listening (Furu 2013; also Newton 2004). Empathic listening requires “that the leader place himself or herself in the skin of the ‘follower’” (Woodward & Funk 2010).

Within improvisation, it is also important to support one another. As a result of their active listening, the musicians know how to pass on ideas and support to the one currently ‘leading’ the band. In a jazz band, it is not the individual virtuoso that is of primary importance, but rather each member’s ability to support the mastery of the others (Furu 2013; Bernstein & Barrett 2011; Woodward & Funk 2010; Newton 2004; Kamoche et al. 2003). In contrast to jazz bands, organisations tend to reward individual performers. However, research shows that teams are more inspired to achieve better results through motivation from others. The organisations and their leaders need to find out how they can support equal participation, shared ownership and how to hear the ‘silent voices’ (Furu 2013; Kamoche et al. 2003; Barrett 1998).

It is also vital to share and take responsibility within jazz improvisation. During jazz improvisation, each musician takes the lead in turn. During each performance, each musician is in turn the leader and the follower, playing the melody and the background. This is a dialogue, where each participant is responsible for bringing the dialogue closer to the goal. The shared goal is to make good music (Furu 2013; Bernstein & Barrett 2011; Woodward & Funk 2010; Newton 2004; Kamoche et al. 2003; Barrett 1998).

Thus, jazz improvisation is an expression of perfect teamwork and a kind of distributed leadership. Within the self-directed teams in organisations, individuals can take turns in the role of leader according to their own special skills. Leadership is a group process based on specialities, not hierarchical status. Leadership through improvisation means that the leader must take the role of follower or accompanist when necessary –when required by the task at hand and the skills of others (Furu 2013; Woodward & Funk 2010; Barrett 1998).

## 2.2. Distributed leadership

The research into distributed leadership has increased significantly in recent years, although it is still in the process of defining its conceptual basis as a new area of research. In the literature, the concepts **co-leadership**, **shared leadership** and **distributed leadership** are used interchangeably and simultaneously. Other similar concepts are ‘**executive leadership**,’ ‘**rotating leadership**,’ ‘**collective leadership**’ and ‘**provocative leadership**’ (See e.g. Ropo 2011; Kymälä 2015). All of these parallel concepts have in common that they do not limit leadership or responsibility to just one individual, but call for a shared vision of leadership as a social process (Bolden 2011).

The theory of distributed leadership can be traced to the reformation of leadership (e.g. Shamir et al. 2007). The leader-centred views on leadership that suited organisations in the 20th century need reworking as the work environment changes (Bolden 2011). Many companies strive for reform towards a more flexible organisation via such measures as developing processes throughout organisations, creating matrix organisations, and establishing multi-skilled teams to enhance skill levels. Inflexible organisations are not able to do this, and maintain their old task distribution where all wisdom is imagined to be housed at the top (Ropo et al. 2005; Kymälä 2015).

The studies of distributed leadership have often concentrated on how it improves efficiency and enables set targets to be reached (e.g. Ruuska 2009). Distributed leadership has been perceived as an energetic interaction process between team members with the goal of reaching a shared team objective while leading each other (Söyrinki 2010; Pearce 2004). Within specialist organisations, the input of specialists in reaching the objectives is significant, since they will participate in de-facto work, as well as strategic development and planning. This means that a traditional division into strategic and operative leadership is no longer sufficient, but a new kind of leadership is necessary for reaching the objectives (Ropo et al. 2005).

Distributed leadership is centred on improving and sharing competence. Aggregated competence will help the organisation reach its objectives. The aggregation is structured through social activity and interpersonal relationships (Ropo et al. 2005). Distributed leadership is the management of knowledge and skills. When most successful, companies have learned to learn together. Significant new information is created by combining former information, not merely as a development by one individual (Ropo et al. 2005; also Bennett 2003). In distributed leadership, capabilities and professional skills are spread throughout a large group so that the professionalism of each individual deepens and their outlook expands (Bennett 2003). Thus, capability is closely linked to learning. Distributed leadership is a multifaceted, collective activity that requires interaction skills; its objective is explicitly to learn together and achieve unique things (cf. **“communities of practice”**) (Söyrinki 2010).

Distributed leadership also recognises emotions. Motivation is one of the central emotions that can be influenced by distributed leadership. The interaction and trust between specialists illustrate distributed leadership very well. Distributed leadership can also reduce fears within an organisation. The theory also recognises the emotions of leaders. Besides enthusiasm and solidarity, work communities can also include rows, uncomfortable situations and tensions between people. Leadership requires leaders to be sensitive and to tolerate diversity and insecurity. Succeeding in everyday leadership requires emotional skills as well as intelligence (Ropo et al. 2005).

Interaction plays a very significant role in distributed leadership. It could even be claimed that distributed leadership could not exist and cannot develop without give and take. Interaction affects the whole process of leadership, the sharing of learning and competence, and the accumulated expertise. Distributed leadership cannot be something one person “does” to others, or a collection of individual performances (Bennett et al. 2003; Bolden 2011).

Ropo et al. (2005) point out that leadership is present in speech. Language helps us perceive, categorise, structure and interpret the world, ourselves and others. Language brings us together and separates us. The terminology and conceptual level we use affects how we as users of the language can share knowledge. Communal activity also means that we exchange ideas and share experiences. The goal is to make viewpoints, interpretations and thought patterns collective (Ropo 2007; Söyrinki 2010; Louis et al. 2009; Simkins 2005).

The process of making these things collective also requires active listening. Within distributed leadership, leading must be carried out physically and psychologically, theorising while listening to others and directing through trust and respect. These principles entail including matters and other people, but not in a submissive way. Individual thinking is allowed and information is shared. Furthermore, the process of making distributed leadership a shared experience requires actively supporting others. Responsibility must also be shared (Ropo et al. 2005). A willingness to negotiate, throw oneself into the process, and invest one’s whole person is central. Distributed leadership requires a flexible organisation with the ability and desire to cope with various tensions and risks (Ropo et al. 2005). At the same time, distributed leadership also refers to removing the barriers to leadership. Based on their capabilities, expertise or competences, different people can step into the role of leader in turn, and step aside when another steps up (Söyrinki 2010; Pearce 2004; Bennett 2003).

### 3. EMPIRICAL FINDINGS: THE INTERVIEW WITH RECTOR PERKIÖMÄKI

Leadership of a university primarily entails leading experts, as does leading a jazz band. Both are **expert organisations**, where the leader does not manage things as such, but rather, the experts in the organisation are often more knowledgeable than the leader. Rector Perkiömäki considers all the university's staff to be experts, and does not want to differentiate between managing the academics and the administrators. The leader of a jazz band must master his or her instrument while the other musicians remain masters of their own instruments, which they can likely play better than the leader. As a bandleader, Rector Perkiömäki always tries to bring together musicians who play better than he does and he applies the same logic to the university. He considers it one of the challenges of leading an expert organisation that the experts often have their own objectives and a strong vision of the direction in which the organisation should be taken. Finding a balance between individual goals and organisational goals, so that the experts stay motivated and work towards the shared goal, is one of the challenges of being a leader (Perkiömäki 2016).

The predefined framework for the interview was the concepts of shared or distributed leadership. Rector Perkiömäki was familiar with them. In his view, 'shared leadership' is closer to jazz leadership than 'distributed leadership', which is defined more by the ways in which leadership is distributed. Jazz entails a rotating solo responsibility, but also 'shared leadership' may rotate. He asks, **"Is it very often even possible to distribute leadership so that each member has 20% of the leadership at the same time? The one who is speaking is leading the discussion. As in this interview, we are all taking a shared objective forwards in our different roles."** In the work of a rector, shared leadership is more about sharing duties with the vice-rectors, and within the rectorate, and the roles change according to different situations. Although each has their own remit, they cannot be divided so strictly that none ever enters the realm of another. He uses HR leadership as an example: although the main responsibility for this area lies with a vice-rector, HR cannot be completely separated from the work of the rector. Leadership also rotates in this sense (Perkiömäki 2016).

Jazz and jazz leadership are a significant part of Rector Perkiömäki's personality, as well as a way for him to identify himself as a leader in a new organisation. While working as rector, he has encountered some challenges in adapting the principles of jazz leadership to his role at the university. One of the biggest challenges is that a large organisation cannot be managed as comprehensively as a jazz band. However, the leadership principles in jazz leadership are simple, and as such, are compatible with the world of academia. Jazz improvisation and leadership are well suited to university leadership to start with, since the university organisation is supposed to be innovative, and the researchers, students and teachers are strongly committed to learning. However, the university as an organisation is somewhat inflexible, which Rector Perkiömäki assumes is due to its historical traditions and structures (Perkiömäki 2016).

At the time of the interview (June 2016), Rector Perkiömäki had only been in his role for six months. Therefore, he felt that he had not yet been able to implement jazz leadership for the whole university. He was looking to find creative solutions in various contexts, but there was still much work to be done for the comprehensive whole. When interacting with people or acting in various leadership situations, he does not actively think of implementing jazz leadership as such, it is simply part of his personality. The metaphor of jazz leadership is realised in leadership situations without being regarded as jazz leadership. He also points out that themes that are focal in jazz leadership (e.g. listening to others, support and encouragement) are also present in other leadership theories (Perkiömäki 2016).

The leader's improvisational mind is not enough and does not improve the leadership if the leader does not have basic leadership skills. A great deal of knowledge about the organisation and learning is needed for the leader to discover the right way to take the organisation forward. However, improvisation brings another level to leadership (Perkiömäki 2016).

According to the rector, an expert organisation is working if it has a **common (shared) objective and is prepared for dialogue**. The goal is to find a values-based objective for the organisation that each member can commit to completely. This, in itself, is enough to steer people in the right direction—this is true leadership. It is interesting that many modern companies have succeeded in this so far, though universities

in Finland (as in many other places) are smarting from the implementation of corporate leadership methods. The rector says that universities should understand that the corporate world is a very broad concept, so we should embrace the best corporate practices and learn from them. Finding a shared objective is challenging in an organisation as large as a university, especially when finances are uncertain. It is up to the leader to make people understand and find a balance between the organisation and their own goals (Perkiömäki 2016).

In practice, a jazz band is not a workplace in the same way a university is. He describes a band as a very flexible, adaptable and network-like project without the associated problems (e.g. employment issues). If a jazz band does not work, it can simply change its musicians. In an organisation like a university, this is not possible; rather, much work must be done to promote and engage in **the shared objective and dialogue**. The work culture of American universities, where students are highly committed to their home universities as alumni, can stand as a good example (Perkiömäki 2016).

Jazz leadership is especially well suited for the modern world and the corporate world, where new solutions constantly have to be discovered. Corporations must be prepared to react to changes in their environment very rapidly. In a jazz band, change is part of the basic mentality; the band is always prepared to change. Rector Perkiömäki thinks jazz musicians approach their playing with the attitude, **“at least we won’t play this song the same way we played it yesterday.”** The jazz band maintains a recognisable melody, but otherwise a new version of the song is played every day. Discovering something new, constant improvement, fun, creativity and the joy of invention are the parts of ‘jazz’ that have a strong presence in jazz leadership and improvisation. To extend the metaphor, he takes classical music as a counterexample where the composition is always played exactly according to the notes written by the composer (Perkiömäki 2016.)

**Risk-taking** is closely linked to resistance to change. In the university, even small changes give rise to resistance and fear for the future. It makes reformative leadership harder. At first, all alternatives of change are often rejected. The rector believes that everyone should then ask himself or herself, **“what is the worst thing that could happen?”** As an example of successful risk-taking, he mentions prosperous start-ups, which try something new for a week, and if it does not work, they change directions. None of the time is wasted, but each trial teaches the company a great deal. Performing arts can also demonstrate risk-taking: **“Vesa-Matti Loiri has said that you have to take risks onstage, and perform at the limits of making a fool of yourself, because the audience is not interested in routine performances”** (Perkiömäki 2016). Leadership is also a form of performance in many ways. The leader of a successful organisation invests himself or herself completely, takes risks and handles challenging situations.

The extent of risk-taking depends on the leader, who sets its limits. The organisation must control its risk-taking. Risk-taking is a condition for creativity and making new discoveries. Though improvisation should be more prevalent in organisations, experimentation and creativity are not suitable in all contexts, for example in accounting. When he switched from being a lecturer to being rector, carrying the financial responsibility for 70 million euros gave him pause (Perkiömäki 2016).

Risk-taking means constantly making mistakes. In jazz music, the soloist is the momentary leader of the band. In order to take risks, he or she must be able to trust the band. The jazz band supports its leader and is prepared to find new inspiration from its mistakes. The rector thinks all jazz musicians should be taught about handling and tolerating mistakes right from the beginning of their education. Jazz musicians and bands are eventually steered in the right direction if they are allowed to make mistakes (cf. a learning organisation). Within the technology industry, for example, many significant innovations have also been the result of mistakes (Perkiömäki 2016).

Experts often have a strong inclination to do things right the first time. He thinks that this is normal professional pride, but argues that we also need catalysts. It is good for experts to have some **interaction** with a variety of people, so that they can realise that their way of doing things is not the only, or even the best, way. Mere expertise is not enough. Besides being a skilled musician, a good jazz player also needs to have a suitable personality (e.g. be creative/artistic) and a good team player. He compares a jazz band to a football team: **“Often we see rising stars on the field, who are not team players – they are soloists in the negative meaning of the word”** (Perkiömäki 2016). Within a jazz band, however, the leader has a different



status than a football coach or university rector. The jazz band may never have to fire anyone—the soloist will simply not be invited to play at the next gig.

“**The meaning of life is interaction**”, is a mantra that the rector has adopted as his guiding principle. He states that interaction is the most significant element of leadership and creating meaning, even in laborious jobs. Everyday meetings are interactive situations. In his view, how well most interactions go is of vital importance. He says that he counts the number of successful interactions he has every day. New opportunities and experiencing interaction gives him the strength to cope with the work of a rector, even without playing an instrument. Functional interaction also motivates him to continue with processes that may even be conflicting. During a jazz gig, the music is important, but most important is the experience of interaction between the band members and the audience. All participants feel good after a successful gig (or interaction) (Perkiömäki 2016).

**Emotions** are also part of every interaction. A visit to the University of the Arts by American teachers in the 80s inspired him to ponder the role of fun. As a young, idealistic jazz musician, he thought that music itself was the purpose, but later he understood that music is just a tool. The visitors’ comment about a bad jazz band, “**sounds like they are not having fun**”, seemed superficial, but it made the young jazz musician consider what the purpose of music is. As a rector, he can promote the experience of fun in various ways, but he also has to confront situations that are not fun (Perkiömäki 2016).

Rector Perkiömäki is keen to point out that jazz is not just any old ad-hoc action; rather, the processes between the musicians playing different instruments have been honed for a long time. As in all organisations, jazz also needs so-called ‘management processes’ that everyone follows. In the academic world, **developing processes (routines and structure)** may seem boring, but he emphasises that “**jazz musicians, too, have usually worked hard for 10–20 years in order to perfect the processes.**” In jazz leadership, the main components are interaction and fun, but thanks to well-developed routines and structures, jazz improvisation is also appropriate for the development of shared and specified processes. Overall, jazz leadership as a metaphor is applicable to all situations in which things are done together and where the purpose is to develop the work process or outcome of an organisation or team. As practical examples, he mentions different kinds of teamwork situations and other facilitation methods where people brainstorm (Perkiömäki 2016).

## 4. DISCUSSION

Here we discuss how jazz improvisation relates to the distributed leadership model. We start by presenting the five common conceptual themes that we found, as well as some differences. Then we briefly discuss the meaning of dividing leadership responsibility in jazz improvisation through the pie model applied in distributed leadership. Finally, we conclude by discussing whether jazz improvisation is suitable for university leadership.

The first main shared theme that we find in distributed leadership and jazz improvisation as a metaphor for leadership is the emphasis on interaction. It could even be claimed that neither distributed leadership nor jazz improvisation can exist without interaction. The focus is on the interaction process with the objective of leading colleagues towards achieving a shared goal. In distributed leadership, leadership is built through a social process, which is also central to jazz improvisation (e.g. Furu 2013; Bernstein & Barrett 2011; Söyrinki 2010; Pearce 2004; Kamoche et al. 2003). When interviewed, the rector stresses the importance of presence and interaction in leadership, as do Ropo et al. (2005), who emphasise that leadership entails “**physical and psychological presence**”. Interaction comprises **a common language and shared action**, as well as active listening and support of others, all of which are key in both jazz improvisation and distributed leadership. A common language connects (and separates) people, and is the prerequisite for all social interaction. In jazz improvisation, the professional terminology used and shared actions are built on numerous communal codes that the members grow into (e.g. Bernstein & Barrett 2011; Kamoche et

al. 2003). In distributed leadership information, ignorance, respect, and trust are shared in the process for achieving a shared goal. Thus, the objective is to make interpretations and ways of thinking prevalent (Ropo et al. 2005). Neither jazz improvisation nor distributed leadership can be implemented without appreciative and respectful listening. Both are also characterised by empathy and situational sensitivity. **Supporting others** is more vital in jazz improvisation, though it is also present in distributed leadership. In a jazz band, it is not the individual virtuoso that is of primary importance, but rather all the musicians' ability to support and enable the achievement of others (e.g. Furu 2013; Bernstein & Barrett 2011; Woodward & Funk 2010).

The second focal theme that we find is stressed in jazz improvisation, as well as in distributed leadership, is competence and learning. Distributed leadership typically promotes learning (Spillane et al. 2004; Kylmä 2015; Eriksson 2006; Söyrinki 2010). In social contexts and through interaction, individuals learn from each other via a shared experience, which is also the basic idea of jazz improvisation. Learning is primarily a social process in both leadership models. However, jazz improvisation stresses the importance of learning from mistakes, while distributed leadership emphasises sharing learning experiences. When emphasising **learning**, jazz improvisation as a metaphor for leadership approaches the basic idea of distributed leadership. Within jazz improvisation, the individual **(top) skills** are more clearly stressed (e.g. Furu 2013; Bernstein & Barrett 2011; Woodward 2010; Newton 2004). When interviewed, the rector stresses the skills of a jazz band collectively, but also the importance of the skills of the leader: **"... an improvisation-orientated mind is not enough, if there is no basic leadership skill"** (Perkiömäki 2016). At the core of distributed leadership is competence, its improvement and sharing (Ropo et al. 2005). In distributed leadership, competences are strengthened through cooperation and top skills are created through interaction. The final product is stronger than the sum of the individual input (Bennett 2003).

One could argue that the purpose of learning and accumulating competence is the creation of something new, which cannot happen without risk-taking, to a certain extent. In jazz improvisation, **creating something new** is the aim of the whole performance. The way jazz music is played today is **"definitely not the way it was played yesterday"** (Perkiömäki 2016). Distributed leadership mentions the concept of risk-taking, but does not emphasise it as strongly (e.g. Eriksson 2006; Bennett 2003; Bernstein & Barrett 2011; Kamoche et al. 2003; Kao 1997). Ropo (2005) points out that distributed leadership requires the leader to be able to tolerate insecurity and cope with different tensions. However, risk-taking is significantly related to jazz improvisation and here risk-taking means something different; it is stepping up to the edge of the abyss and consciously "free falling." This is the only possible way to create something new and unique (Bernstein & Barrett 2011; Kamoche et al. 2003; Kao 1997) During the interview, the rector argues **"The leader of a successful organisation puts him- or herself on the line completely, takes risks, and handles challenging situations"** (Perkiömäki 2016). This requires the trust that is inherent in distributed leadership.

The third concept is change. It is shared by both jazz improvisation and distributed leadership, as each emphasises the constantly changing work environment. For organisations to survive change, they have to be flexible and capable of reacting to change. Jazz improvisation stresses the need to be proactive, while distributed leadership focuses on the flexibility of organisations. In the interview, the rector stresses that jazz leadership is especially applicable to the modern world and the corporate world, where new solutions constantly have to be found.

Fourth, we find different emphases placed on routines and structures, as well as shared objectives and participation, even though they are present in both models. The leadership model of jazz improvisation stresses the significance of **routines and structures** as enablers of improvisation. For the musicians to be spontaneous, they have to grow into certain musical routines and structures, and recognise various written and unwritten rules. When interviewed, the rector points out that all organisations need different processes that everyone follows. Distributed leadership does not stress the significance of routines and structures in the same way. However, the significance of **shared objectives and participation** in setting and implementing the objectives are present in both leadership models. The interpretations of distributed leadership that stress planned or spontaneous systematic organising, as well as human interaction, are very close to the basic nature of jazz improvisation as a metaphor for leadership (e.g. Furu 2013; Bernstein & Barrett 2011; Woodward 2010; Gronn 2002; Spillane 2006).

Fifth, we find that neither model of leadership is particularly concerned with the importance of emotions. Within the literature on jazz improvisation, only Furu (2013) points out that reaching a goal (and leadership in general) must evoke feelings in the same way that jazz musicians achieve a good flow when the improvisation is going well and the shared goal of the band is attained. When asked during the interview about the importance of emotions, the rector points out that emotions are present in all interactions. Though he stresses the importance of happiness and fun in a leadership model based on jazz improvisation, he feels he has been able to varyingly affect the experience of fun. As a rector it is challenging to keep the idea clear and be able to perceive the main points that should be successful. He states that the most important thing to remember is not to let your own emotions be affected by whether everything is being done on schedule. The importance of the job comes from the interaction and fun that are inherent in the work of the rector: **“That’s what it is, and you don’t have to call it jazz leadership”** (Perkiömäki 2016).

In addition to the five conceptual themes discussed above, we find that the idea of divvying up the leadership tasks (the so-called pie model) present in a distributed leadership model is not a part of jazz improvisation leadership. As a jazz band is improvising, the leadership is not divided, but each musician takes over the leadership role in turn, while the others support that leadership through their own actions. Thus, the leadership is rotating and not held simultaneously. When interviewed, the rector ponders: **“Is it very often even possible to distribute leadership so that each member has 20% of the leadership at the same time?”**

However, distributed leadership does not always place such a heavy emphasis on the pie model. For instance, Söyrinki (2010) and Pearce (2004), among others, point out that different individuals can take turns at the leadership role based on their capabilities. This interpretation of distributed leadership approaches alignment with the jazz improvisation metaphor of leadership. However, during the interview, the rector mentions that in his opinion, rotating leadership is a more suitable theoretical framework for jazz improvisation and jazz leadership than distributed leadership. Jazz entails a rotating solo responsibility, though opportunities for **‘shared leadership’** may also rotate. Finally, the rector wanted to point out that jazz improvisation is not strange in any way in leadership. The principles or themes of jazz improvisation are simple and commonly appear in leadership literature.

Finally, when considering whether jazz improvisation is suitable for university leadership, we can look back at the similarities and differences between these two organisations (a university and a jazz band), which are discussed in the literature review as well as in the interview.

Both organisations are **communities of experts**, where the relationships and interaction networks between the members, as well as individual skills, are emphasized (e.g. Bernstein & Barrett 2011; Ropo 2005). In universities, experts often have a strong intention to do things right the first time. In jazz bands, on the other hand, mistakes are welcome and the members learn and grow from them. Universities, like most other traditional organisations, are not as prepared for **risk-taking** as jazz bands. However, when interviewed, the rector points out that organisations need to be careful with their risk-taking, and states that experimentation and creativity is not right for everyone. Improvisation is not a good idea in accounting, for example. Although risk-taking is not very evident in academic organisations, universities and jazz bands are both innovative communities. They share approaches to action, routines and structures that in turn create space for creativity, and even enable it.

Additional elements that they have in common are shared duties, work culture and language. The rector points out that while in the academic world, developing processes (routines and structure) may seem boring, **“jazz musicians, too, have usually worked hard for 10–20 years in order to perfect their processes.”** He also emphasises that university organisations often are inflexible and very hierarchical because of their historical traditions and structures, and their large size. In a jazz band, change is a basic mentality and the hierarchy is minimal. In universities, often even small changes encounter great resistance (e.g. Bernstein & Barrett 2011). Distributed leadership also stresses the importance of levelling the hierarchy (e.g. Ropo 2005). However, large organisations like universities cannot be managed as totally as a jazz band. Furthermore, as the rector points out in the interview, a jazz band is not a workplace in the same way as a university; if a jazz band is not working, one of the musicians can simply be changed out (cf. the problems related to

employment issues in an organisation). However, in the main, the principles of jazz leadership have not been proven wrong in the world of universities.

When interviewed, Rector Perkiömäki said that leading as a rector mainly consists of interaction, talk, meeting and listening to people. He strives for successful interactions on a daily basis and considers personal meetings very important. In practice, he does not actively think of implementing jazz leadership as such when interacting with people or when he finds himself in various leadership situations, it is simply part of his personality. He thinks jazz leadership is well adapted to innovative university organisations and especially applies in situations where the tasks of the organisation or a team are being developed and reorganised.

## 5. CONCLUSIONS

In this paper, we have studied jazz improvisation in university leadership. We have considered what jazz improvisation means as a metaphor for leadership, and how it relates to the theory of distributed leadership.

Jazz improvisation as a metaphor for leadership approaches the idea of distributed leadership, both as it is described in the literature and in the face-to-face interview with the rector of the University of Arts. Jazz improvisation does not replace leadership skills as such, but it adds a new dimension to leadership. The two most stressed themes or concepts shared by theories of jazz improvisation, distributed leadership, and the views of leadership introduced by the rector during the interview, are interaction (without which none of the models can exist), competence and learning (i.e. the emphasis on skills/expertise to achieve set goals). Since both 'organisations'—jazz bands and universities—can be characterised as innovative expert organisations, jazz improvisation should be a suitable leadership model for university management. Jazz improvisation is especially suited to situations where we need people to brainstorm to create something new, and where the work process or output of an organisation or a group needs to be improved.

Jazz improvisation as a leadership model is very much tied to personality, and it would hardly suit, or be appropriate for, all rectors. Those themes present in jazz leadership that are suitable for university leadership are also present in the theory of distributed leadership, which in turn is a suitable and accepted leadership model for all rectors who are prepared to create an atmosphere of interaction and trust in their universities. Since jazz improvisation is closely tied to personality, and not necessarily a conscious leadership style choice, it is in practice very hard to differentiate between a leader's implementation of jazz improvisation or some other leadership model (for instance, distributed leadership). For future research, we suggest a study of how jazz improvisation as a metaphor for leadership relates to other leadership theories, like the **rotating leadership** theory mentioned by Rector Perkiömäki in the interview.

# REFERENCES

- Barrett, Frank J. (1998). Coda—Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. *Organisation Science*, 9(5), 605–622.
- Bennett, Nigel, Wise, Christine, Woods, Philip, & Harvey, Janet A. (2003). Distributed Leadership. A Review of Literature. National College for School Leadership.
- Bernstein, Ethan S., & Barrett, Frank J. (2011). Strategic Change and the Jazz Mindset: Exploring Practices that Enhance Dynamic Capabilities for Organizational Improvisation. *Research in Organizational Change and Development*, 19, 55–90.
- Bolden, Richard. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251–269.
- Eisenberg, Eric. (1990). Jamming: Transcendence through Organising. *Communication Research*, 17 (2 April), 139–164.
- Furu, Patrick. (2013). *Jazzia johtamiseen – anna osajien loistaa*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Gronn, Peter. (2002). Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *Leadership Quarterly*, 13, 423–451.
- Kamoche, Ken, Pina e Cunha, Miguel, & Vieira da Cunha, João. (2003). Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor. *Journal of Management Studies*, 40 (8), 2023–2051.
- Kao, John J. (1997). The Art and Discipline of Business Creativity. *Strategy & Leadership*, 25 (4), 6–11.
- Kylmä, Satu. (2015). Lähiesimies paljon vartijana. Yksin puurtamisesta yhdessä tekemiseen. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, korkeakouluhallinto. Tampere.
- Louis, Karen S., Mayrowetz, David, Smiley, Mark, & Murphy, Joseph. (2009). The Role of Sense Making and Trust in Developing Distributed Leadership. In Harris, A. (ed.). *Distributed Leadership* (pp. 157–180). Dordrecht: Springer.
- Ministry of Education and Culture. (2012). Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:21. Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Newton, Paul M. (2004). Leadership Lessons from Jazz Improvisation. *International Journal of Leadership in Education*, 7(1), 83–99.
- Pearce, Craig L. (2004). Shared Leadership. In Goethals, G., Sorenson, G. & Burns, J. (ed.). *Encyclopedia of Leadership*. Berkshire Publishing Group LLC. Thousand Oaks.
- Perkiömäki, Jari. (2016). Interview with the Rector of the University of the Arts Helsinki, 3 June 2016. Helsinki.
- Ropo, Arja. (2011). Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Tampere: Tampere University Press.
- Ropo, Arja, Eriksson, Maija, Sauer, Erika, Lehtimäki, Hanna, Keso, Heidi, Pietiläinen, Tarja, & Koivunen, Niina. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.
- Ruuska, Toni. (2009). Jaettu johtajuus teatteriharjoituksissa – Kolme erilaista ryhmää, kolme erilaista johtajaa. Pro gradu -tutkielma. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki.
- Simkins, Tim. (2005). Leadership in Education: 'What Works' or 'What Makes Sense'? *Educational Management Administration & Leadership*, 33, 9–26.
- Söyrinki, Terhi. (2010). Varhaiskasvatuksen johtajuus – yhteinen prosessi. Pro gradu –tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Spillane, James P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- University of the Arts Helsinki. (2016). Helsinki. <http://www.uniarts.fi/en/about-us>. January 2016.
- Weick, Karl. (1992). Agenda Setting in Organizational Behavior. *Journal of Management Inquiry* 1(3), 171–182.
- Woodward, Brian J., & Funk, Colin (2010). Developing the Artist Leader. *Leadership*, 6(3), 295–309.



# II

## KORKEAKOULUJEN RAHOITUS JA TALOUS

---

# University Health Campus Turku -yhteistyöverkoston taloudelliset tavoitteet

Markus Forstén, kiinteistöpäällikkö, FM, Turun ammattikorkeakoulu

Mari Riipinen, yksikön päällikkö, Tutkimusedellytykset, FT, Turun yliopisto

Mika Suutari, palvelupäällikkö, oppimisympäristöpalvelut, FM, Turun ammattikorkeakoulu

---

## TIIVISTELMÄ

Terveyskampus Turku (University Health Campus Turku) -yhteistyön tavoitteena on kehittää Turussa sosiaali- ja terveysuudistuksen tavoitteiden mukaista ja perinteiset tieteenalarajat ylittävää osaamista, sekä kehittää alueen yritys- ja innovaatiotoimintaa ja etsiä uusia ratkaisuja hallinto- ja tukipalveluihin. Tutkimus tarkastelee, millaisia taloudellisia vaikuttimia yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja sairaanhoitopiirin terveyskampusyhteistyössä on akateemisen kapitalismin näkökulmasta. Aineistona käytettiin Terveyskampus Turku -yhteistyösopimusta ja henkilöhaastattelua, joiden pohjalta tunnistettiin akateemisen kapitalismin ilmentymiä. Analyysimenetelmänä käytettiin semioottista klusterointia. Voidaan todeta, että UHC Turku -verkoston tavoitteet tukevat hallittua markkinoille menoa; koalition muodostaminen ja yhteiset rakenteet edistävät kaikki akateemista kapitalismia ja ovat nähtävissä haastattelun ja verkostosopimuksen sisällössä. Sopimusosapuolilla on rooli aktiivisena taloudellisena toimijana, joka edistää kytkeytymistä markkinoille ja jota ohjaa resurssiriippuvuus.

## ABSTRACT

*The University Health Campus Turku aims to develop interdisciplinary know-how, regional business innovations and administrative and support services solutions for the provision of health services in the city of Turku.*

The University Health Campus Turku (UHC) is a cooperative effort between the University of Turku, the Turku University of Applied Sciences, the Novia University of Applied Sciences and the Hospital District of Southwest Finland. The objectives of UHC are in line with the aims of the national social and health renewal programme (SOTE). This article explores the economic influences identified in the foundation of the University Health Campus Turku. We study these economic influences in the context of academic capitalism, with the University Health Campus cooperation agreement and an interview with the Dean of the Faculty of Medicine as primary evidence for this paper. We analysed this qualitative data using the method of semiotic clustering. In our data analysis we were able to identify the themes of academic capitalism by which partners are prepared for the markets. Furthermore, we will discuss how resource dependency influences the actions of these organisations to follow the priorities of academic capitalism.

# 1. JOHDANTO

Suomalaisen korkeakoulutuksen arkipäivää ovat koulutukseen ja tutkimukseen kohdistuvat rahoitusleikkaukset. Hallitus on päättänyt viimeksi syksyllä 2015 koulutukseen kohdistuvista säästöistä (OPM 2014).

Vuoden 2010 alussa voimaan tulleella yliopistolalla (558/2009) on edellisen kerran säädetty yliopistojen tehtävistä, hallinnosta, toiminnan rahoituksesta ja ohjauksesta sekä yliopistojen tutkimukseen ja opetukseen, opiskelijoihin ja henkilöstöön liittyvistä asioista. Laki takaa yliopistoille taloudellisen ja hallinnollisen autonomian. Laissa on asetettu tavoitteeksi laadukkaampi, vaikuttavampi, tehokkaampi, profiloituneempi ja kansainvälisempi yliopistolaitos vuoteen 2020 mennessä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015). Ammattikorkeakouluja ohjataan pitkälti samojen periaatteiden mukaisesti, mutta yliopistot saavat valtion perusrahoituksen lisäksi noin kolmanneksen kokonaisrahoituksestaan muista lähteistä, kuten muilta julkisilta rahoittajilta sekä yksityisiltä tahoilta. Merkittävä osa muusta rahoituksesta on sekä yliopistoilla että ammattikorkeakouluilla kilpailtua tutkimusrahoitusta. Niiden hankkima ulkopuolinen rahoitus ei vähennä niille kohdennettavaa valtion rahoitusta.

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen perusrahoituksen osuus jaetaan tulosperusteisesti korkeakouluille niiden rahoitusmallien mukaisesti. Tulosperusteisen rahoituksen osuus korkeakoulujen kokonaisrahoituksesta on ollut vuonna 2015 yliopistoissa 75 % ja ammattikorkeakouluissa 97,5 % (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015). Perusrahoitus kohdennetaan yliopistojen kesken pääosin laskennallisesti opetuksen ja tutkimuksen tuloksellisuuden perusteella. Lisäksi on strategiaperusteinen rahoitusosuus, josta on sovittu ministeriön ja yliopiston kesken. Rahoitusmallin tarkoituksena on kohdentaa perusrahoitus yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kesken siten, että keskimääräistä tuloksellisemmat, tehokkaammat ja vaikuttavimmat yliopistot hyötyvät.

Valtakunnallisen rahoitusmallin tarkoituksena on siis vahvistaa yliopistojen toiminnan laatua, vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Rahoituskriteerit on valittu siten, että näillä edistetään ajankohtaisten korkeakoulupoliittisten tavoitteiden saavuttamista. Oleellista tämän työn näkökulmasta on myös se, että mallin avulla jaettava perusrahoitus kohdennetaan korkeakouluille yhtenä kokonaisuutena. Ne päättävät siis rahoituksen sisäisestä kohdentamisesta eri aloille tai toiminnoille omilla strategisilla valinnoillaan.

Hallitus aloitti syyskuussa 2015 julkisen talouden tasapainottamisen, joihin sisältyy merkittäviä korkeakoulukenttään kohdistuvia säästötoimenpiteitä, mm. korkeakoulujärjestelmän ja tutkimustoiminnan kustannustehokkuuden parantaminen ja hallinnon sekä korkeakouluverkon rationalisointi. Nämä toimenpiteet tehdään vähentämällä korkeakoulujen valtion rahoitusta. Päätöksen vaikutukseksi on arvioitu n. 75 miljoonan euron vuotuinen kustannushyöty (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015). Lisäksi perusrahoitus, joka on sidottu indeksiin (ns. yliopistoindeksi, joka noudattaa palkkojen ja inflaation kehitystä), on sekin jo aiempina vuosina joko osittain tai kokonaan jäädytetty. Linja jatkuu ainakin hallituskauden 2015–2019 ja tarkoittaa, että yliopistoilta ja ammattikorkeakouluilta perusrahoitus vähenee yli 100 miljoonaa euroa.

Nämä päätökset ovat ohjanneet korkeakouluja ja yliopistoja aiempaa tiukempaan taloudenpitoon, yhteistoimintaneuvotteluihin sekä pohtimaan rakenteellisia muutoksia, mutta toisaalta myös hakemaan lisätuloja tutkimusrahoitusta esim. Suomen Akatemiasta, Tekesistä ja Euroopan Unionin puiteohjelmasta ja markkinoilta. Yleisenä kehityssuuntana on nähtävissä tuloksellisuuden ja tuottavuuden korostaminen.

Yliopistoja ja korkeakouluja ohjataan myös entistä selkeämpään profiloitumiseen. Profiloitumista ja suurten opetus- ja tutkimusyksikköjen kilpailukykyä on perusteltu globaalilla osaamisen markkinoilla ja kiristyvällä kilpailulla. Profiloitumiseen ja markkinavetoisuuteen on liittynyt myös pelko perusopetusta antavien, ns. pienten, hallituksen mainitsemien keskinkertaisten tai markkinoiden kannalta vähemmän vetovoimaisten yksikköjen lakkauttamisesta.

Profiloituminen selkeyttäisi valtakunnallista työnjakoa yliopisto- ja korkeakoulusektorilla, mutta aiheuttaa ennen stabiloitumistaan hyvin todennäköisesti eri tutkimus- ja koulutusaloilla vahvaa reviiritaiistelua sekä valtakunnallisesti että yliopiston ja korkeakoulun sisällä omien yksikköjen säilyttämiseksi. Eri-laiset alueelliset yhteistyösuunnitelmat voidaan nähdä osana profiloitumista, mutta näillä on nähtävä olevan vaikutusta myös laajempaan valtakunnalliseen kilpailuun opiskelijoista, tutkinnoista ja tutkimusrahoituksesta.



Yhteistyön tiivistämisprojekteja on käynnissä useita Suomessa, joista näkyvin ja vaikutuksiltaan merkittävin lienee Tampereen korkeakoulujen Tampere3-yhteenliittymä. Tässä työssä tarkastellaan alakohtaista, terveyden ja hyvinvointialan Terveyskampus Turku -yhteistyöverkostohanketta. Verkostosopimus on allekirjoitettu loppuvuonna 2015 korkeakoulujen ja sairaanhoitopiirin kesken ja sen tavoitteena on osallistua vastata edellä todettuihin rahoitusmallin tuloksellisuusvaatimuksiin, mutta myös korkeakoulusektorille osuviin, valtiontalouden tasapainottamiseen liittyviin toimenpiteisiin.

## 2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYS

Artikkelin keskeisenä tavoitteena on tarkastella Terveyskampus Turku -yhteistyön mahdollistamia taloudellisia hyötyjä ja tuoda esille korkeakoulujen taloudellisia motivaatiotekijöitä alati lisääntyvässä sidosryhmäyhteistyössä ja yhteisten toimintaympäristöjen kehittämisessä elinkeinoelämän kanssa. Työssä peilataan terveystampusyhteistyön tavoitteita kirjallisuudessa esiintyviin akateemisen kapitalismin ominaispiirteisiin ja erityisesti Slaughterin ja Rhoadesin (2004) esille nostamiin tunnusmerkkeihin. Työn johtopäätöksissä tarkastelemme missä määrin yhteistyön taustalla on taloudellinen pakko (työntävä voima) tai markkinoiden houkuttelevuus ja mahdollisuudet (vetävä voima).

Turussa alueen yliopistot (Turun yliopisto, Åbo Akademi), osa ammattikorkeakouluista (Turun ammattikorkeakoulu, Yrkeshögskolan Novia) ja Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri ovat allekirjoittaneet yhteistyösopimuksen terveystampuksen edistämiseksi. Terveystampus Turku (University Health Campus Turku = UHC Turku) -yhteistyön päätavoitteena on erityisesti kehittää kampuksella sosiaali- ja terveystuudistuksen tavoitteiden mukaista ja perinteiset tieteenalarajat ylittävää osaamista. Tutkimus- ja koulutusedellytysten edistämisen ohella yhteistyössä kehitetään alueen yritys- ja innovaatiotoimintaa. Yhteistyökumppanit etsivät uusia ratkaisuja myös hallinto- ja tukipalveluihin, kuten tietojärjestelmien sekä kirjasto- ja asiantuntijapalveluiden toteuttamiseen.

Tutkimusteemana on akateemisen kapitalismin ilmeneminen alueellisessa yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja sairaanhoitopiirin yhteistyössä terveystampuksen perustamisessa. Tutkimuksessa selvitämme, mitkä ovat taloudelliset vaikuttimet UHC Turku -yhteistyössä akateemisen kapitalismin näkökulmasta.

## 3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 3.1 Akateeminen kapitalismi

Slaughterin ja Leslien (1997) mukaan akateeminen kapitalismi on korkeakoulutusyksiköiden ja akateemisen henkilöstön markkinapohjaista tai markkinoiden kaltaista toimintaa ulkoisen rahoituksen hankkimiseksi. Slaughter ja Rhoades (2004) jakavat akateemisen kapitalismin kahteen osaan sen mukaan, onko kyseessä työntävä vai vetävä voima. Työntävässä voimassa ulkoisen rahoituksen motivaatiotekijänä toimii taloudellinen pakko ja vetävässä markkinoiden mahdollisuudet. Kapitalismi määritellään talousjärjestelmäksi, jossa markkinavoimat tekevät resurssien jakopäätökset. Akateemisuus puolestaan perustuu henkilöstöön, joka toimii näissä ulkoisen ympäristön määrittämässä markkinatilanteissa. Akateemisiksi kapitalisteiksi Slaughter ja Leslie määrittelevät ne yksittäiset korkeakoulujen henkilökunnan jäsenet, jotka ovat tekemisissä markkinavoimien ja rahoitusmarkkinoiden kanssa.

Slaughter ja Leslie (1997) korostavat, että korkeakoulut ovat perinteisesti sijoittaneet itsensä pääoman ja työvoiman välimaastoon eivätkä ole tottuneet taloudellisen hyödyn tavoitteluun tai voiton maksimoimiseen. Ne ovat asettaneet asiakkaan ja yhteiskunnan etusijalle. Vaikka akateemisen kapitalismin

käsite yhdistetään usein Slaughterin ja Leslien teokseen vuodelta 1997 tai Frommin julkaisuun *Academic Capitalism and Literary Value* vuodelta 1991, on kaupallisuuden ja markkinanäkökulmien kytkeytyminen korkeakoulutukseen ollut esillä jo 1900-luvun alkupuolella kirjallisuutta myöten. Deanna Bullard (2007) nostaa julkaisussaan esille Thorstein Veblenin julkaisun *The Higher Learning in America: Memorandum on the Conduct of Universities by Business Men*, jossa kirjoittaja käsittelee kaupallisten näkökulmien vaikutuksia yliopistoissa. Alkuperäinen julkaisu on peräti vuodelta 1918. Veblen ei ollut kaupallistumisen kannattaja, vaan näki kaupallisuuden ja kilpailun vieraana ja vaarallisena yliopistoille. Rahallisten vaikuttimien mukaantulo korkeakoulumaailmaan olisi hänen mukaansa vain tuhoisaa ja erityisen haitallista etenkin markkinavoimien näkökulmasta vähiten merkittäville tieteenaloille. Bullard ottaa esille myös muutamia muita vastaavia julkaisuja vuosituhannen varrelta ja toteaa että akateeminen kapitalismi on pitkäaikaisen yhteiskunnallisen muutoksen tulos.

Slaughterin ja Leslien (1997) mukaan lisääntynyt tietoisuus akateemisesta kapitalismista luo ja kehittää lisää menestyneitä akateemisia kapitalisteja. Slaughter ja Rhoades (2004) jatkavat saman muutoksen käsittelyä opiskeluun ja opiskelijoihin kohdentuvaan näkökulmaan. Ajatusmalli korkeakoulusta foorumina julkiselle keskustelulle, väittelylle, kommentoinnille ja kritiikille siirtyy heidän mukaansa taka-alalle korkeakoulujen valmistaessa opiskelijoita lisääntyvässä määrin uuteen markkinatalouteen. Kirjoittajat syyttävät tilanteesta paljolti muuttuneita yhteiskunnallisia arvoja ja valtioita, jotka kohdentavat resurssejaan sosiaalisesta hyvinvoinnista tuotantoon. Mielenkiintoisena ideologiana ja vastapainona edelliselle tekijät esittävät näkökulman, jossa keskittämällä resursseja tuotantoon mahdollistetaan tulevaisuuden resurssit joilla kehitetään sosiaalista hyvinvointia. Slaughter ja Rhoades ymmärtävät kuitenkin, että akateeminen kapitalismi on tullut jäädäkseen ja että siinä on tiettyä lisäarvoa huolella ja hyvin toteutettuna.

Slaughter ja Rhoades (2004) määrittelevät teoksessaan akateemisen kapitalismin kohteeksi korkeakoulutuksen integroitumisprosessin uuteen talouteen. Uudella taloudella tarkoitetaan siirtymistä tuotantaloudesta palvelukeskeiseen talousajatteluun, jossa tietoa käytetään palvelutuotteiden raaka-aineena ja tieto nähdään omaisuutena. Keskeisiä ovat korkeakoulutuksen uuteen talouteen kytkeytyvät tiedon kehät, jotka korkeakoulujen eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat luovat valtion resursseilla. Lisäksi luodaan väliorganisaatioita, jotka kytkevät yrityssektorin korkeakoulujen yhteyteen kehittämään uusia verkostoja julkisen ja yksityisen sektorin välille. Väliorganisaatioiden myötä ulkoisia resurssivirtoja valvova johtamiskapasiteetti laajenee ja sitä kohdennetaan myös opetushenkilöstön työn uudelleenorganisointiin alhaisemmin kustannuksin. Teoksessaan Slaughter ja Rhoades laajentavat vuoden 1997 akateemisen kapitalismin näkökulmaa (Slaughter ja Leslie 1997) teknologian siirrosta myös opetuksen, koulutusmateriaalien ja ohjelmistojen sekä sähköisten kurssien kaupallistumiseen.

Slaughter ja Rhoades (2004) nostavat teoksensa eri luvuissa esille useita erilaisia näkökulmia akateemiseen kapitalismiin:

1. Korkeakoulujen kytkeytyminen markkinoiden käyttäytymiseen synnyttäen uusia organisatorisia infrastruktuureja
2. Lainsäädännön luomat edellytykset akateemisen kapitalismin tieto-/oppimisjärjestelmälle
3. Tieteen uudelleenorganisointi ja tieteen arvojen muuttuminen seurauksena tutkimustulosten näkemisestä omaisuutena
4. Miten tutkimustulosten ajatteleminen omaisuutena vaikuttaa henkilöstöön ja opiskelijoihin
5. Koulutukseen kytkeytyvien tekijänoikeuksien muuttuminen korkeakouluyksiköiden muutoksen näkökulmasta
6. Eri työntekijäryhmien sopimus pohjaiset vaatimukset tekijänoikeuksista ja tietotekniikan vaikutukset näiden vaatimusten näkökulmasta
7. Yksiköiden käyttämät uudet varainhankinnan muodot tutkimuksen ja koulutuksen toiminta-alueilla
8. Hallinnollisen johdon toiminta akateemisen kapitalismin edistämisen näkökulmasta
9. Yksityisten hallituksen jäsenten yritysmaailmaan kohdistuvan verkostoitumisen vaikutukset akateemisen kapitalismin näkökulmasta
10. Korkeakouluyksiköiden liiketoimintaan kytkeytyvät kaupalliset piirteet ja niiden muutokset
11. Opiskelijoiden ja korkeakouluyksiköiden väliset suhteet mm. lukukausimaksujen ja koulutuksen markkinoinnin näkökulmasta.

Slaughterilla ja Rhoadesilla oli teoksessaan tavoitteena osoittaa korkeakoulujen aktiivinen toiminta, joka on edistänyt akateemisten kapitalismin piirteiden yleistymistä (Kuoppala 2015).

Kuten kaikilla asioilla, myös akateemisella kapitalismilla on vastustajansa ja puolestapuhujansa. Bullard (2007) erittelee lopputyössään vastustajien ja kannattajien näkökulmia. Hänen julkaisunsa tekstistä poimittuja kannattajien perusteluja ovat mm.

- kustannustehokkuuden lisääntyminen
- vastuullisuuden juurtuminen korkeakoulumaailmaan
- rahoituspohjan monipuolistuminen
- byrokraattisen hitauden ja mikromanageerauksen väheneminen tulosrahoituksen myötä
- yritysysteistyön lisääntyminen ei ole ristiriidassa perinteisiin akateemisiin arvoihin, kuten laadukkaaseen opetukseen ja opiskelijoista huolehtimiseen
- uudet resurssit ja infrastruktuurit tuovat uusia mahdollisuuksia ja lisäävät kyvykkyyttä
- korkeakoulujen tulee olla esikuvina uusissa yhteiskunnallisissa trendeissä
- tehokkuuden lisääntyminen korkeakouluissa ja positiivisen kierteen syntyminen.

Bullard avaa vastaavasti myös vastustajien perusteluja, joita on seuraavassa listassa poimittu hänen julkaisustaan:

- korkeakoulutuksen perinteet ja perusta vaarantuvat
- osaamisen ja tiedon tuottaminen ja tutkimustyön avoimuus ja jakaminen vaarantuvat
- hallinto ja johtamistavat muuttuvat ja markkinavoimat säätelevät päätöksiä
- osaaminen muuttuu tiedoksi ja tieto tuotteistetaan ja muutetaan myytäväksi ja ostettavaksi.

### 3.2 Resurssiriippuvuusteoria akateemisen kapitalismin taustalla

Pfeffer ja Salancik julkaisivat vuonna 1978 teoksen *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, jota pidetään resurssiriippuvuusteorian perusteoksena. Organisaatioanalyysin näkökulmasta resurssiriippuvuus tarkoittaa, että organisaatio on riippuvainen ulkoisista resursseista, jotka vaikuttavat organisaatioon tukevasti tai rajoittavasti. Tämä tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että se, joka hallitsee rahoja, käyttää valtaa ja vaikuttaa organisaation päätöksentekoon.

Resurssiriippuvuusteoria on käyttökelpoinen analysoitaessa kansallisia rahoitusmuutoksia. Resurssiriippuvuusteoriassa tarkastellaan organisaatioiden resurssikytkentöjen vaikutusta päätöksentekoon ja kehitykseen. Korkeakoulujen taloudellinen toiminta määrittää niiden organisatorisia muutoksia. Resurssiriippuvuus onkin yksi merkittävä akateemista kapitalismia selittävä tekijä. Slaughter ja Leslie (1997) toteavat yleisenä johtopäätöksensä akateemisen kapitalismin synnyn ja korkeakoulujen toiminnan muutoksen valtion rahoituksen vähentyessä. Vähenevä liikevaihto on johtanut liikevaihdon kasvattamispaiveisiin ulkoisen täydentävän rahoituksen avulla.

Mielenkiintoinen tarkastelu tehdään myös henkilöstömuutoksiin liittyen: miten hallinto- sekä opetushenkilöstö kuvaavat akateemisen kapitalismin etuja ja haittoja, ja kuinka yksittäiset työntekijät vastaavat akateemisen kapitalismin nousuun? Resurssiriippuvuusteoria selittää Slaughterin ja Leslien mukaan käyttäytymistä myös yksilötasolla. He toteavat, että akateeminen kapitalismi on merkittävästi vaikuttanut siihen mitä akateeminen työvoima tekee ja mihin käyttää työaikaansa. Korkeakoulujen toiminta perustuu maineeseen, jota saa menestymällä tärkeässä kilpailussa tutkimusrahoituksesta.

## 4. AINEISTO JA MENETELMÄT

### 4.1 Dokumentti- ja haastatteluaineistot

Tutkimuksen asiakirja-aineistona käytetään Terveyskampus-aiesopimusta, jossa melko tarkasti kuvataan yhteistyön teemoja ja joitakin konkreettisia toimia. Terveyskampus Turun perustamisesta on julkaistu lehti-artikkeleita, joissa yhtenä asiantuntijana ja avainhenkilönä on ollut Turun yliopiston lääketieteellisen tiedekunnan dekaani, professori Pentti Huovinen. Tutkimuksessamme haastateltiin Huovista, koska hän tuntee asemansa ja ammatinsa puolesta sekä sairaanhoitopiiriin että yliopiston näkökulman hyvin. Hän tekee myös jatkuvaa yhteistyötä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kesken esimerkiksi yhteisen rakennusprojektin (Medisiina D -uudisrakennus).

Haastateltavalle lähetettiin ennakkoon sähköpostilla kysymysrunko. Haastattelu tehtiin 19.2.2016, tallennettiin digitaalisella sanelulaitteella ja litteroitiin. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna, jossa teemat oli annettu valmiina.

### 4.2 Haastatteluteemat ja -kysymykset

Haastattelun kysymysrunгон muotoilussa hyödynsimme UHC Turku -sopimusta. Valitsimme sopimuksesta sellaiset osa-alueet, joiden taustalla katsoimme olevan taloudellisia vaikuttimia.

#### **ALLA ON ESITETTY HAASTATELURUNKOMME:**

- Miksi UHC Turku perustettiin?
- Onko UHCT:n perustamiseen liittynyt taloudellisia vaikuttimia? Jos kyllä, mitä ne ovat olleet?
- UHCT-aiesopimuksen mukaan verkoston tavoitteena on kehittää Turun terveystieteiden keskeisenä, kansainvälisenä huipputasoista osaamiskeskittymänä lääketieteeseen sekä muihin terveyteen ja hyvinvointiin liittyvillä tutkimuksen ja koulutuksen aloilla. Tavoitteen toteutumiseksi on listattu viisi keskeistä asiakokonaisuutta käytännön toimenpiteineen.
- Millaisia taloudellisia näkökulmia seuraaviin tavoitteisiin liittyy?

#### **VERKOSTO AIKOO EDISTÄÄ:**

- tieteellisen tutkimuksen edellytyksiä ja tutkijoiden yhteistyötä kampuksella
- verkostoon kuuluvien organisaatioiden opetus- ja koulutustoimintaa
- yritys- ja innovaatiotoimintaa kampuksella ja sen vaikutusalueella sekä kehittää yliopistosairaalaan innovaatioalustana
- hallinnon tehokkuutta rakenteita yksinkertaistamalla ja toimintojen synergiaa lisäämällä
- tutkijoiden, opettajien ja opiskelijoiden yhteisiä toimintamahdollisuuksia kampuksella

Haastattelun aikana teimme lisäkysymyksiä aina kun haastateltavan puheessa viitattiin taloudellisiin vaikuttimiin. Toisaalta jos hän ei tuonut esiin taloudellisia vaikuttimia, lisäkysymyksillä pyrittiin kannustamaan haastateltavaa pohtimaan myös taloudellista näkökulmaa.

## 5. AINEISTON ANALYYSI

Tarkastelemme tutkimuskysymystämme ja siihen liittyviä muita kysymyksiä tukeutuen UHC Turku -sopimukseen ja haastateltavan puheeseen. Tavoitteena oli tunnistaa näistä teksteistä akateemisen kapitalismin ilmentymiä.

Analyysimenetelmänä käytettiin semioottista klusterointia (Crang 1997). Semioottisessa tarkastelussa on kyse merkkien ja merkitysten tutkimuksesta. Merkit (sanat) hakevat merkitystään myös toisista

merkityksistä tai laajemmasta merkitysten systeemistä eivätkä niinkään sanojen todellisesta sisällöstä. Semioottisen klusteroinnin avulla pyrimme saamaan esiin sen, minkälaisia akateemiseen kapitalismiin liittyviä teemoja aineistosta nousi esiin. Kategorisoimme haastateltavan puhetta ja aiesopimuksen tekstiä sen mukaan, millaisia (erityisesti taloudellisia) merkityksiä ne antoivat Terveyskampus Turku -yhteistyölle.

Käytimme analyysissa apuna Riipisen (2008) menetelmällistä asetelmaa haastatteluaineiston analysoinnissa. Analysoinnissa kirjasimme taulukon (taulukot 1, 2 ja 3) vasempaan sarakkeeseen aineistosta löytyvät yhteistyötä ja/tai toimintaa kuvaavan sanan. Keskimmäiseen sarakkeeseen on tehty jaottelua sen mukaan miten puhe ilmensi sanan arvoa tai yhteyttä laajempaan merkitysten systeemiin. Kategorisoinnin tarkoituksena oli selventää oliko sana merkitys esimerkiksi taloudellinen toimija, rakenne/infrastruktuuri, resurssi, maine/status, kilpailukyky tai kustannus. Erilaiset merkityksien kategoriat nousivat aineistosta, mutta ne heijastelivat myös ymmärrystämme akateemisen kapitalismin viitekehystä.

Semioottista klusterointia jatkettiin, kunnes samat sanat ja merkitykset alkoivat toistua ja sanoista alkoi selkeästi erottua suurempia akateemiseen kapitalismiin viittaavia ryhmiä. Aineiston käsittelyn aikana hahmottui, että samalla sanalla saatettiin tarkoittaa eri asioita laajemmassa merkitysten systeemissä. Tunnistamamme merkitysten systeemi saattoi myös liittyä useaan akateemisen kapitalismin kategorisointiin.

*Taulukko 1. Haastatteluaineiston semioottinen klusterointi (osa 1/3).*

Yhteistyötä/toimintaa kuvaava sana	Merkitys laajemmassa merkitysten systeemissä	Yhteys akateemiseen kapitalismiin Slaughterin ja Rhoadesin mukaan (em. luettelon mukaisesti numeroitu)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kasvustrategia</li> <li>• hallinto</li> <li>• sopimukset</li> <li>• yhteinen strategia</li> <li>• yhteisiä toimintapolitiikkoja</li> <li>• rahoituksen kohdentaminen</li> <li>• subventointi</li> <li>• toimenpiteet ja määräykset</li> <li>• kunnallinen päätöksenteko</li> <li>• keskitetty päätöksenteko</li> <li>• yhteinen kysymys pohjoismaissa</li> <li>• yhteinen budjettikontrolli</li> <li>• jaettu visio</li> <li>• henkilökunnan sitoutuminen visioon</li> <li>• toimenpidepaperi</li> <li>• sijoitetaan osaamiseen</li> <li>• rakenteiden yksinkertaistaminen</li> <li>• toimintamahdollisuudet</li> <li>• kehittämistoimenpiteet</li> <li>• toimintojen synergia</li> </ul>	<p><b>Politiikka</b></p>	<p>Akateemisen kapitalismin lähtökohtana on aina <b>hallinnollisen johdon toiminta akateemisen kapitalismin edistämisen näkökulmasta (8)</b>, oli sitten kyse yksikkö- tai organisaatiotasosta.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tukipalvelu</li> <li>• yritys- ja innovaatioverkosto</li> <li>• yhteinen infrastruktuuriyksikkö</li> <li>• juridinen status</li> <li>• sopimukset</li> <li>• yhteinen strategia</li> <li>• yhteisiä toimintapolitiikkoja</li> <li>• rahoituksen kohdentaminen</li> <li>• subventointi</li> <li>• toimenpiteet ja määräykset</li> <li>• tutkimustoiminnan hyöty</li> <li>• yhteinen budjettikontrolli</li> <li>• rahoituksen hakeminen</li> <li>• yhteiset innovaatiot</li> <li>• kustannusten vähentäminen</li> <li>• uusia ansaintakeinoja</li> </ul>	<p><b>Taloudellinen toimija</b></p>	<p>Korkeakoulujen kytkeytyminen markkinoiden käyttäytymiseen synnyttää <b>uusia organisatorisia infrastruktuureja (1)</b>. Nähtävissä erityisesti Sote-uudistuksen mukaista ennakointia, jotta voidaan nykyistä paremmin varautua vastaamaan vapautuvien terveyden ja hyvinvointialan markkinoiden aiheuttamiin muutostarpeisiin. Kyseessä on siten syy-seuraus-suhde, jossa <b>korkeakouluyksiköiden liike-toimintaan kytkeytyvät kaupalliset piirteet ja niiden muutokset (10)</b>.</p>

Taulukko 2. Haastatteluaineiston semioottinen klusterointi (osa 2/3).

Yhteistyötä/toimintaa kuvaava sana	Merkitys laajemmassa merkitysten systeemissä	Yhteys akateemiseen kapitalismiin Slaughterin ja Rhoadesin mukaan (em. luettelon mukaisesti numeroitu)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• varojen käyttö</li> <li>• strategiset rahoitukset</li> <li>• kustannukset</li> <li>• avoimet budjetit</li> <li>• mihin raha menee</li> <li>• tuloksellisuus</li> <li>• kustannusten vähentäminen</li> <li>• uusia ansaintakeinoja</li> <li>• kulualueenema</li> <li>• rahoitus on vähenemässä</li> <li>• sote-alueiden rahoitus</li> <li>• valtiorahoitus</li> <li>• erikoisvaltio-osuus</li> <li>• raha häviää</li> <li>• rahoituksen kohdentaminen</li> <li>• subventointi</li> <li>• työnjako</li> <li>• hallinnon tehokkuus</li> </ul>	<p>Resurssi, kustannus, rahoitus</p>	<p>Erityisesti hallinnollisen johdon toiminta akateemisen kapitalismin näkökulmasta (8.), koska tavoitteena on tuoda läpinäkyvyyttä vähenevän valtionrahoituksen käyttöön ja kohdentamiseen sekä löytää uusia rahoituksen mahdollisuuksia. Resurssikysymykseen liittyy myös oleellisesti tieteen uudelleenorganisointi ja tieteen arvojen muuttuminen seurauksena tutkimustulosten näkemisestä omaisuutena (3) ja koulutukseen kytkeytyvien tekijänoikeuksien ja tietotekniikan vaikutukset näiden vaatimusten näkökulmasta (6.) sekä yksiköiden käyttämät uudet varainhankinnan muodot tutkimuksen ja koulutuksen toiminta-alueilla (7.)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tukipalvelu</li> <li>• yritys- ja innovaatioverkosto</li> <li>• tieteellisen tutkimuksen edellytykset</li> <li>• yhteinen virka</li> <li>• yhteinen opetus</li> <li>• yhteinen infrastruktuuriyksikkö</li> <li>• kasvustrategia</li> <li>• koulutuksen integrointi</li> <li>• sairaaloiden fuusio</li> <li>• yliopistosairaala innovaatioalustana</li> <li>• juridinen status</li> <li>• hallinto</li> <li>• sopimukset</li> <li>• opetuksen ja tutkimuksen platformi</li> <li>• yhteisiä tutkimuksen infrastruktuureja</li> <li>• yhteinen rakennus</li> <li>• laboratorioyksikkö</li> <li>• kahdessa siilossa</li> <li>• koulutuksen regulointi</li> <li>• opintosuoritteiden hyväksyminen</li> <li>• julkisen organisaation yhteisö</li> <li>• keskitetty päätöksenteko</li> <li>• yhteiset verkkisivut ja muki</li> <li>• erillisiä organisaatioita</li> <li>• toimiva yksikkö</li> <li>• rakenteiden yksinkertaistaminen</li> <li>• toimintojen synergia</li> </ul>	<p>Rakenteet ja infra</p>	<p>Rakenteet ja infra liittyvät läheisesti resurssien hallintaan, sillä erotuksella, että abstraktimman hallinnollisen tason lisäksi asiaan liittyy konkreettiset organisaatorakenteet. Näiden muovaaminen akateemisen kapitalismin näkökulmasta on oikeastaan seurausta hallinnollisen johdon toiminnasta akateemisen kapitalismin näkökulmasta (8.), mutta jolla on kiinnekohta myös siihen, miten tutkimustulosten ajattelemisen omaisuutena vaikuttaa henkilöstöön ja opiskelijoihin (4) sekä edellä Resurssi, kustannus, rahoitus -kohdassa mainittuihin näkökulmiin tieteen uudelleenorganisointi ja tieteen arvojen muuttuminen seurauksena tutkimustulosten näkemisestä omaisuutena (3) ja koulutukseen kytkeytyvien tekijänoikeuksien ja tietotekniikan vaikutukset näiden vaatimusten näkökulmasta (6.)</p>

Taulukko 3. Haastatteluaineiston semioottinen klusterointi (osa 3/3).

Yhteistyötä/toimintaa kuvaava sana	Merkitys laajemmassa merkitysten systeemissä	Yhteys akateemiseen kapitalismiin Slaughterin ja Rhoadesin mukaan (em. luettelon mukaisesti numeroitu)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tieteellisen tutkimuksen edellytykset</li> <li>• tieteellinen tutkimustoiminta</li> <li>• rahoituksen kohdentaminen</li> <li>• subventointi</li> <li>• tutkimustoiminnan hyöty</li> <li>• yhteiset innovaatiot</li> <li>• parhaat asiantuntijat</li> <li>• sijoitetaan osaamiseen</li> <li>• hallinnon tehokkuus</li> <li>• kampusimago</li> <li>• toimintamahdollisuudet</li> <li>• kehittämistoimenpiteet</li> <li>• toimintojen synergia</li> </ul>	Kilpailukyky	<p>Kaikki akateemisen kapitalismin näkökulmat tai toimet liittyvät ensisijaisesti kilpailukyvyyn ylläpitämiseen, johon Suomessa on kannustettu valtionrahoituksen vähentämisellä ja lisäksi rakennettu <b>lainsäädännön luomat edellytykset akateemisen kapitalismin tieto- ja oppimisjärjestelmille (2)</b>, josta seuraa <b>tieteen uudelleenorganisointi ja tieteen arvojen muuttuminen seurauksena tutkimustulosten näkemisestä omaisuutena (3)</b> sekä <b>yksiköiden käyttämät uudet varainhankinnan muodot tutkimuksen ja koulutuksen toiminta-alueilla (7)</b>.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tieteellisen tutkimuksen edellytykset</li> <li>• vetovoimainen kokonaisuus</li> <li>• tieteellinen tutkimustoiminta</li> <li>• tutkimus- ja innovaatiotoiminta</li> <li>• juridinen status</li> <li>• opetuksen ja tutkimuksen platformi</li> <li>• bibliometrinen analyysi</li> <li>• tuloksellisuus</li> <li>• yhteiset innovaatiot</li> <li>• parhaat asiantuntijat</li> <li>• very good results</li> <li>• high rankings</li> <li>• kampusimago</li> </ul>	Maine ja status	<p>Maineen ja statuksen avulla voidaan ylläpitää yksikön kilpailukykyä. Akateemisen kapitalismin näkökulmasta maineella ja statuksella onkin välinearvo, jolla houkutellessaan resursseja (taloudellista tai sosiaalista pääomaa), mutta se nousee yksittäisenä näkökulmana esille käytetyssä teoreettisessa viitekehyksessä ainoastaan pohdittaessa <b>opiskelijoiden ja korkeakouluyksiköiden välisiä suhteita mm. lukukausimaksujen ja koulutuksen markkinoinnin näkökulmasta (11)</b>.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tutkimus ja opetus</li> <li>• tieteellinen tutkimustoiminta</li> <li>• tutkimus- ja innovaatiotoiminta</li> <li>• yliopistosairaala innovaatioalustana</li> <li>• yhteinen opetus</li> <li>• koulutuksen regulointi</li> <li>• opintosuoritteiden hyväksyminen</li> <li>• yhteiset verkkisivut ja muki</li> <li>• tutkimustoiminnan hyöty</li> <li>• opetuksen järjestäminen</li> <li>• yhteinen kysymys pohjoismaissa</li> <li>• osaamiskeskittyminen</li> <li>• jaettu visio</li> <li>• sijoitetaan osaamiseen</li> <li>• luodaan työpaikkoja</li> </ul>	Olemassaolon syy	<p>Olemassaolon syy kerää yhteen yliopisto- ja korkeakoulun toiminnan tarkoituksen ehkä perinteisemmän näkökulman, tutkimuksen ja opetuksen. Akateemisen kapitalismin näkökulmasta aihe on puolustuspuheena aivan oleellinen – ainoastaan suuntaamalla omaa toimintaansa markkinoille voidaan turvata mm. tutkimus, opetus, osaaminen ja innovaatiotoiminta.</p>

Taulukkojen 1, 2 ja 3 vasemmanpuoleisissa sarakkeissa on nostettu esille aineistosta selkeästi erottuneita sanoja ja merkityksiä, jotka on keskeisissä sarakkeissa liitetty laajempaan merkityskokonaisuuteen. Oikeanpuoleisissa sarakkeissa on kuvattu pääasiallisen merkitysjäotellun yhteyttä teoreettiseen viitekehykseen Slaughterin ja Rhoadesin (2004) teoksen lukujaotellun mukaisesti (ks. kappale 3.1).

Haastateltavan puheesta ja aiesopimuksen tekstistä löysimme yhteyksiä akateemiseen kapitalismiin Slaughterin ja Rhoadesin (2004) mukaisesti, halusimme analysoida onko kyseessä **1) työntävä voima**,

jolloin motivaatiotekijänä toimii taloudellinen pakko vai **2) vetävä voima**, jolloin motivaatiotekijänä toimivat markkinoiden mahdollisuudet.

**Työntäviä** eli taloudellista pakkoa kuvaavia voimia löysimme useasta kategoriasta. Yksittäisten organisaatioiden niukkeneva perusrahoitus tai rahoituksen vähenemisen ennakointi työntää organisaatiot toimimaan yhtenä **taloudellisena toimijana**. Voidaan tulkita, että tämä työntää organisoimaan uudelleen myös **rakenteita ja infraa**. **Resurssi, kustannus, rahoitus** -kategorian sanat ilmentävät itsestään selvästi taloudelliseen tilanteeseen sopeutumista pakon edessä.

**Kilpailukyky-** sekä **Maine ja status** -kategoriat voidaan tulkita niin **työntäviksi** kuin **vetäviksi** voimiksi. Niukkeneva rahoitus yhtäältä edellyttää, että organisaatiolla on kilpailukykyä sekä mainetta ja statusta, jotta se voi toimia markkinoilla. Toisaalta markkinoiden olemassa olo tekee näkyväksi sen, että organisaation tulisi kiinnittää huomiota näihin asioihin. Turkulaisessa esimerkissä kilpailukyvyistä sekä maineesta ja statuksesta tulee merkittäviä asioita terveyskampuksen toimimiselle. Tätä ilmensi esimerkiksi haastateltavan toteamus siitä, että kun paras asiantuntemus, terveydenhuolto, laitteet ja infra löytyvät Terveyskampus Turusta, haluaa potilas tulla sinne.

Myös markkinoiden mahdollistamia **vetäviä** voimia tunnistimme useasta kategoriasta. Terveyskampus **Taloudellisena toimijana**, **Kilpailukyky** sekä **Maine ja status** -kategoriat ilmensivät vetävää voimaa nimenomaan siten, että on potentiaalia menetellä markkinoilla yhtenä tunnettuna toimijana. Uuden talouden markkinat mahdollistavat korkealaatuiseen (terveys)tietoon toimivan yksikön uudet ansaintakeinot. Tulkitimmekin, että **Resurssi, kustannus ja rahoitus** -kategoriassa resurssit viittaavat tutkimustulosten näkemisestä omaisuutena, joka on terveyskampus Turun valttikortti tietoon perustuvilla markkinoilla.

Kuten kategorisoinnissa toteamme, **Olemassaolon syy** ilmentää yliopistojen ja korkeakoulujen perinteisempää näkökulmaa. Voidaan ehkä tulkita, että näiden asioiden vieminen markkinoille on monien yliopisto-organisaatiotoimijan mielestä työntävä voima, kun perinteisesti tieteellistä tutkimusta ei ole nähty osana markkinoita.

## 6. TULOKSET JA POHDINTA

Tutkimuksessa selvitimme, mitkä olivat taloudelliset vaikuttimet Terveyskampus Turku -yhteistyössä, jonka päätavoitteena on kehittää kampuksella sosiaali- ja terveystieteiden tavoitteiden mukaista ja perinteiset tieteenalarajat ylittävää osaamista. Analyysimenetelmänä käytimme semioottista klusterointia (Crang 1997), jonka avulla aineistosta pyrittiin havaitsemaan akateemiseen kapitalismiin liittyviä teemoja. Kategorisoimme haastattelua ja aiesopimuksen tekstiä sen mukaan, millaisia (erityisesti taloudellisia) merkityksiä ne antoivat Terveyskampus Turku -yhteistyölle. Analysoinnin avulla erilaiset merkityksien kategoriat nousivat aineistosta ja ne heijastelivat ymmärrystämme akateemisesta kapitalismista.

Keskeisiä löydöksiämme oli, että sekä Terveyskampus Turku -yhteistyösopimus että dekaani Pentti Huovisen puhe ilmensivät akateemista kapitalismia. Terveyskampus Turku yhteistyössä on lähtökohtana **uuden organisatorisen** infrastruktuurin perustaminen. Kaikissa mukana olevissa organisaatioissa **hallinnollisen johdon toiminnan tavoitteena on edistää akateemista kapitalismia**. Terveyskampus Turku -yhteistyön keskeinen tavoite niin kansallisesti kuin kansainvälisesti on **kilpailukyvyn ylläpitäminen**, jossa yksi menettelytapa on **uusien ansaintamahdollisuuksien löytäminen** täydentävän rahoituksen muodossa. Tässä keskeistä on se, että **tutkimustulokset (ja aineistot) nähdään omaisuutena**, jolle voidaan laskea rahallinen arvo. Löysimme myös selkeän yhteyden akateemisen kapitalismin ja resurssiin riippuvuuden välillä.

UHC Turku -verkoston tavoitteet voidaan konkreettisesti nähdä tukevan hallittua markkinoille menoa. Koalition muodostaminen, lainsäädäntö ja yhteiset rakenteet edistävät kaikki akateemista kapitalismia ja ovat nähtävissä haastattelun ja verkostosopimuksenkin sisällössä. Tutkimuksen haastatteluaineistossa nousee myös selkeästi esille osapuolten rooli aktiivisena **taloudellisena toimijana**, joka edistää **kytkeytymistä markkinoille**. Ilman selkeää strategista suunnittelua on vaikea suunnata **resurssija** tai rakentaa **infraa**, joiden nähdään olevan **kilpailukykyä** ja **mainetta** sekä **statusta** ylläpitävä vaikutus. Akateemisen



kapitalismin näkökulmasta kyse on hyvin monisyisestä ja kompleksisesta systeemistä, joiden osat ovat vuorovaikutussuhteessa keskenään ja ympäröivään yhteiskuntaan.

Akateemisen kapitalismin näkökulmasta nimenomaan tieteellisesti tuotettu korkealaatuinen tieto on se raaka-aine, jolla kauppaa käydään. Motivaationa innovaatioiden tunnistamiseen on se, että niitä voidaan kaupallistaa. Etenkin sopimuksen piirissä olevan alan tutkimustietoa voidaan nähdä kaupallisessa mielessä erittäin arvokkaaksi. Tästä syystä verkoston osapuolten voidaankin nähdä sopimuksen avulla lähtevän tavoittelemaan markkinoilta rahoitusta, joka saattaa johtaa siihen, että olemassaolon syy voi pitkällä aikavälillä muuttua.

Sopimus ja haastattelussa esille nousseet seikat kytkeytyvät melko suoraan kansalliseen korkeakoulujen rahoitusleikkauksiin ja sen ilmeiseen tulkintaan, että kyseessä on enemmänkin pysyvä trendi kuin taloudellisesta tilanteesta johtuva väliaikainen muutos valtionrahoitukseen. Sopimuksen sisällön sekä haastatteluaineiston pohjalta voidaankin todeta, että sopimus heijastaa luonteeltaan organisaatioiden hallinnossa toteutettavaa akateemista kapitalismia, jota selittää keskeiseltä osin resurssiriippuvuus valtion rahoituksen vähentyessä.

Resurssiriippuvuuden näkökulmasta voidaan melko itsestäänselvytenä pitää, että sopimuksen keskeisenä lähtökohdana on osallisten organisaatioiden pyrkimys taloudelliseen riippumattomuuteen. Aineistosta tulee useaan otteeseen esille, että sopimuksella tavoitellaan ainakin osittaista riippumattomuutta valtion antamista resursseista. Tällöin sopimuksen tavoitteena on resurssiriippuvuuden käsittein vaikuttaa organisaatioon tukevasti. Jo pelkästään yhteistyösopimuksessa mainitut tavoitteet **edistää tieteellisen tutkimuksen edellytyksiä ja tutkijoiden yhteistyötä kampuksella ja verkostoon kuuluvien organisaatioiden opetus- ja koulutustoimintaa sekä tutkijoiden, opettajien ja opiskelijoiden yhteisiä toimintamahdollisuuksia kampuksella** ovat selkeitä, pitkällä aikavälillä organisaatiorakenteeseen käyviä tavoitteita sekä toimivat signaaleina sille, että taloudellinen toiminta määrittää organisatorisia muutoksia. Muut verkoston tavoitteet, **luoda yritys- ja innovaatiotoimintaa kampuksella ja sen vaikutusalueella sekä kehittää yliopistosairaalaa innovaatioalustana sekä edistää hallinnon tehokkuutta rakenteita yksinkertaistamalla ja toimintojen synergiaa lisäämällä** voidaan nähdä myös akateemisen kapitalismin ilmentyminä, mutta niiden motivaatio-tekijänä ei ole resurssiriippuvuus, vaan enemmänkin markkinoilla nähtävät mahdollisuudet.

Akateemiseen kapitalismiin tähtääviä toimenpiteitä on usein perusteltu globaalilla kilpailulla, mutta Suomessa akateemisen kapitalismin taustalla on yhtä lailla politiikka ja sen aiheuttamat taloudelliset vaikutukset yliopistoihin ja korkeakouluihin. Akateemisesta kapitalismista käyty keskustelu on Suomessa ollut hyvin yksipuolista ja perustunut pitkälti pelkoon akateemisen vapauden menettämisestä. Kuitenkin olisi syytä muistaa, että poliittiset päätökset perustuvat aina talouden suunnitteluun; valtion koulutus- ja tiedepolitiikka on taloudellisten sopeutustoimien toteuttamista, joka ohjaa yliopistoja ja korkeakouluja tiivistämään rivejään ja hakeutumaan muiden rahoituslähteiden äärelle, eli tekemään taloudellisin perustein strategisia päätöksiä.

Sosiaali- ja terveystalouden (Sote) uudistus luo seuraavina vuosina todennäköisesti aivan uudenlaiset terveystalouden markkinat, joiden rajoista keskustellaan varmasti useita vuosia. Markkinoiden rakentaminen ja ylläpitäminen pitkällä aikavälillä edellyttää valtiollista, suunniteltua toimintaa markkinoiden toimintaa sääntelevien lakien ja normien asettamisen, mutta myös kontrollin näkökulmasta. Ehkä akateemisen vapauden pelon menettämisen lisäksi markkinoilla toimiminen sisältää sellaisia moraalisia ja eettisiä riskejä, jotka ovat jossain määrin vielä tuntemattomia korkeakouluille. Juuri tästä syystä hallittu markkinoille lähteminen ja aktiivinen osallistuminen markkinoiden suunnitteluun ja muokkaamiseen on tiedemaailmalle elintärkeää, sillä vain tällä tavoin se voi osallistua keskusteluun millaisilla säännöillä ja moraalilla toimitaan.

## LÄHTEET

- Bullard, D. (2007). Academic Capitalism in the social sciences: Faculty responses to the entrepreneurial university. Graduate Thesis and Dissertations. Graduate School. University of South Florida.
- Crang, M. (1997). Analyzing qualitative materials. Teoksessa: Flowerdew, R. & Martin, D. (toim.) *Methods in Human Geography. A guide for students doing research project*, 183–196. London: Longman.
- Fromm, H. (1991). *Academic capitalism & literary value*. Athens and London: The University of Georgia Press.
- Kuoppala, K. (2015). Akateeminen kapitalismi -kirjallisuuskatsaus. *Tiedepolitiikka-lehti* 3/2015, 58–65.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2014). Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonala valtioneuvoston kehyksissä vuosille 2015–2018. Tiedote 3.4.2014.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2015). Ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi 2017 alkaen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:19. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organisations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Riipinen, M. (2008). Sosiaalisen pääoman skaalaus. Paikallisia ja ylipaikallisia näkökulmia maankäyttöön Nellimissä, Inarissa. *Nordia Geographical Publications Vol. 37:1*, 2008.
- Slaughter S. & Leslie, L. L. (1997). *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Slaughter, S. & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Veblen, T. (1957). *The higher learning in America: Memorandum on the conduct of universities by business men*. New York: Sagamore Press.
- Yliopistolaki 558/2009. Haettu sivulta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558>, 22.5.2017.

---

# Varainhankinnan mahdollisuudet ja haasteet – Lahjoituskulttuurin kehittäminen Helsingin yliopistossa

*Iris Virtasalo, yhteyspäällikkö, FM, Helsingin yliopisto*

*Jaana Nylund, henkilöstöasiantuntija, TM, Helsingin yliopisto*

*Outi Parkkila, projektipäällikkö, FM, Taideyliopisto*

---

## TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme, miten organisaation sisäistä lahjoituskulttuuria rakennetaan ja kehitetään Helsingin yliopistossa. Nostamme esille koko suomalaisen yliopistokentän kannalta keskeisiä kysymyksiä varainhankinnan mahdollisuuksista, haasteita, uhista ja vahvuuksista. Erityisesti keskitymme tarkastelemaan millaisilla toimenpiteillä lahjoituskulttuuria voidaan kehittää ja viedä eteenpäin, jotta varainhankinnasta tulisi aiempaa merkittävämpi rahoitusmuoto yliopistoissa. Lisäksi perehdymme brittiläisten ja yhdysvaltalaisen yliopistojen varainhankinnan parhaisiin käytänteisiin. Työ perustuu tutkimuskirjallisuuden analyysiin ja teemahaastatteluihin. Haastattelimme kolmea varainhankinnan asiantuntijaa, joista kaksi on Helsingin yliopiston työntekijöitä ja kolmas on varainhankinnan ammattilainen taideorganisaatiossa. Haastattelujen perusteella olemme analysoineet Helsingin yliopiston lahjoituskulttuurin rakentamisen eri elementtejä ja vaiheita. Keskeiset syyt Helsingin yliopiston lahjoituskulttuurin rakentumiselle ovat pitkäjänteinen varainhankintatyön kehittäminen, johdon tuki ja sitoutuminen varainhankintaan, ammattimainen varainhankinnan tiimi, yliopiston arvomaailmaan soveltuvat varainhankinnan toimintatavat, lahjoittamisen traditioiden esiintuominen, lahjoittajaviestinnän ja lahjoittajasuhdetyön kehittäminen sekä onnistuneet varainhankintakampanjat. Helsingin yliopiston lahjoituskulttuurin ja varainhankinnan kolme keskeistä kehittämiskohdetta ovat sisäisen lahjoituskulttuurin ja varainhankintaan sitoutumisen levittäminen yliopiston kaikille tasoille, lahjoittajapohjan laajentaminen sekä opiskelijoiden ja alumnien suhteen vahvistaminen Helsingin yliopistoon. Helsingin yliopiston varainhankintatyön onnistumisesta kertoo kampanjavoitteiden saavuttaminen etuajassa. Onnistunutta lahjoituskulttuurin rakentamista voidaan pitää yhtenä ratkaisevana tekijänä Helsingin yliopiston menestykseen varainhankinnassa.

## ABSTRACT

### *Developing a philanthropic culture at the University of Helsinki*

How does the University of Helsinki navigate the challenges of external fundraising as it develops an intra-organisation philanthropic culture? This article examines which steps contribute to the development of a philanthropic culture and enhance fundraising as a significant source of income at the University of Helsinki. Drawing on thematic interviews with fundraising experts, we map out several of the University of Helsinki's strengths in building a philanthropic culture: leadership commitment, alignment with university values, a professional fundraising team, traditions of philanthropy, successful fundraising campaigns and enhanced donor relations. We argue that the University of Helsinki should follow three central development targets to further develop its philanthropic culture: a) encourage an internal commitment to a philanthropic culture and fundraising at all levels of the university, b) expand the base of donors and c) engage alumni more actively with the university. The university has already been successful in meeting its campaign goals ahead of schedule; the construction of a philanthropic culture can be considered to be a key determinant of the University of Helsinki's fundraising success.

# 1. JOHDANTO

Vuonna 2010 voimaan tullut uusi yliopistolaki merkitsi yliopistoille uutta aikakautta erityisesti rahoituksen osalta. Yliopistot irrotettiin valtion budjettirahoituksesta ja niiden tuli muodostaa uusia rahoitusvirtoja valtion perusrahoituksen täydennykseksi. Opetus- ja kulttuuriministeriö edellytti, että yliopistot aloittavat vuodesta 2010 alkaen aktiivisen varainhankinnan ja hankkivat rahoitusta ja pääomaa yksityiseltä sektorilta erilaisten lahjoitusten kautta sekä liiketoimintaa harjoittamalla. Valtio tuki yliopistojen varainhankintaa omalla vastinrahakampanjallaan. (OKM, Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen, 2016.)

Suomalaiset yliopistot olivat merkittävän haasteen edessä, sillä suomalainen lahjoituskulttuuri, varsinkin tieteeseen ja opetukseen kohdistuva, on vielä melko ohutta. Suomessa on vahvat perinteet siihen, että valtio huolehtii opetuksen ja tutkimuksen rahoituksesta. Myös yliopistojen ulkopuolisesta rahoituksesta valtaosa koostuu vakiintuneista tiederahoituksen muodoista, kuten Suomen Akatemian ja Tekesin rahoituksesta. Toisaalta Suomessa on vahva säätiöpohja sekä runsaasti esimerkkejä tieteen ja opetuksen tukemisesta lahjoitusvaroin aiemmilta vuosikymmeniltä. Esimerkiksi Turun yliopiston perustamisessa ja sen alkutaipaleella lahjoitusvaroilla oli merkittävä rooli. Rahastojen perustaminen Helsingin yliopiston yhteyteen taas oli aktiivista Suomen itsenäistymisestä 1930-luvulle asti. Sen sijaan viime vuosikymmeninä, etenkin 1950–1990-luvuilla, lahjoittaminen tieteelle on ollut vähäisempää. (Grönlund & Pessi, 2015, 155–156.)

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme, miten organisaation sisäistä lahjoituskulttuuria rakennetaan ja kehitetään Helsingin yliopistossa. Nostamme esille koko suomalaisen yliopistokentän kannalta keskeisiä kysymyksiä varainhankinnan mahdollisuuksista, haasteita, uhista ja vahvuuksista käyttäen esimerkkinä Helsingin yliopistoa. Erityisesti keskitymme tarkastelemaan millaisilla toimenpiteillä lahjoituskulttuuria voidaan kehittää ja viedä eteenpäin, jotta varainhankinnasta tulisi aiempaa merkittävämpi rahoitusmuoto yliopistoissa. Tunnistamme kysymyksenasettelussa kaksi puolta: yliopiston oma toimintakulttuuri ja sen muutos sekä laajemmin yhteiskunnan lahjoittamista paremmin tukevien toimintojen ja kulttuurin muutos. Tarkastelemme parhaita käytänteitä ja lahjoituskulttuurin traditioita Yhdysvalloissa ja Ison-Britanniassa eli maissa, joissa lahjoituskulttuurilla on yliopistoissa pitkät ja tulokselliset perinteet. Samalla pyrimme tunnistamaan myös rajoitukset: kaikkia kansainvälisellä kentällä hyväksi havaittuja toimintoja ei voida sellaisenaan soveltaa Suomeen pitkän lahjoitusperinteen maista.

## 2. KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Lahjoituskulttuuri (philanthropic culture, culture of giving) on keskeinen käsite yliopistojen varainhankinnassa. Käytämme termiä lahjoituskulttuuri filantrooppisen kulttuurin sijaan, koska lahjoituskulttuuri on terminä vakiintuneempi, ja sitä käyttää mm. VaLa ry (Vastuullinen lahjoittaminen ry). Lahjoittamisella tarkoitamme professori Robert Grossia mukaillen järjestelmällistä ja institutionaalista tapaa vaikuttaa yhteiskunnassa. Grossin mukaan hyväntekeväisyys-termillä viitataan yksittäiseen, konkreettiseen antamisen tapaan. Gross kuvaa metaforan kautta näiden kahden käsitteen eroja. Siinä missä hyväntekeväisyys on kivun lievittäjä, lahjoittaminen on taudin parantaja. (Gross 2003, 31–32.) Kun tutkimuksessa viittaamme lahjoittamiseen, tarkastelemme ilmiötä Grossin kuvailemana käsitteenä.

Keskitymme tutkimuksessa erityisesti yliopistojen sisäiseen lahjoituskulttuuriin, jolla tarkoitamme tässä yhteydessä koko korkeakouluorganisaation läpäisevää, kokonaisvaltaista varainhankinnan edistämistä. Koko yhteiskunnan tason lahjoituskulttuuria käsittelemme vain siltä osin, miten se vaikuttaa yliopistojen varainhankinnan edellytyksiin ja mahdollisuuksiin. Ulkoisella lahjoituskulttuurilla tarkoitamme yhteiskunnassa vallitsevaa suhtautumista lahjoittamiseen, sen kokemista merkityksellisenä sekä lahjoittamisen aktiivisuutta.

Lahjoituskulttuurin edistämiseksi keskeistä on, että varainhankinnan perinteet, käytännöt, arvot ja merkitys tunnetaan laajasti organisaatiossa. Vahvan lahjoituskulttuurin myötä varainhankinta ei ole vain yliopiston johdon ja varainhankintatiimin hanke, vaan myös opiskelijat ja henkilökunta tuntevat

varainhankintaan liittyvät teemat. Lahjoituskulttuuri ei tarkoita vain varainhankintaa, vaan siihen liittyy kiinteästi myös yliopiston läheisten tahojen suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen sitouttaminen yliopistoon. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi opiskelijakokemuksen vahvistamista, jonka tavoitteena on kestävä suhteen luominen yliopistoon jo opiskeluaikana. Tätä suhdetta vahvistetaan opintojen aikana ja päättymisen jälkeen alumnityöllä. Lahjoituskulttuuriin kuuluu myös tiivis yhteydenpito lahjoittajiin (esimerkkinä lahjoittajaklubit) ja lahjoituksen vaikuttavuudesta kertominen. Varainhankinta- ja alumnityön ammattimaistuminen ja tätä työtä tekevien tiimien syntyminen yliopistoihin on myös osa lahjoituskulttuurin rakentamista. Warrenin (2013) mukaan eri yliopistoissa on erilaisia lahjoituskulttuureja. Kulttuurin muokkautumiseen vaikuttavat useat tekijät, kuten yliopiston ikä, perinteet sekä sijoittuminen kansallisessa ja kansainvälisessä yliopistojen hierarkiassa. (Warren ym. 2013, 133–140; More Partnership 2012, passim.)

Yliopistojen lahjoituskulttuuriin kehittymisen taustalla vaikuttavat myös monet ulkoiset tekijät, joista keskeinen on yhteiskuntamalli ja siihen linkittyen verotus. Korkean verotuksen maissa vedotaan yhteiskunnan vastuuseen ja oletetaan yleisemmin, että valtio huolehtii perustoiminnoista, kuten esimerkiksi sosiaalihuollosta ja koulutuksesta. Jos verotus on matala ja lahjoittamista tuetaan verohelpotuksin, kansalaisia ohjataan tekemään valintoja siitä, miten he haluavat tukea yhteiskuntaa. Varallisuus ja verohelpotukset eivät yksin synnytä lahjoituskulttuuria, vaan tähän vaikuttavat myös yhteiskunnassa mahdollisesti esiintyvä taloudellinen epätasa-arvo, suhtautuminen omaisuuden jakamiseen ja yksilön rooliin lahjoittajana. Individualistisissa kulttuureissa, kuten anglosaksisissa maissa, yksilöt kokevat vahvemmin vaikuttamisen kuuluvan roolinsa ja myös yhteisön paine ohjaa etenkin varakkaita lahjoittamaan. Lahjoittamista voidaankin pitää yhtenä yhteiskunnallisen vaikuttamisen tapana ja mielipiteen ilmaisuna, joka tehdään varallisuuden avulla. Vahvan lahjoituskulttuurin maissa lahjoittaminen voi olla myös väylä nousta sosiaalisessa hierarkiassa. Lahjoittamiseen vaikuttavat myös uskonto, kasvatusta ja yhteisön näkemykset sekä yhteiskunnan yleinen suhtautuminen lahjoittamiseen. (Lew & Wojcek, 2009, 3–7.) Suomessa lahjoituskulttuuria edistää erityisesti järjestökentän toimijoihin keskittynyt Vastuullinen Lahjoittaminen ry VaLa. (VaLa ry:n toimintasuunnitelma 2016.)

### **3. KANSALLISEN TILANTEEN KUVAUS – VARAINHANKINTA JA VASTINRAHOITUS**

Lahjoituskulttuuri vahvistui suomalaisessa yhteiskunnassa erityisesti 1800-luvulla ja 1900-luvun alkupuolella, jolloin syntyi paljon hyväntekeväisyysjärjestöjä ja säätiöitä. Monen säätiön ja järjestön perustamiseen vaikutti kansallistunne: suomalaisuuden, suomenruotsalaisuuden ja kansakunnan rakentamisen edistäminen. Toisen maailmansodan jälkeen kehitys muuttui suomalaisen yhteiskunnan muutosten myötä. Hyvinvointivaltion rakentamisen ansiosta valtion rooli esimerkiksi tutkimuksen ja sosiaali- ja terveysalan toimintojen rahoittajana vahvistui. Tuloerojen kaventuminen vähensi etenkin suurien lahjoitusten määrää. (Grönlund & Pessi 2015, 155–156.)

Tutkija Allan Tiitan mukaan suomalaisen tieteen ja korkeakouluopetuksen kehittymisessä kotimaiset säätiöt olivat ratkaisevassa asemassa 1960-luvulle asti. Säätiöt rahoittivat tieteitä monipuolisesti ja laaja-alaisesti. Lisäksi säätiöt vaikuttivat usean korkeakoulun, etenkin kaupparakenteiden, syntyyn ja kehittämiseen keskeisesti. (Tiitta 2015, 27–32.) Tälläkin hetkellä suomalaiset säätiöt ovat merkittäviä tieteen rahoittajia. Lahjoitusten lisäksi säätiöt tukevat tutkimusta myös apurahojen avulla. Lahjoitus eroaa muusta rahoituksesta siinä, että lahjoitus on vastikkeeton. Esimerkiksi säätiöiden tutkijoille maksamia henkilökohtaisia apurahoja ei lasketa lahjoituksiksi.

Osana hyvinvointivaltion rakentamista yliopistot oppivat tukeutumaan ja luottamaan valtiolta tulevaan perusrahoitukseen vakavaraisuutensa turvana. 1960- ja 70-luvuilla perustettiin yhteensä seitsemän uutta yliopistoa, jotka saivat alusta asti rahoituksensa valtion budjetista. Samoihin aikoihin valtio otti vastuun myös muita jo aiemmin perustettuja yliopistoja. Yliopistot olivat taloutensa osalta käytännössä valtion tilivirastoja, eikä niillä ollut itsenäistä päätäntävaltaa tai vastuuta taloudenpidostaan. Tämä asetelma muuttui yliopistolain uudistamisen myötä vuonna 2010. Valtio pääomitti yliopistot siirtämällä niiden omistukseen

rahaa, kiinteistöjä ja irtainta omistusta tarkoituksenaan turvata yliopistojen vakavaraisuus, maksukyky ja luottokelpoisuus. Lisäksi yliopistot saivat myös mahdollisuuden hyödyntää aiempaa itsenäisemmin omia pääomatulojaan. (OKM, 2008.)

Uuden yliopistolain myötä opetus- ja kulttuuriministeriö aloitti uuden yliopistolaitoksen ensimmäisen pääomituskampanjan ja lupasi sijoittaa yliopistoihin 2,5 euroa jokaista yliopiston itse keräämää euroa kohden silloin, kun lahjoitukset kohdistuvat peruspääomaan. Yliopistojen tuli aloittaa aktiivinen varainhankinta ja hankkia rahoitusta ja pääomaa yksityiseltä sektorilta erilaisten lahjoitusten kautta sekä liiketoimintaa harjoittamalla. (OKM, 2016.) Lahjoituksia yliopistoilla oli tosin ollut jo aiemmin mahdollisuus kerätä esimerkiksi säätiöidensä kautta tai, kuten Helsingin yliopiston tapauksessa, yliopiston rahastojen kautta.

Ensimmäinen pääomituskampanja tuotti kaikille suomalaisille yliopistoille yksityisiltä lahjoittajilta n. 332 miljoonaa euroa vuosina 2008–2013. Valtion vastinrahan myötä yliopistoille kertyi pääomaksi 831 miljoonaa euroa. Sijoitukset kohdistuivat kuitenkin epätasaisesti kahden säätiöyliopiston kerätessä hieman yli 70 prosenttia koko potista. (OKM, 2016.) Tulosta oli lupaava, erityisesti huomioiden samaan ajanjaksoon osuneen kansainvälisen taloustaantumän.

Valtio on yliopistojen merkittävin rahoittaja. Valtion tavoitteena on kuitenkin tukea kilpaillun rahoituksen määrän ja suhteellisen osuuden kasvua yliopistoissa. Kilpaillun rahoituksen lisäksi yksityisen rahoituksen tarve näyttää kasvavan. (Kivistö 2014, 207, 222.) Vuonna 2014 valtio päätti jälleen tukea yliopistojen pääomittamista osana julkisen talouden suunnitelmaa. Valtion vastinrahoituksen on luvattu tällä kertaa olevan enintään 150 miljoonaa euroa, ja sen jakamisesta päätetään vuoden 2017 lopussa. Yliopistoilla on mahdollisuus kerätä ulkopuolista rahoitusta vuoden 2014 alusta lähtien aina kesäkuun 2017 loppuun asti. (OKM, 2016.) Vastinrahoituksen on linjattu olevan enintään kolminkertainen, mutta mikäli yliopistojen keräämä kokonaissumma ylittää 50 miljoonaa euroa, vastinrahan kerroin pienenee. Yliopistot saavat vastinrahoitusta samassa suhteessa kuin yliopisto on onnistunut hankkimaan lahjoituksia osana koko yliopistokenttää. Lahjoitettujen varojen tulee olla vastikkeettomia ja sitomattomia, jotta ne ovat oikeutettuja valtion vastinrahaan. Ensimmäisessä varainkeruussa lahjoittajalla ei ollut mahdollisuutta osoittaa lahjoittamaansa summaa tiettyyn tarkoitukseen. Toinen kampanja poikkeaa edeltäjästä; lahjoittaja voi kohdentaa lahjakirjan määrällisellä yli 10 000 euron suuruisen lahjoituksen tietyille koulutuslalle. (OKM, 2014, 2.) Lahjoituksen tulee kuitenkin olla tarkoitettu tukemaan yliopiston toimintaa yleisesti, eikä sen käyttöä voi rajoittaa ehdoilla. Vastinrahoitukseen oikeuttavat vain rahalahjoitukset. Kiinteistö-, osake-, esine- tai testamenttilahjoitukset eivät tuo vastinrahaa yliopistolle. (Helsingin yliopisto, Vastinrahaohjelma, 2016.) Lahjoittajilta saadut lahjoitukset kirjataan osaksi yliopiston pääomaa tai rahastoidaan osaksi yliopiston hallinnoimia rahastoja. Valtiolta saatava vastinraha kirjataan puolestaan osaksi yliopiston peruspääomaa. Tuoton käytöstä päättää yliopiston hallitus. (OKM, 2014, 1.)

Valtio on tukenut yliopistojen varainhankintaa myös muun lainsäädännön osalta. Aluksi muutokset olivat väliaikaisia, kuten esim. luonnollisen henkilön lahjoitusvähennys ajalla 1.1.2009–31.12.2010 (Myrsky, 2009). Näyttää kuitenkin siltä, että valtio on tulevaisuudessakin tukemassa yliopistoja pitkäjänteisen yhteistyön rakentamisessa lahjoittajien ja yritysten kanssa myös sallivamman lainsäädännön keinoin. Vuoden 2016 alusta astui pysyvästi voimaan yksityisten henkilöiden verovähennysoikeus, jonka perusteella lahjoittaja voi vähentää yliopistolle tekemänsä lahjoituksen verotuksestaan. Lahjoituksen suuruuden on oltava vähintään 850 euroa ja enintään 500 000 euroa vuodessa. Yhteisöjen vastaava verovähennysoikeus on ollut voimassa vuodesta 2010 saakka. Yläraja yhteisöjen tekemissä verovähennyskelpoisissa lahjoituksissa on kuitenkin vain 250 000 euroa. Yliopistot ovat saaneet pääomittamiskampanjoidensa ajaksi määräaikaisen rahankeräysoikeuden. Nykyisen kampanjan yhteydessä yliopistot saivat jatkuvan määrärajan aina vuoteen 2019 asti. Taustalla on kuitenkin sisäministeriön käynnissä oleva rahankeräyksen uudistamista valmisteleva selvitystyö, joka saattaa tuoda tilanteeseen pysyvemmän ratkaisun. (Sisäministeriö, 2016)

## 4. KANSAINVÄLINEN PERINNE: PARHAAT KÄYTÄNTEET

Britanniassa ja Yhdysvalloissa on pitkä lahjoittamisen traditio, joka näkyy yliopistoissa vahvana varainhankintatyönä ja lahjoituskulttuurina. Yliopistot ovat kehittäneet varainhankintaa jo vuosikymmeniä – tai joissain tapauksissa jopa vuosisatoja. Esimerkiksi perinteikkäässä amerikkalaisessa Harvardin yliopistossa yksityisten ja yritysten tekemät lahjoitukset ovat olleet olennainen osa yliopiston rahoitusta sen perustamisesta vuodesta 1636 lähtien. (Drezner 2011, 5.)

Yhdistävä tekijä brittiläisten ja amerikkalaisten yliopistojen varainhankinnassa on se, että keskeinen lahjoittajajoukko on yliopistojen alumnit. Esimerkiksi brittiläisten yliopistojen saamista lahjoituksista noin 80 % on alumneilta saatuja lahjoituksia. Tutkimukset osoittavat, että alumnien säännölliset lahjoitukset muodostavat yhden yliopistojen merkittävimmistä rahoituslähteistä. (Drezner 2011, 3; More Partners 2012, 59.) Brittiläisissä yliopistoissa alumnilahjoittajien joukko on kasvanut 2000-luvun alkupuolen lähtien. Kasvun syy on pitkäjänteinen työ, jota yliopistoissa on tehty yhteyden löytämiseksi alumnien kanssa. (Drezner 2011, 3; More Partners 2012, 59.) Lisäksi alumnityöhön ja aktiiviseen viestintään on resursoitu henkilökuntaa. Yliopisto-opiskelijoiden sitouttaminen jo opiskeluaikana omaan yliopistoon on osa yliopistojen pitkäjänteistä alumnikulttuurin rakentamista. Se, että opiskelijat luovat tunnesiteen kotiyliopistoonsa, vaikuttaa heidän rooliinsa tulevana lahjoittajana. Lahjoittamisen teemat ja merkitys tulevat tutuksi jo opiskeluaikana yliopistojen vahvan sisäisen lahjoituskulttuurin ansiosta. Opiskelijoiden sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä eivät ole pelkästään yliopiston sisäiset toiminnot, vaan opiskelijat omaksuvat lahjoituskulttuurin vanhemmiltaan, opettajiltaan ja muilta heidän elämäänsä vaikuttavilta aikuisilta. (Drezner 2011, 59.) Toisaalta brittiläisen More Partnersin tekemässä tutkimuksessa nousee esille se, että yhä useampi lahjoittaja lahjoittaa yliopistoille muista motiiveista kuin alumniudesta eli taustalla ovat muut syyt kuin suhde omaan opinahjoon, esimerkiksi halu tukea itselle tärkeää tutkimusta (More Partners 2012, 29).

Suomessa sekä alumnitoiminta että alumnien tekemät lahjoitukset ovat pienemmässä roolissa kuin Britanniassa ja Yhdysvalloissa. Helsingin yliopistossa alumneiksi katsotaan kuuluvan entisten opiskelijoiden lisäksi myös kaikki nykyiset opiskelijat ja henkilökunta, kun taas kansainvälisesti alumni on perinteisesti vain sellainen henkilö, joka on kyseisen yliopiston entinen opiskelija. (HY 2016.) Suomen Kansallisoopperan ja -baletin varainhankintapäällikkö Heidi Lehmuskumpu, joka toimi aiemmin Helsingin yliopiston lääketieteellisen tiedekunnan yhteyspäällikkönä, totesi haastattelussaan, että yksityishenkilöt lahjoittavat yliopistoille hyvin henkilökohtaisista syistä. Oma opiskelupaikka tai yliopisto, josta itse on esimerkiksi väitellyt, on saattanut olla merkityksellinen. Lahjoituksia voidaan tehdä myös esimerkiksi oppilaitokselle, jossa oma lapsi opiskelee tai yliopistolle, joka on tehnyt lahjoittajaan muista syistä hyvän vaikutuksen. Itselle tärkeä tutkimusala saattaa myös motivoida lahjoituksen tekemiseen. Alumniuden lisäksi lahjoittajan pitää kokea yliopisto tai sen toiminta tärkeäksi ja uskoa sen tulevaisuuteen. (Lehmuskumpu, haastattelu, 15.11.2016)

Vahvan alumnikulttuurin lisäksi erityisesti amerikkalaisissa yliopistoissa lahjoituskulttuuria tukeva tekijä on verolainsäädäntö, joka on mahdollistanut yksityisten henkilöiden antamien lahjoitusten verovähennykset. Jo vuodesta 1917 amerikkalaiset yksityiset henkilöt ja yhteisöt ovat voineet tehdä lahjoituksia, jotka on huomioitu verovähennyksinä. (Arnsberger ym. 2008, 106.) Tällä on ollut suuri merkitys lahjoituskulttuurin kehittymiseen koko yhteiskunnassa (The Center on Philanthropy 2010, 10).

Yhdysvalloissa lahjoituskulttuuria myös tutkitaan monipuolisesti. Esimerkiksi Indianan yliopiston yhteyteen on perustettu vuonna 1987 Indiana University Lilly Family School of Philanthropy, joka on keskittänyt toimintansa lahjoittamisen, varainhankinnan ja lahjoituskulttuurin tutkimuksen ympärille. (Lehmuskumpu 2013, 5–6.) Kun yliopistot panostavat alan tutkimukseen, saadaan uutta ja arvokasta tietoa siitä, miten varainhankintaa ja lahjoituskulttuurin kehittämistä tulisi viedä eteenpäin ja vahvistaa. Alan tutkimusta on Suomessa ja suomalaisten yliopistojen kontekstissa tehty vielä vähän.

Varainhankinnan kampanjat ovat tyypillisiä lahjoittamisen markkinoinnin kanavia sekä amerikkalaisissa että brittiläisissä yliopistoissa. Tällä hetkellä varainhankinnan kampanjat muodostavat jatkumon: kun toinen päättyy, seuraava alkaa. Vaikka varainhankinta ei ole uusi ilmiö amerikkalaisissa tai brittiläisissä yliopistoissa, varainhankintaan keskittyvä kampanjointi on tuorempi ilmiö. Myös eri kanavien hyödyntäminen

lahjoitusten antamisessa on osoittautunut merkitykselliseksi lahjoituskulttuurin kehittämisessä. (Heikkilä 2010, 35–36; Drezner 2011, 5–7.) Lahjoitusten määrään ovat amerikkalaisissa yliopistoissa vaikuttaneet myös suunnitellut lahjoitukset, kuten testamentit, sekä säännölliset vuosilahjoitukset (Drezner 2011, 6–7). Jotta onnistuneita kampanjoita ja menestyksellistä varainhankintaa voidaan tehdä, se vaatii osaavan ja verkostoituneen henkilöstön. Varainhankinnan henkilöstöllä on keskeinen vaikutus siihen, mihin suuntaan sisäinen varainhankinta- ja lahjoituskulttuuri kehittyy. Toisaalta panostaminen varainhankinnan henkilöstön lukumäärään ei yksin riitä, vaan heidän osaamistaan ja asiantuntijuuttaan tulee kehittää jatkuvasti sekä heidän verkostojaan vahvistaa. (Drezner 2011, 52–53.)

Kansainvälisen perinteen vertailusta on kirjallisuuden perusteella tunnistettavissa ainakin neljä keskeistä tekijää, jotka on todettu hyviksi tavoiksi kehittää menestyksellistä yliopistojen varainhankintaa ja vahvistaa lahjoituskulttuuria. Ensimmäinen, kylläkin taustalla vaikuttava tekijä, on yhteiskunnassa vallitseva ja juurtunut lahjoituskulttuuri, joka vaikuttaa luonnollisesti myös yliopistojen varainhankintaan. Toinen seikka on alumnityöhön panostaminen ja alumnisuhteen ylläpito. Kansainvälinen vertailu osoittaa alumnien olevan keskeinen lahjoittajaryhmä. Merkittävää on opiskelijoiden sitouttaminen jo opiskeluaikana ja heidän kasvamisensa tuleviksi lahjoittajiksi. Kolmas kansainvälisessä vertailussa noussut keskeinen lahjoituskulttuuria edistävä tekijä on lahjoitusten verovähennysmahdollisuus. Neljäntenä tekijänä voidaan pitää varainhankintatyön ammattimaistumista ja suunnitelmallisuutta, josta kertovat yliopistojen varainhankintatiimit sekä varainhankintakampanjat. Kansainvälisen vertailun valossa voidaan todeta, että amerikkalaisissa ja brittiläisissä yliopistoissa on tunnistettu ja tunnustettu sama tosiasia: lahjoituskulttuurin luominen ja varainhankinta ovat pitkäjänteistä työtä, joka edellyttää sitoutumista ja resursseja.

## 5. LAHJOITUSKULTTUURIN RAKENTAMINEN HELSINGIN YLIOPISTOSSA

Helsingin yliopiston varainhankintaa ja lahjoituskulttuuria on rakennettu systemaattisesti 2000-luvun alkupuolelta asti. Yhdysvaltoihin suuntautuneet työmatkat innoittivat monia yliopiston johdon edustajia, ja tämän innostuksen myötä vuonna 2002 asetettiin varainhankintaa pohtiva työryhmä. Ensimmäinen kokopäiväinen, pysyvä varainhankinnan tehtävä perustettiin Helsingin yliopistoon vuonna 2004. Tässä tehtävässä aloittanut ja nykyisin Helsingin yliopiston yhteiskuntasuhteet-yksikön päällikkönä toimiva Pia Dolivo pitää arvokkaana, että käynnistämävaiheen aikana yliopistossa oltiin valmiita käyttämään toiminnan suunnitteluun aikaa ja keskustelemaan laajasti siitä, mitä varainhankinta voisi suomalaisessa viitekehyksessä tarkoittaa. Vaikka varainhankinnan käynnistämiseen sisältyi myös haasteita, tavoitteeksi otettiin uuden toiminnan rakentaminen myönteisyyden kautta. Tärkeäksi koettiin, että yliopiston johto on sitoutunut aloitteeseen ja että varainhankintaa rakennetaan yliopiston arvomaailman mukaan. (Dolivo, haastattelu, 25.10.2016.)

Yhteiskuntasuhteet-yksikön päällikkö Pia Dolivon ja yhteyspäällikkö Riikka Mäntyniemen haastattelujen perusteella olemme analysoineet Helsingin yliopiston lahjoituskulttuurin rakentamisen eri elementtejä ja vaiheita. Jaottelemme Helsingin yliopiston lahjoituskulttuurin rakentamisen elementit kymmeneen kohtaan. Keskeisiä teemoja ovat lahjoituskulttuurin pitkäjänteinen rakentaminen (kohta 1), yliopistolaisten sitoutuminen varainhankintaan ja lahjoituskulttuurin edistämiseen (kohdat 2 ja 8), yliopiston arvomaailman sitoutuminen (kohta 3), varainhankinnan edellytysten luominen (kohdat 4, 5 ja 6) sekä lahjoittamisen edistäminen lahjoittamisen traditiosta kertomalla, lahjoittamisen tapoja ja lahjoittajapohjaa kasvattamalla sekä vahvistamalla suhdetta yliopistoon (kohdat 7, 9 ja 10).

### 1. Pitkäjänteisen ja kestäväen toiminnan rakentaminen

Pia Dolivo painotti, että alusta lähtien oli selvää, että Helsingin yliopistossa lähdetään rakentamaan kestävää toimintatapaa varainhankinnan ympärille, eikä vain lyhyttä varainhankintakampanjaa. Lahjoituskulttuuri ei synny vain panostamalla yksittäisiin varainhankintakampanjoihin – jotka yksi tiimi hoitaa – vaan rakentamalla



kestävä perusta ja käytänteet varainhankintatyölle. Helsingin yliopisto olikin yksi niistä harvoista suomalaisista yliopistoista, joissa varainhankintatyö jatkui valtion ensimmäisen vastinrahakampanjan jälkeen. Toisen vastinrahakampanjan käynnistyessä vuonna 2014 – yliopistoille hieman yllättäen – Helsingin yliopisto ei joutunut käynnistämään varainhankintatyötä uudelleen kuten moni muu yliopisto. (Dolivo haastattelu, 25.10.2016; Mäntyniemi, haastattelu, 24.11.2016)

## 2. Yliopiston johdon sitoutuminen varainhankintaan

Varainhankintatyön edistäminen yliopistossa ja lahjoituskulttuurin rakentaminen ei ole mahdollista ilman yliopiston johdon sitoutumista. Organisaation sisäisen kulttuurinmuutoksen lisäksi yliopiston johdolla on tärkeä rooli suhteiden solmimisessa ja ylläpitämisessä keskeisiin lahjoittajiin. Helsingin yliopiston ylin johto on ollut hyvin sitoutunutta varainhankintatyöhön jo vuosien ajan. (Dolivo haastattelu, 25.10.2016)

## 3. Lahjoittamisprosessi ja lahjoittajasuhteiden hoito yliopiston arvomaailman mukaisia

Lahjoittamisprosessia ja lahjoittajasuhteiden hoitoa varten on kehitetty toimivat ja yliopiston arvoihin sopivat mallit. Toimintamallien luomisessa haluttiin edetä yliopistoyhteisön ehdoilla. Maksimaalisen tuloksen hakemisen sijaan on painotettu pitkäjänteistä suhteiden rakentamista ja yliopiston tiedesisältöjä esiin tuovia hankkeita. Helsingin yliopistossa on myös laadittu ohjeet, joissa määritellään varainhankinnan eettiset periaatteet. (Dolivo, haastattelu, 25.10.2016)

## 4. Varainhankinnan ammattimaistuminen

Vuonna 2004 Helsingin yliopistossa alkoi varainhankinnan ammattimaistuminen, kun yliopistoon perustettiin ensimmäisen kokopäiväinen ja pysyvä varainhankinnan tehtävä. Yliopiston alumnitoiminta oli käynnistetty muutamaa vuotta aiemmin ja vapaaehtoisten perustama alumniyhdistys jo vuonna 1990. Vuonna 2017 Helsingin yliopistossa työskentelee kokopäiväisesti varainhankinnan tehtävissä kahdeksan henkilöä ja yhteiskuntasuhteet-tiimissä, johon sisältyy myös alumnityö ja yhteiskuntavastuu, työskentelee yhteensä kahdeksantoista henkilöä. Osa ammattimaistumista on myös kouluttautuminen ja liittyminen osaksi kansainvälisen varainhankinnan asiantuntijoiden yhteisöä, esimerkiksi alan kansainvälisen CASE-järjestön jäsenyyden kautta. (Dolivo, haastattelu, 25.10.2016; Mäntyniemi, haastattelu, 24.11.2016)

## 5. Lahjoittamisen infrastruktuurin rakentaminen

Varainhankinnan kehittämisessä ensimmäiseksi lähdettiin liikkeelle mahdollistamalla lahjoittaminen eli rakentamalla lahjoittamisen infrastruktuuri: rahastojen perustamisen käytännöt, vakioidut lahjakirjat ja muut toimintatavat. Lahjoittamisen muotoja lähdettiin myös konseptoimaan, ensimmäisenä kokonaisuutena merkkipäivälahjoittaminen. Kehittämistyö jatkuu edelleen ja erilaisia lahjoittamisen malleja suunnitellaan jatkuvasti. (Dolivo haastattelu, 25.10.2016; Mäntyniemi, haastattelu, 24.11.2016)

## 6. Lahjoittajasuhteiden sekä lahjoittajaviestinnän kehittäminen ja hoitaminen

Lahjoittajaviestintää, lahjoittajien kiittämistä ja lahjoitusten merkityksestä kertomista varten rakennettiin toimintamalleja. Näkyviä toimintamalleja ovat esimerkiksi vuosittainen stipendiaattien ja rahastojen juhla (ent. rahastojen juhla) sekä rahastojen vuosikirja. Näiden avulla lahjoittamista, lahjoitusten vaikuttavuutta ja lahjoittajien roolia on tehty näkyväksi ja tunnetuksi sekä yliopiston sisällä että laajemmin yhteiskunnassa. Lisäksi perustettiin lahjoittajien klubi, Kirahviklubi, vähintään 1000 euroa lahjoittaneille. Klubi tarjoaa jäsenilleen tapahtumia ja mahdollisuuksia tutustua tuoreeseen tutkimukseen sekä tavata tutkijoita. Helsingin

yliopisto on tuonut Suomeen myös kansainvälisiä varainhankinnan tapahtumia, kuten Giving Dayn Lahjoita tänään -päivän muodossa huhtikuussa 2015.

Varainhankintakampanjat ovat tehokas keino innostaa lahjoittajia ja tehdä yliopistolle tärkeitä lahjoitusteemoja näkyviksi. Helsingin yliopiston 375-juhlavuoden varainhankintakampanjaa varten koottu kampanjakomitea antoi myös merkittävän tuen Helsingin yliopiston varainhankinnalle. Kansainväliseen varainhankintaan keskittynyt konsulttiryitys arvioi yliopiston 375-kampanjan, ja totesi kampanjan sisällön erittäin onnistuneeksi. Keskeisenä elementtinä konsultit pitivät Helsingin yliopiston varainhankintakampanjan pääviestiä (case for support), jonka avulla mahdollisille lahjoittajille kerrotaan Helsingin yliopistosta sekä sen tutkimuksesta ja opetuksesta. (Dolivo haastattelu, 25.10.2016; Mäntyniemi, haastattelu, 24.11.2016)

## 7. Lahjoittamisen traditiosta kertominen

Helsingin yliopistossa lahjoituskulttuurin rakentamisessa tärkeällä sijalla on ollut lahjoittamisen traditiosta kertominen. Helsingin yliopiston rahastojen vanhat lahjakirjat on kaivettu esiin ja tuotu näin esille rahastojen pitkä historia. Helsingin yliopiston ensimmäinen edelleen toiminnassa oleva rahasto, luutnantti Erik Ekestubben stipendirahasto vuodelta 1745 (Maatalous-metsätieteiden rahasto, Helsingin yliopisto, 2016), esitellään myös Helsingin yliopistomuseossa. Vaikka lahjoittamiseen innostaa usein innovatiivinen tutkimus ja uudet avaukset, kannustaa monia lahjoittajia myös lahjoittamisen pitkä historia. Rahastojen historia kertoo yliopiston luotettavuudesta toimijana ja innostaa ihmisiä liittymään osaksi tieteenkijojen jatkumoa. (Dolivo haastattelu, 25.10.2016; Mäntyniemi, haastattelu, 24.11.2016)

## 8. Lahjoituskulttuurin levittäminen yliopistossa kaikilla tasoilla

Varainhankinnan kehittäminen yliopistossa edellyttää, että lahjoituskulttuuri juurtuu yliopistoon vielä nykyistä laajemmin. Ylin johto ja varainhankintatiimi ovat sitoutuneita, ja mukaan tarvitaan vahvasti myös tiedekuntien johto. Monet dekaanit, varadekaanit ja professorit ovatkin jo aktiivisesti mukana, mutta on tärkeää saada tiedekuntien edustajat ja opiskelijat vielä laajemmin mukaan pitkäjänteiseen työhön. Tätä työtä on tehty jo esimerkiksi perustamalla lääketieteelliseen tiedekuntaan Champions-ryhmä varainhankinnan tueksi (Dolivo, haastattelu, 25.10.2016; Mäntyniemi, haastattelu, 24.11.2016; Lehmuskumpu, haastattelu, 15.11.2016)

## 9. Lahjoittajapohjan laajentaminen

Helsingin yliopistossa keskityttiin pitkään suuriin lahjoituksiin, koska rajallisten henkilöresurssien vuoksi ei ole ollut mahdollista hallinnoida suurta määrää pieniä lahjoituksia. Tämä on ollut tehokasta varainhankintaa, mutta ei ole edistänyt lahjoituskulttuuria parhaalla mahdollisella tavalla. Pienet lahjoitukset ovat tärkeitä lahjoituskulttuurin kehittämisen kannalta, koska tapa lahjoittaa syntyy usein pienten lahjoitusten kautta. Näin voidaan rakentaa laajaa lahjoittajapohjaa tulevaisuutta varten. Kansainvälinen varainhankinta on toinen tärkeä aloite lahjoittajapohjan laajentamiseksi. Helsingin yliopisto on kokoluokaltaan ja tasoltaan yliopisto, jolla on mahdollisuus tehdä myös kansainvälistä varainhankintatyötä. Kansainvälinen varainhankintatyö onkin käynnistetty yliopistossa vuonna 2016. Kolmas keskeinen teema on mahdollisten lahjoittajien entistä aktiivisempi kartoittaminen ja kontaktointi. Lahjoittamisen kynnyks on pyritty pitämään matalana sekä tarjoamaan monipuolisia tapoja lahjoittaa. Lahjoittaa voi esimerkiksi merkkipäiväkeräyksen kautta, ryhtymällä vuosilahjoittajaksi tai tekemällä lahjoituksen tekstiviestillä. Helsingin yliopistossa seurataan uusia maksamisen tapoja, ja niitä pyritään ottamaan nopeasti käyttöön. Parhaillaan selvitetään erilaisia mobiilimaksamisen mahdollisuuksia. (Dolivo haastattelu, 25.10.2016; Mäntyniemi, haastattelu, 24.11.2016)

## 10. Suhteen luominen yliopistoon

Alumnyön avulla voidaan vahvistaa jo opiskeluaikana opiskelijoiden suhdetta yliopistoon, ja valmistumisen jälkeen pitää tätä suhdetta yllä. Kun suhde yliopistoon on syntynyt ja lahjoittamisen teemat ovat tulleet tutuksi jo opiskeluaikana esimerkiksi ainejärjestötoiminnan kautta, lahjoittaminen omalle yliopistolle on

luontevaa tulevaisuudessa. Etenkin yhdysvaltalaisissa yliopistoissa lahjoituskulttuuri omaksutaan varhain, osana oman vuosikurssin toimintaa. Opiskelijat hyötyvät lahjoituskulttuurista opintojensa aikana esimerkiksi stipendien kautta. Tämä tukee mahdollista päätöstä lahjoittaa itse siinä vaiheessa, kun siihen on mahdollisuus. (Dolivo haastattelu, 25.10.2016; Mäntyniemi, haastattelu, 24.11.2016)

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET: LAHJOITUSKULTTUURIN KEHITTÄMINEN HELSINGIN YLIOPISTOSSA – VAHVUUDET, HAASTEET, UHAT JA MAHDOLLISUUDET

Tarkastelimme kirjallisuuden ja haastattelujen perusteella, miten lahjoituskulttuuria rakennetaan ja kehitetään Helsingin yliopistossa. SWOT-analyysin avulla tunnistimme seikkoja, jotka voidaan nähdä Helsingin yliopiston sisäisen lahjoittamiskulttuurin kehittämisen näkökulmasta joka sisäisinä vahvuuksina tai haasteina. Lisäksi tarkastelimme lahjoituskulttuurin ulkoisia mahdollisuuksia tai uhkia.

Taulukko 1. SWOT-analyysi, Helsingin yliopiston lahjoituskulttuuri

<p><b>Vahvuudet (sisäiset)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitoutuminen lahjoituskulttuurin rakentamiseen</li> <li>• Yliopiston arvoja noudattavat toimintatavat varainhankinnassa</li> <li>• Yliopiston johdon tuki</li> <li>• Yliopiston lahjoittamiseen liittyvien traditioiden hyödyntäminen</li> <li>• Toimiva lahjoittamisen infrastruktuuri</li> <li>• Kasvava ja ammattimainen varainhankinnan tiimi</li> <li>• Näkyvät ja tehokkaat varainhankinnan kampanjat</li> <li>• Lahjoitusten kohdentamisesta viestiminen yliopiston sisällä</li> <li>• Sisäisiä varainhankinnan puolestapuhujia (= agenteja)</li> <li>• Monipuoliset lahjoittamisen tavat</li> <li>• Vuosi- ja kuukausilahjoittamisen kasvattaminen</li> <li>• Lahjoittaja- ja yritys-suhteiden hoito</li> </ul>	<p><b>Haasteet (sisäiset)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lahjoituskulttuuri ei ole levinnyt kaikille yliopiston tasoille: henkilöstön sitouttaminen ja varainhankinnan merkityksestä kertominen</li> <li>• Helsingin yliopiston alumnien koko potentiaalia ei vielä hyödynnetty</li> <li>• Kaksi alumnirakennetta: yliopiston ja alumniyhdistyksen vetämä alumnitoiminta</li> <li>• Opiskelijoiden kasvaminen tuleviksi lahjoittajiksi</li> <li>• Laaja yliopisto: haastavaa estää päällekkäisiä yhteydenottoja mahdollisiin lahjoittajiin</li> <li>• Lahjoittajapohjan laajentaminen: pienlahjoittajien tavoittaminen</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet (ulkoiset)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lahjoituskulttuurin vahvistuminen yhteiskunnassa</li> <li>• Helsingin yliopiston vahva tarina ja asema suomalaisessa yhteiskunnassa</li> <li>• Helsingin yliopiston vahvat kontaktit eliittiin ja hyvät yhteistyöverkostot yhteiskunnan eri toimijoiden kanssa</li> <li>• Valtion vastinrahakampanja</li> <li>• Lahjoitusten verovähennysoikeus lahjoittajalle ja lahjoitusten verovapaus yliopistolle</li> <li>• Helsingin yliopiston suuri alumnijoukko</li> <li>• Lahjoitusten ohjautuminen kasvavissa määrin korkeakoulutukseen ja tutkimukseen</li> <li>• Varainhankintaan ja lahjoittamiseen keskittyvä tutkimus</li> <li>• Kansainvälinen varainhankinta</li> </ul>	<p><b>Uhat (ulkoiset)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiskunnan ohut lahjoituskulttuuri</li> <li>• Yliopistojen eriarvoistuminen</li> <li>• Huoli, että valtion tuki korkeakouluille alkaa vähetä samassa suhteessa kuin lahjoitusten määrä kasvaa</li> <li>• Koulutusleikkausten vaikutus: positiivinen viestiminen lahjoittamisesta ja lahjoituskulttuurin rakentaminen haastavampaa leikkausten jälkeen</li> <li>• Kova kilpailu, etenkin kansainvälisen rahoituksen osalta</li> <li>• Väliaikainen rahankeräysoikeus</li> <li>• Verovähennysoikeuden melko korkea alaraja</li> </ul>

SWOT-taulukko osoittaa, että pitkäjänteinen ja ammattimainen varainhankinta näkyy sisäisen lahjoitus-kulttuurin vahvuutena Helsingin yliopistossa. Sisäisen lahjoituskulttuurin kehittämiseen on haettu vaikutteita myös kansainvälisestä kentästä. Keskeistä on johdon tuki ja sitoutuminen, joka näkyy Helsingin yliopistossa muun muassa siten, että varainhankintaan on viime vuosina panostettu myös taloudellisesti. Keskeisiä askeleita lahjoituskulttuurin rakentamisessa ovat olleet lisäksi yliopiston arvomaailmaan soveltuva toimintatapa, lahjoittamisen traditioiden esiin tuominen, lahjoittamisen toimintatapojen ja käytänteiden rakentaminen, lahjoittajaviestinnän ja lahjoittajasuhdetyön kehittäminen sekä onnistuneet varainhankintakampanjat.

Helsingin yliopiston lahjoituskulttuurissa on kolme keskeistä kehittämiskohdetta. Ensimmäinen haaste on sisäisen lahjoituskulttuurin ja varainhankintaan sitouttamisen levittäminen yliopiston kaikille tasoille ja myös opiskelijoiden pariin. Työ tämän edistämiseksi on käynnissä, ja esimerkiksi sisäisten varainhankinnan puolestapuhujien eli niin sanottujen sisäisten varainhankinnan agenttien hyödyntäminen on jo aloitettu akateemisen henkilöstön kohdalla osassa tiedekuntia. Varainhankinnan merkityksestä on kuitenkin viestittävä vahvemmin koko yliopistolle. Toiseksi, Helsingin yliopisto on menestynyt hyvin suurien lahjoitusten (major gifts) hankinnassa, mutta verrattuna esimerkiksi brittiyliopistoihin Helsingin yliopiston lahjoittajapohja on suhteellisen kapea. Kansainväliset esimerkit osoittavat, että lahjoittajapohjan kasvattaminen edellyttää pienlahjoitusten määrän kasvattamista. Tämä vahvistaa osaltaan myös lahjoituskulttuuria, sillä lahjoituksen – vaikka pienenkin – tehneet henkilöt lahjoittavat usein uudestaan. Kolmanneksi, opiskelijoiden ja alumnien suhteen luominen ja vahvistaminen Helsingin yliopistoon on keskeinen haaste. Henkilökohtainen suhde organisaatioon on keskeinen tekijä lahjoittamisessa, joten sitä on rakennettava ja vaalittava. Helsingin yliopiston alumnien suuren joukon vahvempi osallistaminen ja hyödyntäminen on tunnustettu mahdollisuudeksi, ja yliopisto on vuonna 2016 panostanut myös tähän lisää henkilöstöresursseja.

Lahjoituskulttuuri on vahvistunut suomalaisessa yhteiskunnassa myös laajemmin viime vuosina, esimerkiksi Uusi Lastensairaala -hanke ja sen hyvin näkyvä varainhankintakampanja sai ihmiset ja yhteisöt lahjoittamaan poikkeuksellisen aktiivisesti. Erilaiset uudet tempaukset ja sosiaalinen lahjoittaminen ovat saaneet näkyvyyttä perinteisen varainhankinnan, kuten lipaskeräysten ja hyväntekeväisyysjärjestöjen joulukampanjoiden rinnalla. Tuore esimerkki lahjoituskulttuurin vahvistumisesta suomalaisessa yhteiskunnassa on 26.11.2016 vietetty Lahjoituslauantai, joka inspiroitui kansainvälisestä Giving Tuesdaystä. Vaikka lahjoituskulttuuri on tällä vuosikymmenellä vahvistunut niin suomalaisessa yhteiskunnassa kuin yliopistoissakin, lahjoittamisen kärkimaihin on vielä matkaa. World Giving Indexin mukaan anteliaimpia ihmiset olivat vahvan lahjoituskulttuurin maissa, kuten anglosaksisissa maissa. Listan kärkeä piti kuitenkin hallussaan Myanmar, jossa vahva buddhalainen traditio ohjaa lahjoittamiseen. Suomi oli sijalla 24 eli vielä suhteellisen kaukana kärjestä vauraaksi teollisuusmaaksi, mutta toisaalta nousua oli vuodesta 2015 seitsemän sijaa. (World Giving Index 2016, viitattu 18.12.2016.)

Varainhankinta on ollut myös aiempaa enemmän esillä mediassa vastinrahakampanjan vauhdittamana. Esimerkiksi Aamulehti uutisoi vuoden 2016 alkupuolella: "Kansallisgalleria opettelee kerjäämään" (Niinimäki, 2016), joka kuvaa osaltaan tapaa jolla varainhankintaan saatetaan edelleen suhtautua mediassa. Kaikki mediahuomio ei suinkaan ole ollut negatiivista. Riikka Mäntyniemi nosti esiin myös valtion vastinrahan vaikutuksen julkiseen keskusteluun. Valtion vipukerroin keräsi paljon huomiota mediassa, ja sitä kautta lahjoittaminen ja etenkin lahjoittaminen yliopistoille tuli yhteiskunnassa tunnetummaksi. Tämä auttoi myös rakentamaan lahjoituskulttuuria yliopiston sisällä. (Mäntyniemi, haastattelu, 24.11.2016)

Valtio on omalta osaltaan edistänyt lahjoituskulttuurin rakentamista Suomessa. Valtion keskeisimpiä välineitä edistämässä on ollut lahjoituksille myönnettävä vastinraha. Kiinnostavaa on, että valtio on vahvistanut lahjoituskulttuuria yliopistoja suosien. Ainoastaan yliopistot saavat keräämilleen lahjoituksille valtion vastinrahaa. Uusimmalla vastinrahakierroksella tästä on tosin poikkeuksena Kansallisgalleria (Ateneum, Kiasma, Sinebrychoffin museo), joka on myös vastinrahan piirissä. Vastinraha sekä valtion myöntämät verohelpotukset yliopistolle tehtävistä lahjoituksista ovat olleet merkittävä motivaatiotekijä monille lahjoittajille. Niiden merkityksen puolesta puhuvat myös kansainväliset esimerkit. Britanniassa lahjoittaminen yliopistoille saavutti merkittävän virstanpylvään, kun korkeakoulut saivat vuonna 2013 ensi kertaa enemmän suuria lahjoituksia kuin mikään muu taho tai hanke. Tämä käänne oli suurelta osin juuri valtion vastinrahakannustimen ansiota. (Warren ym. 2014, 133–140.) Suomessa valtiolla olisi mahdollisuus entisestään vahvistaa lahjoituskulttuuria laskemalla yksityishenkilöiden verovähennysoikeuden alarajaa, joka on tällä hetkellä 850 euroa.

Matalampi alaraja synnyttäisi lisää pieniä lahjoituksia, mikä toisi kaivattuja pienlahjoittajia ja vahvistaisi osallista lahjoituskulttuuria.

Lahjoituskulttuurin vahvistumiseen ja lahjoittamisen kasvuun liittyy myös haasteita. Samalla kun yliopistot ovat tyytyväisiä lahjoitusten lisääntymiseen, huolena on, että valtion tuki yliopistoille heikenee samassa suhteessa. Tällöin lahjoitusrahat eivät mahdollista uusia avauksia ja uuden rakentamista. Tämä huoli vaikeutti jo toisen vastinrahakauden aikaisia varainhankintakampanjoita, sillä valtion koulutusleikkaukset osuivat samalle ajalle. Vaikka moni potentiaalinen lahjoittaja heräsi lahjoittamaan huolestuttuaan korkeakoulutuksen ja tutkimuksen tilanteesta, valtion leikkausten paikkaus ei ole pitkän päälle kantava ja motivoiva syy lahjoittamiselle. Suomessa julkinen tuki koulutukselle on elintärkeää, sillä Suomessa ei ole – kuten esimerkiksi Yhdysvaltojen kaltaisissa maissa – riittävästi varakkaita tahoja kattamaan korkeakoulutuksen ja tutkimuksen rahoitusta.

Tulevaisuudessa varainhankinnan rooli suomalaisissa yliopistoissa todennäköisesti vahvistuu. Tämä edellyttää tosin kahta seikkaa – sitä, että suomalaiset yliopistot onnistuvat vahvistamaan sisäistä lahjoituskulttuuria ja että uudenlainen lahjoituskulttuuri vahvistuu koko suomalaisessa yhteiskunnassa. Kansainväliset esimerkit tarjoavat ratkaisuja lahjoituskulttuurin kehittämiseen, mutta suomalainen yhteiskunta ja yliopistojen asema yhteiskunnassa edellyttävät suomalaisiin perinteisiin ja käytäntöihin soveltuvia toimintamalleja. Varainhankinnan roolin vahvistumisesta hyötyvät eniten yliopistot, joilla on parhaimmat kontaktit eliittiin ja hyvät yhteistyöverkostot yhteiskunnan eri toimijoiden kanssa (Warren ym. 2013, 135). Helsingin yliopisto sekä muut suurimmat yliopistot ja osa kaupparakenteista sijoittuvat ryhmään, joka on todennäköisimmin etulyöntiasemassa varainhankinnan roolin vahvistuessa yliopistojen rahoituksessa. Kilpailu yliopistojen välillä tulee vain kasvamaan, ja varainhankinnan vaatimukset kovenevat entisestään, kun suomalaiset yliopistot lähtevät mukaan kansainväliseen varainhankintaan. Kansainvälisellä kentällä kilpailu on vielä kovempaa, laatuvaatimukset korkeammat ja yhteistyöverkostojen rakentaminen entistä kriittisempää.

Helsingin yliopiston varainhankintatyön onnistumisesta kertoo asetetun kampanjavoitteen, joka oli 25 miljoonaa euroa vuoden 2016 loppuun mennessä, saavuttaminen etuajassa. Joulukuuhun 2016 mennessä lahjoituksia ja lahjoituslupauksia oli käynnissä olevaan varainhankintakampanjaan kertynyt jo 40 miljoonaa euroa. Pitkäjänteistä ja onnistunutta lahjoituskulttuurin rakentamista voidaan pitää yhtenä ratkaisevana tekijänä Helsingin yliopiston varainhankinnan menestykseen.

## LÄHTEET

- Arnsberger, Paul; Ludlum, Melissa; Riley, Margaret & Stanton, Mark (2008). A history of the tax-exempt sector: An SOI Perspective. *Statistics of Income Bulletin*, Winter 2008, 105–135.
- Drezner, Noah D. (2011). *Philanthropy and Fundraising in American Higher Education*. ASHE Higher Education Report: Volume 37, number 2. San Francisco: Wiley.
- Gross, Robert A (2003). Giving in America: from charity to philanthropy. Teoksessa Friedman, Lawrence J. & McGarvie, Mark D. (Ed.), *Charity, philanthropy and civility in American history* (s. 29–48). Cambridge University Press. Cambridge.
- Grönlund, Henrietta & Pessi, Anne Birgitta (2015). Giving in Finland: the multidimensional role of giving in a context of a changing welfare model. Teoksessa Wiepking, P. & Handy, F. (Ed.), *The Palgrave Research Companion to Global Philanthropy* (s. 155–169). Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Heikkilä, Lauri (2010). *Challenges of fundraising in the Finnish universities*. Oulu University of Applied Sciences.
- Hyvärinen, Ilkka; Joustie, Heikki; Lehkoinen, Anita; Lintunen, Petri; Sallinen, Aino; Siren, Hannu; Tarkka, Helena & Taxell, Christoffer (2008). *Julkisoikeudellisia laitoksina toimivien yliopistojen pääomittamisen tarpeesta*. Helsinki: Opetusministeriö.
- Kivistö, Jussi (2014). *Korkeakoulujen rahoitus*. More Partnership (2012). *Review of Philanthropy in UK Higher Education. 2012 status report and challenges for next decade*. Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka (s. 198–224). Helsinki: Gaudeamus.
- Lehmuskumpu, Heidi (2013). *Attracting and Maintaining Funders after an Internal Crisis in an Arts Organization Case: Dance Theatre of Harlem*. University of the Arts Helsinki Sibelius Academy, Arts Management.
- Lew, Stephen & Wojcick, Darius (2009). *The Cultures of Philanthropy: Private Foundation Governance in the USA, the UK, Germany, and Japan*. SSRN Electronic Journal. November 18, 2009.
- Maatalous- ja metsätieteiden rahasto. (2016) Helsingin yliopiston verkkosivut. Haettu <https://www.helsinki.fi/fi/yhteisty/maatalous-metsatieteiden-rahasto>, 8.11.2016.
- Mikä alumni? (2016). Helsingin yliopiston verkkosivut. Haettu <https://www.helsinki.fi/fi/yhteisty/mika-alumni>, 18.11.2016.
- More Partnership (2012). *Review of Philanthropy in UK Higher Education. 2012 status report and challenges for next decade*. HEFCE.
- Myrsky, Matti (2009). *Lahjoitusten verovähennysoikeus muuttui*. Acatiimi 02/09. Haettu [http://www.acatiimi.fi/2\\_2009/02\\_09\\_08.php](http://www.acatiimi.fi/2_2009/02_09_08.php), 13.11.2016.
- Niinimäki, Pirjo-Liisa (2016). *Kansalliskallio opettelee kerjäämään*. Aamulehti 8.3.2016. Haettu <http://www.aamulehti.fi/kulttuuri/kansalliskallio-opettelee-kerjaamaan-23505775/>, 22.11.2016.
- Opetus- ja kulttuuriministeriön ohje yliopistojen pääomittamisesta ja valtion vastinrahakelpoisen varainhankinnan ehdoista ja menettelytavoista vuosina 2014–2017 (2014). OKM/7/500/2014.
- Pekkola, Elias, Kivistö, Jussi & Nokkala, Terhi (2014). *Korkeakoulupolitiikka*. Teoksessa Pekkola, Elias, Kivistö, Jussi & Kohtamäki, Vuokko (toim.), *Korkeakouluhallinto. Johtaminen, talous ja politiikka* (s.159–197). Helsinki: Gaudeamus.
- Yliopistojen, Kansalliskallion ja ammattikorkeakoulujen rahankeräys. Sisäministeriö. Haettu [http://www.intermin.fi/fi/lainvalmistelu/uuu\\_lainvalmisteluhankkeet/yliopistot\\_kansalliskallio\\_rahankerays](http://www.intermin.fi/fi/lainvalmistelu/uuu_lainvalmisteluhankkeet/yliopistot_kansalliskallio_rahankerays), 7.11.2016.
- Tiitta, Allan (2015). *Säätiöiden vaikutus Suomen tieteen ja korkeimman opetuksen kehitykseen 1917–1959*. Helsinki: Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta.
- Valtion vastinrahaohjelma 2014–2017. (2016). Helsingin yliopiston verkkosivut. Haettu <https://www.helsinki.fi/fi/vastinrahaohjelma>, 6.11.2016.
- Vastuullinen lahjoittaminen VaLa ry (2016). *Toimintasuunnitelma 2016*. Haettu <http://www.vala.fi/userData/vala/viralliset/VaLa-Toimintasuunnitelma-2016-hyvakskyty.pdf>, 16.11.2016.
- Warren, Adam; Hoyler, Michael; Bell, Mora (2014). *Strategic Cultures of Philanthropy: English Universities and the changing geographies of giving*. *Geoforum* 55, 133–142.
- World Giving Index (2016). Haettu [www.cafonline.org/about-us/publications/2016-publications/caf-world-giving-index-2016](http://www.cafonline.org/about-us/publications/2016-publications/caf-world-giving-index-2016), 8.12.2016.
- Yashraj, Jain (2016). *Giving to Excellence: Generating Philanthropic Support for UK Higher Education*. Rose-Case report 2016.
- Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen (2016). Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM). Haettu [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen\\_uudistaminen/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/?lang=fi), 5.11.2016.

## Asiantuntijahaastattelut:

- Dolivo, Pia. *Yhteiskuntasuhteet-yksikön päällikkö*, Helsingin yliopisto. Haastattelu tehty 25.10.2016. Haastattelija Iiris Virtasalo.
- Lehmuskumpu, Heidi. *Varainhankintapäällikkö*, Suomen kansallisooppera ja -baletti. Haastattelu tehty 15.11.2016. Haastattelijoina Jaana Nylund, Outi Parkkila ja Iiris Virtasalo.
- Mäntyniemi, Riikka. *Yhteyspäällikkö*, Helsingin yliopisto. Haastattelu tehty 24.11.2016. Haastattelija Iiris Virtasalo.

# III

## **LAATU, ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN KORKEAKOULUISSA**

---

# Julkaisujen laatu ja laadunarviointi korkeakouluissa

Anne Kettunen, HM, Helsingin ja Tampereen yliopiston alumni

KTT Minttu Lampinen, Yliopettaja, KTT, HM, Hämeen Ammattikorkeakoulu

Jussi-Pekka Teini, Asiamies, DI, Tekniikan Akateemiset TEK

---

## TIIVISTELMÄ

Tieteellinen julkaisu toiminta on keskeinen keino välittää korkeakouluissa ja erityisesti yliopistoissa syntyvää uutta tutkittua tietoa toisille korkeakouluille ja muulle yhteiskunnalle. Tässä artikkelissa tarkastellaan kolmen suomalaisen korkeakoulun julkaisu toimintaan liittyvää laadunarviointia. Tarkasteltavat korkeakoulut ovat Helsingin yliopisto (HY), Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK) ja Tampereen teknillinen yliopisto (TTY). Tutkimuskysymyksenä on: Miten korkeakoulut arvioivat julkaisujensa laatua?

Korkeakoulukohtaisten asiakirjatarkastelujen lisäksi toteutettiin kaksi asiantuntijahaastattelua kansallisen tason kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tutkielman tulosten perusteella korkeakoulujen julkaisujen laadunvarmistus näyttyy retrospektiivisenä ja ulkoisena laadunarviointina. Korkeakoulut eivät näyttäisi kehittäneen omia laadunarviointikriteerejä, vaan pyrkivät täyttämään ulkoa asetettuja kriteerejä joita määrittävät erityisesti korkeakoulujen rahoitusmallien mittarit.

Korkeakoulujen laadunarviointiprosessit olivat hyvin monipuolisia suurimpien eroavaisuuksien näyttäytyessä eri korkeakoulutyypin eli yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välillä. Aineisto viittaa julkaisujen laadunarvioinnin olevan keskeinen osa yliopistojen toimintaa. HY:ssa ja TTY:ssa vastuu julkaisujen laadusta perustuu Julkaisufoorumin käyttämiseen, mutta toisaalta vastuuta on hajautettu laajasti yliopistojen eri hallintotasolle ja toimenkuviin. Ammattikorkeakouluissa julkaisupisteet määrittyvät laajemmalla julkaisuasteikolla, joka antaa painoarvoa julkaisumäärälle. Tutkielman yhteydessä haastateltujen asiantuntijoiden näkemyksen mukaan julkaisujen laadunarviointia ei ole ulkoistettu korkeakoulujen ulkopuolelle, sillä JUFO-luokituksista päättävissä paneeleissa on laaja edustus eri korkeakouluista.

## ABSTRACT

### *Quality of scientific publications and quality assurance in higher education institutions*

Scientific publishing is a core method of relaying the new knowledge created in higher education institutions, especially at universities, to other higher education institutions and the rest of society. This article reviews the publishing quality assessments of three Finnish higher education institutions: University of Helsinki (HY), Häme University of Applied Sciences (HAMK), and Tampere University of Technology (TTY).

The research question is: how do higher education institutions assess the quality of their publications? In addition to reviewing school-specific documentation, the policy was reviewed at the national level through interview. Based on this evidence, publication quality assessment is conducted primarily in the form of a retrospective, external quality assessment. It appears that the institutions have not developed their own quality assessment criteria, but rather attempt to implement external criteria. The schools' quality assessment processes vary greatly, with significant differences between different types of institutions. It can be inferred from this evidence that assessing publication quality is a core part of the schools' operations. At HY and TTY, the publication quality mainly reflects the classification system of the national Publication Forum. At the universities of applied sciences, publication points are defined using broader criteria, which might emphasise the quantity of publications over quality. According to the experts interviewed, publication quality assessment has not been outsourced from the schools entirely, because these higher education institutions are extensively represented in the classification panels belonging to the Publication Forum.



# 1. JOHDANTO

Julkaisujen laatu ja laadunarviointi ovat keskeisiä kysymyksiä Suomen korkeakoulupolitiikassa. Yliopistoissa toiminnan laatu on niin keskeistä, että se huomioidaan myös yliopistolaissa osana yliopistojen tehtäviä korkean kansainvälisen tason vaatimuksena (Yliopistolaki 558/2009 § 2). Julkaisujen ja niiden laadun perusteella jaetaan merkittävä osuus yliopistojen perusrahoituksesta. Ammattikorkeakouluissa julkaisujen osuus perusrahoituksesta on pieni. Julkaisut ovat kuitenkin väylä yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, joka edistää korkeakoulun vetovoimaisuutta mm. yritys yhteistyön, hanketoiminnan ja opiskelijarekrytoinnin muodossa. Tulevaisuudessa ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli saattaa perustua yliopistojen tapaan tasoluokitukseen. (Lassila-Merisalo & Luokkanen 2016.)

Yliopistojen rahoitusmalli määrittää julkaisujen laatua julkaisufoorumien tasoluokkien 0–3 sekä julkaisufoorumien ulkopuolisten julkaisujen kautta yhteensä 13 % osuudella yliopistojen perusrahoituksesta. Ammattikorkeakouluissa puolestaan julkaisut, taiteellinen toiminta, audiovisuaaliset aineistot sekä tieto- ja viestintätekniset ohjelmat julkaisuluokissa A–E ja I ovat saman indikaattorin alla ja sen osuus ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta on 2 %. Julkaisukanavien tasoluokitukset eivät ole korkeakoulujen itsensä päätettävissä. Voidaan sanoa, että korkeakoulujärjestelmä on ulkoistanut julkaisujen laadunarvioinnin yksittäisiltä korkeakouluilta kansalliseen tason organisaatioon, jonka asiantuntijapaneelissa on tosin laaja edustus korkeakouluista. Ensimmäisenä hypoteesina on, että korkeakoulut pyrkivät täyttämään ulkoa asetettuja laatukriteereitä julkaisuille omien muodostamisen sijaan. Tutkimuksessa tarkastellaan korkeakoulujen omia laatukäytäntöjä sekä niiden ohjausta suhteessa rahoitusmallin mittareihin keskittyen erityisesti julkaisuihin, ei niinkään tutkimukseen, tutkimuksen laatuun tai tutkimuksen ja julkaisujen yhteyteen. Toisena hypoteesina on, että nykyinen rahoitusmalli kannustaa rahoitusmallien kriteerit täyttävien julkaisujen määrän lisäämisen tavoitteluun organisaation sisäisen laatunäkökulman kustannuksella. (Puuska & Miettinen 2008.)

## 2. JULKAISUJEN LAADUNARVIOINTI KORKEAKOULUISSA

### 2.1 Käsitteellinen viitekehys laadunarvointiin

Laatu on suhteellinen, moniulotteinen käsite, jota voidaan määrittellä monella tavalla. Harvey & Green (1993), Yorke (2000) ja Ursin (2014) ovat jaotelleet erilaisia laatukäsitteitä seuraavasti:

- **Korkealuokkaisuus:** korkealuokkaisuutena laatu itsessään on jotakin niin erityistä että sitä ei tarvitse mitata tai määrittää. Korkeatasoisena pidetyn toimijan laatua pidetään automaattisesti hyvänä. Korkealuokkaisuudelle ominaista on myös niukkuus sen saatavuudessa, joka korostaa koettua laatua entisestään.
- **Erinomaisuus:** erinomaisuudella tarkoitetaan paremmuutta vertailussa muihin toimijoihin, joten se on vain harvojen saavutettavissa. Erinomaisuus on määriteltävä ennen vertailun tekemistä.
- **Johdonmukaisuus:** johdonmukaisuutena käsitettynä laatu kuvaa toiminnan virheettömyyttä. Kyse on siis prosessien tasalaatuisuudesta, jonka kuka tahansa voi saavuttaa. Johdonmukaisuuden laatukäsityksessä laatu pyritään varmistamaan ennen prosessia eikä prosessin jälkeen. Johdonmukaisen laatukäsitteen mukaan laadukkaaksi voi kuvata toimijaa, joka saavuttaa laadulle asetetut minimivaatimukset ja laatua voidaan parantaa nostamalla minimikriteerejä.
- **Toiminnan tarkoituksenmukaisuus:** tarkoituksenmukaisuutena laatua tarkastellaan erityisesti silloin, kun kyseessä on organisaation itselleen asettamien tavoitteiden seuranta. Tuote tai palvelu on sitä laadukkaampi, mitä paremmin se vastaa tarkoitustaan. Tarkoituksenmukaisuutta arvioidessa tulee myös huomioida kenen tarkoituksenmukaisuusnäkökulmaa arvioidaan: tuottajan vai kuluttajan, sillä molemmat ovat mahdollisia valintoja.
- **Rahan vastine:** rahan vastineena laatu mielletään toiminnan tuotteena, jonka tulee vastata siihen tehtyihin resurssipanostuksiin. Kyse on siis eräänlaisesta tilivelvollisuudesta. Rahan vastineena laatua mitataan yleensä määrällisillä indikaattoreilla.
- **Toiminnan muutos:** toiminnan muutoksena laatu tarkoittaa aidon muutoksen aikaansaamista yksilölle, yhteisölle tai organisaatiolle.
- **Moraalinen päämäärä:** moraalisenä päämääränä viitataan organisaation moraaliseen velvollisuuteen toteuttaa tehtävänsä niin laadukkaasti kuin mahdollista. Näkemys on keskeinen erityisesti julkisissa organisaatioissa.
- **Juridinen entiteetti:** laatu voidaan mieltää myös lakien ja sääntöjen kautta, jossa laadulle voidaan antaa minimivaatimuksia.

Edellisten lisäksi laatua voidaan jäsentää myös esimerkiksi prosessina tai lopputuloksena. Laatu-käsitteiden moninaisuus tekee laadun käsittelystä haastavaa, kun ihmiset käsittävät laatua eri tavoin. (Harvey & Green 1993; Yorke 2000; Ursin 2014)

Mitattavissa oleva laatu mielletään usein staattiseksi ja objektiivisesti määritellyksi. Laadun määrittely on kuitenkin aina neuvotteluprosessin tulos ja se kehittyy laadun vaatimusten muuttuessa ajassa. Laatu-käsitteen arkipäiväistytyä korkeakoulutuksessa laadukulttuuri on muodostunut keskeiseksi käsitteeksi. Laadun kulttuurissa koko organisaatio ottaa vastuuta toiminnan laadukkuudesta työnkuvasta riippumatta. (Harvey & Green 1993.)

Laatua voidaan myös käsitellä ja muokata monella tavalla. Tyypillisesti korkeakoulutuksen kontekstissa laatua voidaan arvioida (asses), varmistaa (assurance), kehittää (improve), hallita (manage), vahvistaa (enhance), valvoa (monitor) ja kontrolloida (control). (Ursin 2014) Tässä tutkielmassa keskitytään laadunarvointiin korkeakoulujen julkaisu-toiminnassa, eli miten laatua arvotetaan julkaisuissa.

Laadunvarmistus voidaan jakaa sisäiseksi ja ulkoiseksi sekä retrospektiiviseksi ja prospektiiviseksi. Sisäisellä laadunvarmistuksella tarkoitetaan itsearviointia ja ulkoisella organisaation ulkoisesti toteutettua arviointia. Retrospektiivisellä laadunvarmistuksella puolestaan tarkoitetaan tarkasteltavan organisaation

sopeutumista ulkoisiin kriteereihin ja prospektiivisessa laadunvarmistuksessa tarkasteltava organisaatio määrittää itse laadun kriteerit. (Ursin 2014)

Suomalaisten korkeakoulujen lakisääteisiin tehtäviin kuuluu opetuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lisäksi tutkimus uuden tiedon luomiseksi. Tutkimustiedon keskeisimmäksi välityskanavaksi on tiedemaailman keskuudessa vakiintunut tutkimusalan tai -alojen lehdissä tehtävät tieteelliset julkaisut. Laadusta on tullut keskeinen osa suomalaista korkeakoulutusta. Se ilmenee muun muassa korkeakoulujen rahoitusmalleissa, joissa se on yksi kolmesta poikkileikkaavasta teemasta kansainvälisyyden ja vaikuttavuuden ohella. Yliopistojen rahoitusmallissa julkaisu- ja tutkimustoiminta JUFO-luokitusten tasoilla 0–3 on jaoteltu osaksi rahoituksen laatua kuvaavia mittareita. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmallissa puolestaan julkaisut on jaoteltu yksinomaan aluevaikuttavuuden ja työelämäyhteistyön piiriin, eli rahoitusmalli ei painota julkaisujen laatua.

## 2.2 Julkaisujen laadunarviointi

Tieteellisten julkaisujen laatua määritellään arvioimalla. Tieteellisen tutkimustulosten kustantajat ja tieteelliset aikakausisarjat arvioivat julkaisujen laadun useimmiten vertaisarvioinnilla. Bibliometrisiä indikaattoreita (julkaisujen lukumäärä, viittaukset yksittäiseen julkaisuun, viittauskertoimet ja impaktitekijät) pidetään keskeisessä asemassa julkaisujen laadunarvioinnissa. Lähtökohtana julkaisujen laadun arvioinnissa on, että korkeatasoiseen tutkimukseen viitataan useammin kuin heikkotasoiseen. Tutkimuksen vaikuttavuuden arvioinnissa ajatellaan lähtökohtaisesti, että hyvässä julkaisukanavassa julkaistu tutkimus on laadukas. Tutkimuksen laadun ja arvioinnin suhde on kuitenkin moninainen ja siinä on eroteltava sisäinen vaikuttavuus, laatu ja ulkoinen vaikuttavuus. Toisaalta julkaisun vaikuttavuutta voi lisätä esim. siinä yleisesti käytetty menetelmä, vaikkei itse tutkimus itsessään olisikaan tieteellinen läpimurto. (Suomen yliopistojen rehtorien neuvoston työryhmän ehdotus 2010.)

Julkaistujen ja tutkimuksen laatua arvioidaan monella tapaa. Yksi keskeinen laadunarvioinnin keino on Suomen Akatemian kolmen vuoden välein toteuttama Tieteen tila ja taso -arviointi, jossa on vuodesta 2000 alkaen ollut mukana bibliometriset analyysit. Akatemia täydentää bibliometrisiä tietoja monella muulla tapaa (esim. huippuyksiköiden yhteydessä toteutetut site-visiitit). Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallissa Akatemialta saadun rahoituksen määrä ja huippuyksiköiden rahoituksen määrä ovat osa yliopistojen tutkimuksen laatua kuvaavia mittareita. Yliopistot arvioivat myös itsenäisesti tutkimustoimintaansa. (Suomen yliopistojen rehtorien neuvoston työryhmän ehdotus 2010, 8.)

Julkaistukäytänteet vaihtelevat tieteenaloittain ja tästä syystä yksittäisen yliopiston tutkimustoiminnan laatua ei voi arvioida yhtenä kokonaisuutena. (Suomen yliopistojen rehtorien neuvoston työryhmän ehdotus 2010, 13.) Useiden tutkijoiden mielestä hyvän tutkimuksen vain tunnistaa. (Puuska & Miettinen 2008, 65.) Tähän julkaisujen vertaisarviointi varmasti pitkälti perustuu. Kekäleén ja Lehikoisen (2000) mukaan ns. kovilla aloilla kuten fysiikassa laadun arvioinnissa korostetaan menetelmän oikeellisuutta, lisäksi arvioinnin kohteena esim. objektiivisyys, kansainvälisyys ja erityisesti kansainvälisten julkaisujen viittauskertoimet. Pehmeillä aloilla puolestaan korostuu mittareiden objektiivisyys ja laadun mittaamista pidetään ylipäänsä kyseenalaisena. (Puuska & Miettinen 2008, 65.) Julkaisujen laatua voidaan jälkeenkäin arvioida arvioimalla julkaisua. Yksittäisen julkaisun laatua voidaan arvioida edellä mainittujen ominaisuuksien avulla, mutta makrotason (yliopiston tai tieteenalan) vertaisarvioinnin soveltaminen on huomattavasti haastavampaa. Makrotasolla käytetään laadun arvioinnissa esim. julkaisuihin saamiin viittauksiin perustuvia mittareita. (Puuska & Miettinen 2008, 65–66.)

### 3. JULKAISUT, JULKAISUTYYPIT JA -LUOKITUKSET

Opetus- ja kulttuuriministeriö seuraa korkeakoulujen julkaisumääriä rahanjakoperusteiden määrittämiseksi. Ministeriön julkaisutiedonkeruu koskee tutkimus- ja kehittämistoiminnan seurannan kannalta merkittäviä julkaisuja eli tiedonkeruu ei kohdistu kaikkiin tutkimustoiminnasta syntyviin julkaisuihin. Tutkijat esimerkiksi pitävät esitelmää, luentoja, esittelevät tutkimustaan tapahtumissa (esim. posterit) ja tiedotusvälineille sekä sähköisessä mediassa, mutta nämä esiintymiset ja tuotokset eivät kuulu OKM:n (Opetus- ja kulttuuriministeriö) korkeakoulujen julkaisutiedonkeruuseen. Korkeakoulut voivat kuitenkin kerätä omiin tarpeisiinsa tietoa em. asiantuntijatehtävistä ja tutkijoiden aktiviteeteista. OKM:n tiedonkeruussa raportoitavien julkaisujen tulee täyttää seuraavat kriteerit:

- Julkaisun tulee olla julkisesti kenen tahansa saatavilla
- Julkaisukanavalla tulee olla tekijästä riippumaton toimituskunta tai julkaisija, joka päättää julkaisukanavalla julkaistavista julkaisuista
- Julkaisua ei ole aikaisemmin julkaistu tiedonkeruussa raportoitavassa muodossa
- Tekijällä on yhteys korkeakouluun
- Julkaisu perustuu tekijän korkeakoulussa tekemään tutkimus- tai asiantuntijatyöhön

Vain sähköisessä muodossa jaetuista dokumenteista (esim. verkkolehdet, -alustat) raportoidaan ainoastaan ne, jotka täyttävät julkaisuille asetetut em. kriteerit. Edellä mainitut määritelmät koskevat vain tieteellisiä, ammatillisia ja yleistajuisia julkaisuja (julkaisutyypit A–E). Raportoitavat taidejulkaisut ja taiteelliset tuotokset, opinnäytteet, patentit, keksintöilmoitukset, audiovisuaaliset aineistot ja tietotekniset ohjelmistot määritellään opetus- ja kulttuuriministeriön vuosittaisessa tiedonkeruun käsikirjassa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b, 2–8.)

Raportoitavilla julkaisulla tulee aina olla ulkopuolinen julkaisija. Näin ollen esimerkiksi tekijän omakustanteita tai omilla kotisivuilla julkaistuja dokumentteja ei raportoida. Esimerkiksi yksittäisen kirjaston julkaisuarkiston kautta tekijän itse julkiseksi saattavia julkaisuja ei raportoida, mikäli julkaisemisesta ei ole päättänyt tutkijasta riippumaton ulkopuolinen taho. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b, 2–8.)

Julkaisun tulee sisältää uutta tieteellistä, ammatillista tai taiteellista sisältöä siten, ettei sitä aikaisemmin ole julkaistu tiedonkeruussa raportoitavassa muodossa. Näin ollen esimerkiksi julkaisuarkistoon (esim. ar-Xiv.org) tallennettu julkaisu voidaan raportoida sen ilmestyttyä lehdessä tai muussa raportoitavassa muodossa. Omien tai muiden tekstien käännöksiä tai julkaisujen uusia painoksia ei raportoida, mikäli julkaisua ei ole merkittävästi muokattu edelliseen painokseen nähden. Myöskään verkkojulkaisujen päivityksiä ei raportoida uusina julkaisujina. Julkaisun tekijän yhteys korkeakouluun tarkoittaa yleisellä tasolla, että korkeakoulu on mahdollistanut julkaisussa tarvittun tutkimustyön. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tekijä on palvelussuhteessa korkeakouluun tai kuuluu muutoin korkeakoulu yhteisöön (jatko-opiskelijat alla olevien kriteerien mukaan) taikka korkeakoulu on muuten mahdollistanut julkaisun tekemisen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b, 2–8.)

Yhteys korkeakouluun todetaan ensisijaisesti tekijän julkaisussa mainitseman affiliaation perusteella eli tekijä mainitsee julkaisussa kotiorganisaationaan korkeakoulun nimen. Perustutkinto-opiskelijoiden julkaisuja ei oteta huomioon opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisutiedonkeruussa. Julkaisun tulee perustua tekijän korkeakoulussa tekemään tutkimus- tai asiantuntijatyöhön. Esimerkiksi pelkästään harrastus-, järjestö- tai liiketoimintaan liittyviä julkaisuja, jotka eivät perustu tutkimustoimintaan, ei raportoida. Myöskään pelkästään markkinointiviestintään tarkoitettuja julkaisuja ei raportoida. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b, 2–8.)

Julkaisut voidaan niiden käyttötarkoituksen mukaan karkeasti erottaa kuuteen ryhmään, jotka määrittyvät julkaisukanavan ensisijaisen kohdeyleisön perusteella.

1. Julkaisutyypit A, B ja C ovat julkaisuja, jotka on tarkoitettu edistämään tiedettä sekä tuottamaan uutta tietoa etupäässä oman tiedeyhteisön käyttöön. Ne täyttävät tieteellisen julkaisun määritelmän.
2. Julkaisutyypit D ovat julkaisuja jotka ovat tarkoitettu levittämään tutkimukseen perustuvaa tietoa ammattiyhteisön käyttöön. Ne täyttävät ammatillisen julkaisun määritelmän.
3. Julkaisutyypit E ovat julkaisuja, jotka levittävät tieteellistä ja ammatillista tietoa ympäröivään yhteiskuntaan.
4. Julkaisutyypit F ovat taiteellisen toiminnan julkisia tuloksia.
5. Julkaisutyypit G ovat opinnäytteitä.

Tiedonkeruussa julkaisut luokitellaan muun muassa niiden muodon (julkaisutyypiluokitus), tieteellisen laadun (Julkaisufoorumi) ja sisällön (tieteenalaluokitus) mukaan. Luokituksia käyttämällä pyritään yhdenmukaistamaan suomalaisten tutkimusorganisaatioiden julkaisutoiminnan arvioinnissa tarvittavaa tietopohjaa. Kerättävien julkaisutietojen ja niihin sovellettavien luokitusten tarkoituksena on myös toimia yleisenä valtakunnallisena standardina, jonka avulla julkaisutoimintaa voidaan jäsentää korkeakoulujen tutkimustoiminnan seurannan lisäksi esimerkiksi tutkijoiden ansioluetteloissa tai rahoitushakemuksiin liitettävissä julkaisuluetteloissa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b, 8–11.)

Ammattikorkeakouluissa (AMK) OKM:n rahoitusperusteena on julkaisuiden määrä, ei laatuluokka. Yksittäiset julkaisut luokitellaan kuitenkin ammattikorkeakoulun sisällä niiden muodon ja kohdeyleisön perusteella, kun taas Julkaisufoorumi-luokituksen perusteella annetaan tasoluokka julkaisukanavalle (lehdelle, sarjalle, konferenssille tai kirjakustantajalle), jossa julkaisu on ilmestynyt. Yksittäisellä julkaisukanavalla voi ilmestyä eri julkaisutyyppeihin kuuluvia julkaisuja (esim. lehdessä voi ilmestyä sekä vertaisarvioituja että vertaisarvioimattomia julkaisuja). Julkaisutyypien luokittelua on havainnollistettu taulukossa 1.

*Taulukko 1. Julkaisutyypin valinta julkaisulle (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b, 8–11.)*

		ARTIKKELIT				ERILLISTEOKSET		
		LEHDISSÄ		KOKOOMA- TEOKSISSA	KONFERENSSI- JULKAISUISSA	MONO- GRAFIAT	TOIMITETUT TEOKSET	RAPORTIT
		Alkuperäis	Katsaus					
VERTAIS- ARVIOIDUT	Tieteelliset	A1	A2	A3	A4	C1	C2	
	Tieteelliset	B1		B2	B3	D5/E2	D6/E3	
VERTAIS- ARVIOIMAT- TOMAT	Ammatilliset	D1		D2	D3	D5	D6	D4
	Yleistajuiset	E1				E2	E3	

Julkaisufoorumin tasojen 1–3 julkaisukanavissa ilmestyvät julkaisut ovat tieteellisiä julkaisuja (A–C) muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta: Joissakin ammattilehdissä (esim. Suomen lääkärilehti, Duodecim, Liikunta ja tiede) ilmestyy sekä vertaisarvioituja tieteellisiä että ammattiyhteisölle suunnattuja artikkeleita.

Julkaisu voi olla kuitenkin tieteellinen ja se voidaan kirjata julkaisutyyppeihin A–C, vaikka sen julkaisukanavaa ei olisi Julkaisufoorumissa hyväksytty tasolle 1–3. Tällaisia ovat esimerkiksi paikalliset julkaisukanavat (esimerkiksi yliopistojen omat julkaisusarjat). (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016b)

### 3.1 Julkaisufoorumi

Julkaisufoorumi on Tieteellisten seurain valtuuskunnassa (TSV) toimiva julkaisufoorumin laadunarvioinnin tukeva järjestelmä. Se perustuu kaikki tieteenalat kattavaan tieteellisten julkaisusarjojen, konferenssien ja kirjakustantajien tasoluokitukseen. Julkaisukanavien arviointi tapahtuu arviointipaneeleissa, joissa on yhteensä yli 200 asiantuntijajäsentä yliopistoista ja tutkimuslaitoksista jakautuneena 23 tieteenalakohtaiseen paneeliin. Paneelien kokoonpanot nimittävät TSV:n hallituksen nimittämä ohjausryhmä, jossa on edustajia TSV:n lisäksi Suomen Akatemiasta, Suomen yliopistot UNIFI ry:stä, Suomen yliopistokirjastojen neuvostosta, Kansalliskirjastosta, CSC - Tieteen ja tietotekniikan keskuksesta, OKM:stä sekä eri tieteenaloilta. (Pölonen 2015.)

Tilastokeskuksen tieteenalaluokituksessa on 6 päätieteenalaa, jotka on jaoteltu 51 tieteenalaluokkaan. (Suomen yliopistojen rehtorien neuvoston työryhmän ehdotus 2010.) Päätieteenalat ovat 1) luonnontieteet 2) tekniikka 3) lääke- ja terveystieteet 4) maatalous- ja metsätieteet 5) yhteiskuntatieteet 6) humanistiset tieteet. (Tilastokeskus 2016.) Suomen Akatemian tieteenalaluokituksessa on 54 alaa (Suomen Akatemia 2014). Myös Norjassa (79 tieteenalalla) ja Tanskassa (68 tieteenalalle) on käytössä julkaisufoorumi ja paneelit.

Julkaisufoorumin vahvuuksia mm. laatu, tutkijalähtöisyys, eri alojen julkaisukäytäntöjen huomioiminen, arvioinnin läpinäkyvyys, sekä määrän että laadun huomioiminen, samanlainen laadunarviointimenetelmä kaikilla tieteenaloilta. Toisaalta heikkouksia mm. raskas organisaatiossa useita tieteenalapohjaisia työryhmiä ja se, ettei uusi julkaisufoorumi toisi kaikilla tieteenaloilta suuria muutoksia nykyisiin laadunarviointimenetelmiin. Uhkana on jälleen se, etteivät tieteenalakohtaiset paneelit tarkastele aidosti julkaisujen laatua, vaan esim. julkaisuja valitaan kansallisten painotusten takia. (Suomen yliopistojen rehtorien neuvoston työryhmän ehdotus 2010.)

Suomessa käytettävää julkaisufoorumia on kritisoitu mm. suomen- ja ruotsinkielisten sekä poikkitieteellisten julkaisujen huonosta asemasta suhteessa englanninkielisiin sekä yhden tieteenalalan sisäisiin julkaisuihin. Julkaisujen tilastotiedot vaikuttaisivat kuitenkin kumoavan nämä kritiikit. Päätieteenalojen, bibliometriikka-alojen, Web of Science -alojen sekä Scopus-alojen määrä ei vaihtelee merkittävästi julkaisufoorumitasojen 0–3 välillä, ja poikkitieteellisyys vaikuttaisi itse asiassa korostuvan ylemmille julkaisufoorumitasoille. Suomen- ja ruotsinkielisiä julkaisufoorumin tasoille 1 tai 2 luokiteltuja julkaisualustoja on vähän suhteessa englanninkielisiin ja englanninkielinen julkaiseminen on lisääntynyt kotimaisten kielten kustannuksella julkaisufoorumien käyttöönoton jälkeen, mutta julkaisuja tuotetaan edelleen merkittävässä määrin myös kotimaan kielillä. Esimerkiksi vuonna 2011 OKM:n julkaisutilastoissa suomenkielisten julkaisujen osuus vertaisarvioituista julkaisuista oli 29 % ja vastaavasti vuonna 2013 suomenkielisten julkaisujen osuus oli 25 %. (Pölonen, 2015; Pölonen & Muhonen, 2016)

Asiantuntijahaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että JUFO kehittyy koko ajan. Mallia on otettu Tanskasta ja Norjasta, joissa on samanlainen järjestelmä. Professoriliitto on todennut, että se on paras ja edullisin järjestelmä, sillä julkaisujen indikaattoriksi ei haluta pelkkää määrää vaan myös laatua. Julkaisujen määrä viimeisten 20 vuoden aikana ei ole kasvanut suhteessa tutkijoiden määrään. Julkaisujen lukumäärä on kasvanut 30%, mutta myös tutkijoiden määrä on kasvanut. Haasteita JUFO:ssa on toki edelleen, kuten esimerkiksi saman julkaisun julkaisu usealla alustalla. Lisäksi tieteenalojen välillä on eroavaisuuksia julkaisukieleissä.

### 3.2 Julkaisujen vertaisarviointi

Suurimmalla osalla tieteellisistä lehdistä ja kirjakustantajista on vakiintunut vertaisarviointikäytäntö (peer review). Vertaisarvioinnissa toimituskunta arvioi ensin lehteen lähetetyn kirjoituksen julkaisukelpoisuutta sekä sen relevanssia lehden linjausten tai lukijakunnan kannalta. Tämän jälkeen valitaan tutkimusalan asiantuntijoista julkaisulle arvioitsijat (referee). Yksi tai useampi referee arvioi voidaanko kirjoitusta hyväksyä lehteen. Asiantuntijoiden tehtävänä on arvioida julkaistavien käsikirjoitusten pätevyyttä, merkittävyyttä, alkuperäisyyttä sekä ehkäistä virheellisen tiedon levittämistä. Yksi tärkeimmistä tehtävistä on tunnistaa tutkimustulosten uutuusarvo. Benos ym. (2009) mukaan eri tieteenalojen asiantuntijat painottavat laadun

arvioinnissa erilaisia asioita. Refereet kirjoittavat toimikunnille suosituksen kirjoituksen hyväksymisestä tai hylkäämisestä ja antavat hyväksytyihin kirjoituksiin korjausehdotuksia. Päätoimittaja tai toimituskunta tekevät lopullisen päätöksen julkaisemisesta. (Puuska & Miettinen 2008, 66.)

Benos ym. (2009) mukaan vertaisarviointia on kritisoitu mm. puolueettomuudesta, sen kyvyttömyydestä jäljittää merkittäviä virheitä, julkaisukäytäntöjen viivästyttämisestä sekä väärinkäytöksistä. Goldbeck-Woodin (1999) mukaan maineikkaiden tutkijoiden voi olla helpompi saada julkaisunsa läpi. Anonyymit vertaisarvioinnit (**blind/masked**) ovat tosin yleistymässä. Vakiintunut käytäntö on myös, että kirjoittajalle ei kerrota arvioijien nimiä (**double blind**). Haasteena ovat pienet alat, joilla henkilöllisyyttä on vaikea pitää salassa. Arvioinnin objektiivisuutta saattaa heikentää myös se, että arvioijan tutkimusote, ideologia ja kiinnostuksen kohteet saattavat erota arvioitavasta kohteesta ja vaikuttaa arviointiin. Benoksen ym (2007) mukaan vertaisarvioinnissa saatetaan suosia valtavirtatutkimuksia ja uusille avauksille ei jää niin paljoa tilaa. Toisaalta hyvänä asiana pidetään sitä, että kirjoittajat joutuvat vastaamaan kritiikkiin jo ennen kuin julkaisun julkaisemista. (Puuska & Miettinen 2008, 66.)

### 3.3 Bibliometriset tiedot julkaisujen laadun arvioinnin tukena

Julkaisujen laadun mittarina pidetään sitä, kuinka toiset tutkijat sitä hyödyntävät ja rakentavat omaa tutkimustaan sen varaan. Viittausmäärien eli bibliometrinen tietojen käyttö vaikuttavuuden arviointina on lisääntynyt vuodesta 1960 saakka, jolloin Eugene Garfield perusti luonnontieteiden ja lääketieteiden kansainvälisten lehtien viite- ja viittaustietoja luetteloivan Science Citation Index -tietokannan (SCI). Myöhemmin perusteettiin yhteiskuntatieteiden alojen lehtiä luetteloiva Social Science Citation Index (SSCI) ja humanististen alojen Arts and Humanities Citation Index (A&HCI). (Puuska & Miettinen 2008, 66–67.)

Bibliometrisiä indikaattoreita pidetään jossain määrin objektiivisena mittarina. Tutkimusta arvioi koko tiedemaailma, vaikka toisaalta viittaus edustaakin aina tutkijan subjektiivista arvoa. Weingart (2005) on esittänyt, että viittauksillakin ns. pelataan ja tutkijat viittaavat kollegoidensa julkaisuihin tai lehdet kehottavat tutkijoita viittaamaan omien lehtiensä julkaisuihin. Lindseyn (1988) mukaan tutkijoiden viittausmäärät korreloivat suoraan tutkijoiden maineikkaisiin työpaikkoihin. Viittausmäärien käyttöä ei kuitenkaan voida pitää laadun perusteena, koska indikaattorit ruokkivat toisiaan. Viittausten määrä vaikuttaa menestykseen ja toisaalta meriitit lisäävät tunnettavuutta, mikä lisää viittausten määrää. Viittausmäärät myös kumuloituvat vahvasti. (Puuska & Miettinen 2008, 66.)

Eri tieteenaloilla käytetään bibliometrisiä tietoja eri tavoin. Analyysejä tehdään pääsääntöisesti kansainvälisistä tietokannoista. Thomson Reuters yksi tieteellisen julkaisujen tunnetuimmista tietokannoista. Suomen Akatemia käyttää tätä Tieteen tila- ja taso -raportissa. Thomsonin aineisto painottuu ainoastaan englanninkieliseen aineistoon eikä siinä ole monografioita eikä konferenssijulkaisuja. Tästä syystä esim. humanistiset ja yhteiskuntatieteelliset alat ovat tässä aineistossa huonosti esillä. SCOPUS on myös yksi tunnetuimmista viite- ja viittaustietokannoista. Scopusta pidetään jo laajempina kuin Thomson Reutersia. Sen palvelussa on 18 000 tieteellistä julkaisua yli 5000 julkaisijalta. Kansallisten julkaisujen tietokanta on Vipunen (entinen KOTA), jota käytetään mm. yliopistojen rahoitusmallin tunnuslukujen pohjalta. Siihen kerätään yliopistojen henkilökunnan julkaisemat asiantuntijoiden hyväksymät refereer-artikkelit, kokoomateoksissa tai painetuissa kongressijulkaisuissa ilmestyneet artikkelit, monografiat ja yliopistojen omissa sarjoissa julkaistut artikkelit. Tietokanta pohjautuu koulutuslaluokitukseen, eikä siitä syystä vastaa tutkimuksen laadun arvioinnin tarpeita. Edellisten lisäksi yliopistoilla on omia julkaisutietojärjestelmiään omiin tarkoituksiinsa. (Suomen yliopistojen rehtorien neuvoston työryhmän ehdotus 2010.)

Helsingin yliopistolla on käytössä Tuhat-tutkimustietojärjestelmä, joka on ajankohtainen näkymä yliopiston tutkimustoimintaan. Tuhat tukee tutkimuksen hallintoa, raportointia ja analysointia. Yksiköt huolehtivat tietojen ajantasaisuudesta. Tuhat sisältää tutkijoiden tutkijaprofiilit. Tutkijaprofiiliin liitetään tiedot opetus- ja tutkimustoiminnasta (CV), julkaisut, projektit (sis. myös yksikön ulkopuoliset) ja tutkimuksen tieteenalat. Tuhat-tutkimustietojärjestelmään liitetään myös julkaisujen viitetietokannat ja julkaisujen koko tekstin voi ladata Tuhat:in kautta Helsingin yliopiston digitaaliseen arkistoon (Helda). (Helsingin yliopiston intranet Flamma.)

Tiedot Hämeen ammattikorkeakoulussa tehdyistä julkaisuista ilmoitetaan HAMK:n julkaisurekisteriin, josta ne kootaan ja lähetetään OKM:n julkaisutiedonkeruuseen. Julkaisut tilastoidaan valtakunnallisesti Vipunen-tietokantaan, ja ne vaikuttavat myös ammattikorkeakoulun rahoitukseen. Julkaisutietojen keräämisellä halutaan saada tietoa korkeakoulujen tutkimustoiminnasta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Sen vuoksi tiedonkeruun kohteena olevien julkaisujen tulee A) pohjautua tekijöiden tutkimus- ja asiantuntijatyöhön ja B) tekijöillä ja tutkimus- ja asiantuntijatyöllä tulee olla yhteys korkeakouluun.

Tampereen teknillisen yliopiston julkaisu- ja asiantuntijatehtävätietojen hallintaan hyödynnetään yliopiston omaa TUTCRIS-tutkimustietojärjestelmää. TTY:n kirjasto tuo järjestelmään julkaisutietoja kansainvälisistä tietokannoista (WoS, Scopus) automaattisesti. Tutkijat lisäävät itse kaikki omat asiantuntijatehtävänsä sekä sellaiset julkaisut, joita ei löydy näistä tietokannoista. TUTCRIS-järjestelmän julkaisutiedot toimitetaan vuosittain kootusti OKM:lle. (TTY:n intranet Tutka)

Opetus- ja kulttuuriministeriön korkeakouluilta keräämien julkaisutietojen keräämisen tarkoitus on tuottaa tietopohjaa korkeakoulujen tutkimustoiminnasta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Ministeriö käyttää korkeakouluilta kerättäviä julkaisutietoja tietopohjana yliopistoille ja ammattikorkeakouluille osoitettavan perusrahoituksen laskennassa, mutta sen lisäksi muussakin tutkimus- ja kehittämistoiminnan seurannassa ja ohjauksessa. Kerättävät julkaisutiedot ovat avoimesti selailtavissa julkaisutietoportaali JUULI:ssa ([www.juuli.fi](http://www.juuli.fi)). Julkaisujen määrät tilastoina puolestaan ovat luettavissa opetushallinnon tilastopalvelu Vipussa ([www.vipunen.fi](http://www.vipunen.fi)). (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015)

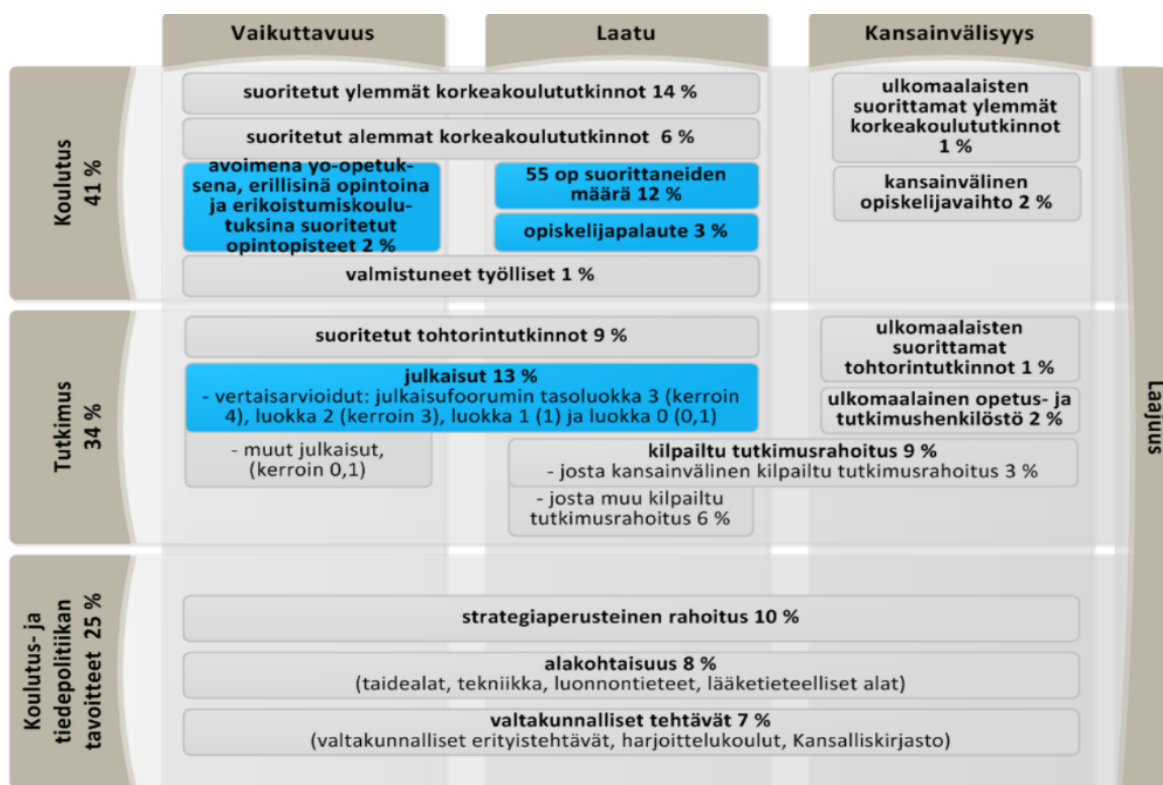
Opetus- ja kulttuuriministeriö otti vuoden 2010 tiedonkeruussa käyttöön uuden, koko korkeakoulu-sektorille yhteisen julkaisutyypiluokituksen. Luokitus kehitettiin yhteistyössä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa vuosina 2007–2009. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.) Julkaisujen tulee pohjautua tekijöiden tutkimus- ja asiantuntijatyöhön ja tekijöillä on oltava yhteys korkeakouluun. Julkaisujen tulee sisältää uutta tieteellistä, ammatillista tai taiteellista sisältöä niin, ettei sitä ole aiemmin julkaistu. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b). Vuodesta 2012 lähtien ammattikorkeakoulujen osalta tiedonkeruussa on kerätty julkaisukohtaiset viitetiedot. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.) Yliopistojen osalta julkaisukohtaisia viitetietoja on kerätty vuodesta 2011 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015b). Julkaisutiedonkeruun määritelmät koskevat ensisijaisesti opetus- ja kulttuuriministeriön tiedonkeruuta. Yksittäisillä korkeakouluilla saattaa olla erilaisia tarpeita ja määritelmiä julkaisutietojen keruussa. Opetus- ja kulttuuriministeriö käyttää tietoja korkeakoulujen ohjaukseen sekä tiedepolitiikan valmisteluun. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015.)

### 3.4 Julkaisujen laadunarviointi korkeakoulujen rahoitusmallissa

Seuraava yliopistojen rahoitusmalli on tulossa voimaan 1.1.2017. Sitä valmisteleavassa työssä halutaan arvioida yliopistojen toiminnassa, toiminnan tietopohjassa sekä korkeakoulu- ja tiedepolitiikassa tapahtuneiden muutosten pohjalta tarpeet rahoitusmallin tarkistamiseksi. Yksi neljästä erityisesti tarkasteltavasta aiheesta on julkaisukanavien tasoluokituksen (Julkaisufoorumi) tasoluokkien uudelleen arviointi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015c.)

Yliopistojen tulosohjauksessa on pyritty siihen, että tutkimuksella olisi suurempi painoarvo (Suomen yliopistojen rehtorien neuvoston työryhmän ehdotus 2010). Julkaisut ovatkin olleet perinteisesti tärkeä tulos- ja laatuindikaattori yliopistoissa. Nykyisessä rahoitusmallissa niiden osuus rahoitusmallissa on 13% ja tämä tulisi myös säilymään uudessa mallissa 2017 (Kuvio 1). Uutta rahoitusmallia tarkasteleva työryhmä on todennut, että julkaisufoorumissa on siirrytty volyymipohjaiseen luokitteluun ja ehdottaa, julkaisujen laskennan muuttamisesta rahoitusmallissa siten, että aiempaa laadukkaammat julkaisut saavat entistä suuremman painoarvon. Julkaisujen painoarvo (13 %) mallissa säilyy ehdotusluonnoksen mukaan ennallaan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015d). Julkaisufoorumiluokituksien tämänhetkiset painokertoimet on esitetty taulukossa 2.





väritettyinä osiot, joihin työryhmän keskusteluissa esitetty muutoksia

Kuvio 1. Rahoitusmalliehdotus 2017 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015d).

Taulukko 2. Julkaisuforumiluokituksien painokertoimet 2015. (Helsingin yliopiston intranet Flamma)

Julkaisuforumiluokituksen painokertoimet 2015	Tasot 3-2	Taso 1	Taso 0
Tieteellinen vertaisarvioitu artikkeli (A1–A4)	3	1,5	1
Tieteellinen vertaisarvioitu erillisteos (C1)	12	6	4
Vertaisarvioimaton artikkeli (B1–B3, D1–D4, E1)	0,1	0,1	0,1
Vertaisarvioimaton erillisteos (D5, E2)	0,4	0,4	0,4
Toimitettu teos tai erikoisnumero (C2, D6, E3)	0,1	0,1	0,1

Ammattikorkeakouluissa soveltavan tutkimus- ja kehitystyön perusteella määräytyvä rahoitusosuus perustuu mm. julkaisuihin ja tämä määrä on 2 %. Ammattikorkeakoulujen kokonaisrahoitus on 2015 vuositasolla 861,8 miljoonaa euroa, josta laskennallisin perustein määräytyvään perusrahoitukseen on 816 421 000 euroa. (Kunnat.net 2015) Yliopistojen tulos lasketaan OKM:n rahanjakomallissa kolmen vuoden keskiarvon osuutena kaikkien yliopistojen keräämien julkaisupisteiden kolmen vuoden keskiarvosta. Sama pätee myös ammattikorkeakoulujen julkaisurahoitukseen.

## 4. JULKAISUJEN LAATU JA LAADUNARVIOINTI SUOMALAISISSA KORKEAKOULUISSA

Tarkasteltavat korkeakoulut olivat Hämeen ammattikorkeakoulu, Helsingin yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisujen laatu ja laadunarviointi on erittäin moninainen käsite. Arviointi kytkeytyy olennaisesti esim. laadun arviointiin. (Virtanen 2007, 12.) Eri tieteenalat painottavat arvioinnissa eri tavoit, mitä arviointi on ja miten sitä pitäisi tehdä. Angela Brownin ja Aaron Wildavskyn (1984) mukaan arvioinnin peruslähtökohdat voidaan tiivistää viiteen kysymykseen ja niistä saataviin vastauksiin. Ensinnäkin täytyy kysyä, missä vaiheessa arviointia tehdään. Arviointia voidaan tehdä ennen arviointi (etukäteisarviointia), toiminnan aikana (jatkovaa arviointia) tai toteutuksen päätyttyä (jälkikäteisarviointia). Toiseksi pohdimme, missä arviointia tehdään ja miten arviointi tulee kohdistaa. Arvioinnin kriteerit vaikuttavat tähän olennaisesti. Lisäksi on pohdittava sitä, millaista aineistoa kerätään ja kenen mielipiteistä ollaan kiinnostuneita. Kolmanneksi on kysyttävä, kenelle arviointia tehdään. Neljänneksi selvitetään, mitä tarkalleen arvioidaan. Voidaan esimerkiksi arvioida toiminnan merkitystä, pysyvyyttä, vaikutuksia tai vaikuttavuutta. Viidenneksi arvioinnin tekijän on pohdittava niitä kaikkia motiiveja, joita arviointiin voi liittyä. (Virtanen 2007, 23–24.)

Arvioinnin tekijä luo käytännössä aina kriteeristön, jonka avulla voi sanoa arvioimastaan kohteesta positiivisia ja negatiivisia asioita. Tätä kutsutaan arviointitiedon arvologiikaksi. Guba ja Lincoln vahvistivat 1980-luvulla näkemyksen siitä, että arviointi on aina konsensusharkinnan tuloksia eikä arviointituloksia voi esittää, mikäli arvioinnin tilaaja ja tekijät eivät ole niistä samaa mieltä. Arvioinnin tekijä ei voi olla riippumaton arviointitiedon tuottaja. (Virtanen 2007, 36–38.) Arvioinnin on aina perustuttava tarpeeseen ja aineistolähtöisyys on arvioinnin keskeinen laatukriteeri. Kehittämissuosituksen ja johtopäätökset on kytkettävä aineistosta nouseviin havaintoihin. Arvioinnin keskeisenä tavoitteena on tuottaa hyödynnettävää arviointitietoa. (Virtanen 2007, 75–76.)

### 4.1 Tampereen teknillinen yliopiston julkaisujen laadunarviointi

Tampereen teknillisen yliopiston asiakirjoissa julkaisujen laadunarviointi on kuvattu hyvin tiiviisti. TTY:n strategiassa tutkimuksen laatu on huomioitu seuraavasti: ”Korkeatasoinen ja kilpailukykyinen tutkimuksemme luo pohjaa uusille teknologioille ja toimintamalleille”. Lisäksi strategian keskeiset toimenpiteet ja mittarit -dokumentissa yksi kuudesta TTY:n keskeisestä tutkimuksen suoritusmittareista on julkaisujen laatu ja vaikuttavuus. TTY:n tutkimuksen tiekartassa 2014–2016 strategian keskeiseksi toimenpiteeksi todetaan ”julkaisutoiminnassa painotetaan korkeatasoisuutta, esimerkiksi julkaisufoorumin tasojen 2–3 julkaisuja”. (TTY:n intranet Tutka)

TTY:n vuoden 2013 tehdyn auditoinnin yhteydessä valmisteltu laatukäsikirja kuvaa julkaisujen laadunarviointia tutkimustoiminnassa seuraavasti:

*”Tutkimustulosten arvioinnin keskeisin metodi on vertaisarviointi, joka kohdistuu pääsääntöisesti tieteellisiin julkaisuihin. – Yliopiston julkaisutoiminnan vaikuttavuutta ja laatua arvioidaan erilaisten bibliometrinen analyysien avulla. Julkaisujen laadun ja määrän kehitystä seurataan vuosittain osana tulosohjausjärjestelmää sekä kahden tai kolmen vuoden välein erillisen bibliometrisen analyysin avulla. Julkaisutiedot kerätään ja luokitetaan julkaisu- ja asiantuntija-tehtävärekisteriin, josta tuotetaan raportteja muun muassa yliopiston johdolle ja OKM:lle. Rekisterin ylläpidosta vastaa kirjasto.*

*Tutkimusalan tai koko yliopiston paneeliarviointi järjestetään tarvittaessa. Arvioijana toimii joko Suomen Akatemia tai yliopiston nimittämä kansainvälisten asiantuntijoiden paneeli. Yliopiston johto päättää tutkimuksen arviointien tulosten pohjalta kehittämistoimenpiteet. Toimenpiteitä toteutetaan laitoksilla ja niiden koordinoinnista vastaa tutkimuksen kehittämispäällikkö.”*

Lisäksi TTY:n ylimmän akateemisen toimielimen eli konsistorin tehtäviin lukeutuu yliopiston toiminnan laadun seuraaminen ja kehittäminen. Tutkimuksen laadun edistäminen lukeutuu myös konsistorin alaisen tiedenevoston tehtävänkuvaan. Operatiivisessa toiminnassa yliopiston laatujärjestelmä on rehtorin vastuulla ja laitostasolla tutkimuksen laadunhallinta sekä laitoksen toiminnan laatu yleisesti on laitosjohtajan vastuulla. (TTY:n intranet Tutka)

## 4.2 Helsingin yliopiston julkaisujen laadunarviointi

Helsingin yliopiston laadunhallinta on tavoitteiden ja toiminnan tasapainoista toteutusta, jota toteutetaan järjestelmien ja prosessien avulla. Prosessien ja järjestelmien avulla yliopisto kehittää toimintansa laatua. Laadunhallinta kattaa koko yliopiston toiminnan. (Laatumatkalla 2016.)

Laatujärjestelmä luo laadunhallinnan rakenteet ja määrittelee vastuut. Laatujärjestelmän perustana on organisaatio, johtaminen ja päätöksenteko. Laatujärjestelmä pohjautuu strategiaan, sen pohjalta laadittuun tavoiteohjelmaan ja yksiköiden tavoiteohjelmiin. Toiminnanohjausprosessi on yksi laadunjärjestelmän tärkeimmistä prosesseista. Yliopisto määrittelee indikaattorit ja määrälliset seurantakohteet, joiden avulla seurataan asetettuja tavoitteita. Rehtori käy tavoiteneuvottelut tiedekuntien ja erillislaitosten kanssa ennen strategiakauden alkua ja sopii määrällisistä ja laadullisista tavoitteista. (Helsingin yliopisto, Laatu 2016.)

Keskeisiä laadunhallinnan menettelyjä, joilla varmistetaan toiminnan laatua ovat mm. perustehtäviin liittyvät kansainvälisessä tiedeyhteisössä sovelletut laadunarviointimenettelyt (esim. referee-käytäntö) ja laatujärjestelmän auditointi. Laatujärjestelmä löytyy Helsingin yliopiston toimintakäsikirjasta. Yliopiston hallitus vastaa yliopiston laatuperiaatteista ja-linjauksista. Tiedekuntien, laitosten ja erillislaitosten johto vastaavat omien yksiköidensä toiminnan laadusta. Laadunhallintaa koordinoi Laadunhallinnan ohjausryhmä (LAAVA), jota johtaa vararehtori ja sihteerinä on lautupäällikkö. Jokaisessa toimintayksikössä on vähintään yksi laatuhydyshenkilö. (Helsingin yliopisto, Laatu 2016.) Helsingin yliopiston tieteellinen neuvosto on sisäinen asiantuntijaelin, joka vastaa mm. tutkimuspolitiikkaan, tutkimusedellytyksiin ja tutkimuksen arviointiin liittyvistä kysymyksistä. Yliopiston johtosäännön 13 §:n mukaan tiedekunnilla, laitoksilla ja erillislaitoksilla voi myös olla tieteellinen asiantuntijaryhmä, jonka tavoitteena on tukea laitoksen johtoa tutkimuspoliittisissa ja tieteenalojen tutkimuksen tason arviointiin liittyvissä asioissa. (Helsingin yliopiston intranet Flamma.)

Helsingin yliopiston toimintakäsikirjassa otetaan kantaa ainoastaan huippututkimukseen, ei tarkemmin julkaisuihin. Tutkimuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus osiossa mm. mainitaan, että tutkijoiden tavoitteena on julkaista tieteenalansa johtavissa ja siteeratuimmista julkaisuissa. Helsingin yliopistossa kaksi tutkimuseettistä toimikuntaa, jotka tekevät tutkimuksen ennakoarviointia. Lisäksi tutkimusta arvioidaan seuraavasti: Tutkimuksen ja tohtorikoulutuksen arviointi, erillisten tutkimuslaitosten toiminnan arviointi sekä Suomen tieteenala-arvioinnit. Tutkimuksen ja tohtorikoulutuksen arvioinnin 2010–2012 tavoitteena oli tunnistaa korkeatasoisia tutkimusta ja tohtorikoulutusta sekä tuottaa tietoa siitä, miten tulokset on tuotettu. Erillisten laitosten toimintaa arvioi ulkopuolista tahoa edustava tieteellinen neuvosto tai tieteellinen neuvottelukunta (scientific Advisory (SAB). Suomen Akatemia tekee valtakunnallisia tieteenala-arvioiteja, jotka toteutetaan Suomen Akatemian ohjeistuksen mukaan. (Helsingin yliopiston intranet Flamma.)

Helsingin yliopiston kolme strategista tavoitetta kaudelle 2017–2020 ovat 1) luova, kansainvälinen oppimisen ja huippututkimuksen ympäristö 2) opiskelija keskiöön ja 3) uusiutumisen mahdollistavat voimavarat. Helsingin yliopiston vankkaan laadunhallintaan kuuluu, että jokainen yliopistolainen vastaa toiminnan ja tulosten laadusta omassa tehtävässään. Strategisia tavoitteita ovat mm. korkeatasoinen perustutkimus ja avoin tiede. Yksiköiden välistä yhteistyötä tuetaan ja kannustetaan tutkimustulosten hyödyntämiseen. Tutkimuksen tasoa arvioidaan säännöllisesti kansainvälisten vertailujen avulla. Korkeatasoiseen perustutkimukseen pyritään mm. ottamalla käyttöön vuoden 2014–2015 Auditoinnin tulokset esim. yksiköiden kehittämisessä. Laatujärjestelmä otetaan osaksi koko yliopiston ja kaikkien yksiköiden toimintaa. Helsingin yliopiston tavoitteena on nostaa korkeatasoisten ja kansainvälisten tieteellisten julkaisujen määrää 15 prosentilla vuoteen 2020 mennessä sekä kasvattaa 40 prosentilla Open Access-julkaisujen määrää. Tavoitteena on nousta Ranking-tuloksissa (50 parasta yliopistoa) sijalta 77. sijalle 55. (Helsingin yliopiston strategia 2017–2020.)

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (KARVI) nimeämä kansainvälinen auditointiryhmä auditoi Helsingin yliopiston laatujärjestelmän vuosina 2014–2015. Helsingin yliopisto sai laatuileiman 27.2.2015 ja se on voimassa kuusi vuotta. (Helsingin yliopisto, Laatu 2016.)

### 4.3 Hämeen Ammattikorkeakoulun julkaisujen laadunarviointi

HAMK on sitoutunut noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamaa ohjeistusta 'Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa'. Sen pohjalta laadittu HAMK:n ohje kuvaa menettelyt hyvän tieteellisen käytännön loukkaamista koskevien epäilyjen käsittelemiseksi HAMK:ssa. Ohjeen myötä hyvä tieteellinen käytäntö tulee selkeästi henkilöstön ja opiskelijoiden tietoisuuteen ja sitä kautta vältetään mahdolliset tahattomat väärinkäytökset.

HAMK:n laatujärjestelmä sisältää laatuksikirjan ja toimintaohjeet, joiden tarkoituksena on tuoda näkyväksi HAMK:n laatujärjestelmää ja laadunhallinnan kokonaisuutta ja niitä toimintatapoja, joita noudatetaan. Laadunhallinnan kokonaisuuden ydin on laatuksikirja, joka koostuu laadunhallinnan kuvauksesta ja laadunhallinnan työkaluista, joita ovat toimintaohjeet, arviointimenettelyt ja kehittämisen työkirjat. (HAMK 2016.)

HAMK:n laatujärjestelmä on laadunhallintaa tukevien prosessien, menettelyjen ja järjestelmien kokonaisuus, joka ohjaa ammattikorkeakoulun toimijoita tekemään työnsä yhdessä hyväksytyjen strategioiden, tavoitteiden ja annettujen lupauksen mukaisesti. HAMK:n laatujärjestelmä sisältää laadunhallinnan kokonaiskuvauksen ja mm. prosesseja koskevat yksityiskohtaiset toimintaohjeet. Se perustuu jatkuvaan parantamiseen, joka kattaa kaikki toiminnot ja organisaatiotasot, opiskelijat mukaan lukien. Laatujärjestelmän sähköinen dokumentaatio on henkilöstön käytössä HAMK:n Intranetissä. (HAMK 2016.)

Laadukas ja vaikuttava toiminta edellyttää ammattikorkeakoululta jatkuvaa kehittämistä ja toiminnan parantamista. HAMK:n laatujärjestelmä tukee ammattikorkeakoulun strategisten tavoitteiden ja siten vision saavuttamista. Laatujärjestelmän tavoitteena on tukea strategian toteutumista ylläpitämällä toiminnan jatkuvaa ja tavoitteellista kehittämistä sekä uudistamista. Käytännössä laatujärjestelmä yhtenäistää ammattikorkeakoulun toiminnan ja varmistaa vaikuttavuuden, eettisyyden ja kestävän kehityksen periaatteiden toteutumisen. (HAMK 2016.)

### 4.5 Tuloksia alan kirjallisuudesta

Hankkeen "Tutkimuksen monitieteisyys ja laatu" (2016) mukaan mitä useammalla alalla tutkija on julkaissut, sitä laadukkaampia hänen julkaisunsa julkaisufoorumipisteillä mitattuna ovat keskimäärin vuosina 2011–2012 olleet. Valtaosa (85 %) tutkijoista julkaisee kuitenkin vain omalla alallaan. Tutkimustulosten perusteella tutkijan eri tieteenaloilla julkaisuaktiivisuuden ohella julkaisun monitieteisyydellä on positiivinen yhteys julkaisun laatuun: mitä useamman eri tieteenalan tekijöitä julkaisuun on osallistunut, sitä korkeamman julkaisufoorimitason julkaisukanavilla artikkelit keskimäärin julkaistaan. (Muhonen, Eskola & Pölönen 2016)

Kun julkaisukanavan monitieteisyyden suhdetta sen saamaan julkaisufoorimitasoon tarkisteltiin julkaisukanavan sisältämien julkaisujen monitieteisyyden perusteella, monitieteisyyden ja tutkimuksen laadun välillä ei havaittu yhteyttä. Julkaisujen monitieteisyys (aloja per julkaisu) vaihteli sen mukaan mitä tieteenalaluokitusta käytettiin (OKM-alat, bibliometriikka-alat, WoS-alat vai Scopus-alat). Tutkimustulosten perusteella myöskään julkaisun monitieteisyyden ja sen laadun välillä ei ollut yhteyttä. Julkaisufoorumulokitus ei tässä tehdyn analyysin perusteella aseta monitieteisiä julkaisuja yksitieteisiä julkaisuja heikompaan asemaan opetus- ja kulttuuriministeriön rahoitusmallissa. (Muhonen et al. 2016.)

Tutkimuksen arviointien ja mittaamisen yleistymisen myötä tutkimuksen laatua luonnehtivista tekijöistä keskustellaan mahdollisina tutkimusrahoituksen allokoivina indikaattoreina uudessa OKM:n rahoitusrakennemalliehdotuksessa. Julkaisupisteiden ja rahoituksen lisäksi julkaisuilla on toki muutakin merkittävyyttä esimerkiksi suomalaisen yhteiskunnan ajankohtaisten ja merkittävien asioiden viestijänä. Esimerkiksi aluekehitystehtävä on ammattikorkeakoulujen lakisääteinen tehtävä. Ammattikorkeakoululain mukaan (4 ja 5 §) ammattikorkeakoulujen tulee kouluttaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin asiantuntijoita.

Laissa todetaan erikseen korkeakoulun oman toiminta-alueen elinkeino- ja työelämän kanssa tehtävän yhteistyön merkittävyys. Julkaisuilla tuetaan osaltaan tätä asiaa.

Tutkijoiden julkaisuaktiivisuus eri tieteenaloilla vaihtelee. Seuraavat luvut ovat vuosien 2011 ja 2012 opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistoilta keräämästä julkaisudatasta ja julkaisutyypeistä mukana ovat A1–A4 ja C1. Kaikilla päätietenaloilla suurin osa tutkijoista on julkaissut vain yhdellä tieteenalalla. Lääke- ja terveystieteissä tämä on tyypillisintä: peräti 89 prosentilla tutkijoista on julkaisuja vain yhdellä päätietenalalla. Maatalous- ja metsätieteilijät erottuvat muista päätietenaloista, koska he julkaisevat suhteellisesti useammilla aloilla kuin muut: 33 prosentilla alan tutkijoista on ollut vuosina 2011–2012 julkaisuja kahdelta päätietenalalta. Tutkijat julkaisevat omilla päätietenaloillaan keskimäärin noin 95 prosenttisesti. Poikkeuksen tekevät bio- ja ympäristötieteet sekä maatalous- ja metsätieteet, joissa prosenttiosuudet ovat 87,9 ja 82,8. Maatalous- ja metsätieteilijät julkaisevat hieman alle 10 prosenttia julkaisuistaan bio- ja ympäristötieteissä. (Muhonen et al. 2016.)

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuskirjallisuudessa tieteidenvälisen tutkimuksen on todettu olevan tyypillisempää soveltavilla tieteenaloilla kuin perustutkimukseen keskittyvillä tieteenaloilla (van Rijnsoever & Hessels 2011, 463). Esimerkiksi suurin osa tekniikan aloista sijoittuu monitieteisiksi aloiksi, samoin liiketaloustiede. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kansalliset rahoitusmallit kannustavat tutkijoita monitieteisyyteen erilaisten tutkimusrahoitushakujen avulla.

Luvussa 4 tarkastellut korkeakoulujen julkaisujen laadunarviointikäytännöt ovat hyvin moninaisia. Vastuu julkaisujen laadusta on HY:ssa ja TTY:ssa toisaalta voimakkaan ohjattua ulkoisesti Julkaisufoorumin myötä, mutta toisaalta vastuuta on hajautettu laajasti yliopistojen eri hallintotasoille ja toimenkuviin. Laatua ja laadunarviointia kuvataan monimuotoisesti eri yhteyksissä. Yliopistojen rahoitusmallissa julkaisujen laatu on keskeinen kriteeri, kun taas ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli ei huomioi julkaisufoorumin mukaista julkaisujen laatua lainkaan. Toisen hypoteesimme mukaan julkaisujen laadun arvottaminen vaikuttaisi noudattavan rahoitusmallien indikaattoreita eikä korkeakoulujen sisäistä laatunäkökulmaa, joka tukee toista hypoteesiamme.

Vertasimme luvussa 4 esitettyjä korkeakoulujen laatukuvauksia käsitteelliseen viitekehyykseen. Tulokset on havainnollistettu taulukossa 3. Tämä vertailu on sikäli mielenkiintoinen, että kaikista korkeakouluista löytyi lähes kaikkia laatukäsitteitä vastaavia linjauksia tai toimenpiteitä julkaisujen laatuun liittyen.

Taulukko 3. Esimerkkikorkeakoulujen vertailua.

	HAMK	Helsingin Yliopisto	TTY
<b>Korkealuokkaisuus ja erinomaisuus suhteessa muihin toimijoihin</b>	Kannustettava asia, kuitenkin pääprioriteetti on julkaisun saaminen	Suomen suurin ja vanhin tiedekorkeakoulu. Sijoittuu toistuvasti ranking-listoilla maailman parhaimpien yliopistojen joukkoon.	Strategian mukaan TTY:n tavoitteena on olla teknologisen kehityksen tiennäyttävä
<b>Johdonmukaisuus (kriteerit)</b>	Tutkimuksen tai kehittämisprojektin tuloksista tiedottaminen		
<b>Toiminnan tarkoituksenmukaisuus (tavoitteet)</b>	Julkaisupisteiden saaminen, aluevaikuttavuus	Tieteellisen julkaisujen määrän kasvattaminen 15 % vuoteen 2020	JUFO-luokituksen tasojen 2–3 tasojen painottaminen
<b>Rahan vastine</b>	Tuettu ennen rahallisesti kirjoittajalle 150eur/julkaisu, nyt mukana kehityskeskustelun tavoitteissa.	Ei sisäistä rahanjakomallia, johon julkaisut vaikuttavat. Rahaa kuitenkin jaetaan yksiköihin hyvästä tuloksesta esim. julkaisujen perusteella. Tämä malli ei kuitenkaan ole läpinäkyvä.	JUFO-luokkien 1–3 julkaisut ovat merkittävä tulospisteindikaattori laitoksilla
<b>Toiminnan muutos</b>	Yhteistyökumppaneiden lisääntyminen, vahvat suhteet sidosryhmiin, uusia hankkeita	Toimintaympäristön vahva muutos. Ratkaisua haetaan nykyisistä ja uusista kumppaneista	Strategian mukaan TTY avaa rohkeasti uusia polkuja tutkimuksessa
<b>Moraalinen päämäärä</b>	Aluevaikuttavuus	Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja avoin tiede	Strategian mukaan tekniikka on avainasemassa globaalien haasteiden ratkaisemisessa
<b>Juridinen entiteetti (vaatimukset julkaisun laadulle)</b>	Tieteellisten julkaisujen yleiset eettiset ohjeet	Tieteellisten julkaisujen yleiset eettiset ohjeet	

Asiantuntijahaastattelussa esitetyt TSV:n näkemykset julkaisujen laadusta ovat hyvin mielenkiintoisia. TSV:n edustajat painottivat, että korkeakoulujen julkaisujen laadunarviointia ei ole ulkoistettu korkeakoulujen ulkopuolelle, koska JUFO-luokituksista päättävissä paneeleissa on laaja edustus eri korkeakouluista. Edustuksellisuus ei kuitenkaan kata kaikkien yliopistojen kaikkia tieteenaloja. Esimerkiksi matematiikan ja tilastotieteen paneelissa ei ole lainkaan Tampereen yliopiston tai TTY:n edustajia, vaikka alan opetusta ja tutkimusta tehdään molemmissa organisaatioissa. Yliopistot voivat siis osallistua Julkaisufoorumin luokitteluihin vain välillisesti yksilöiden kautta, joka ei välttämättä heijasta koko organisaation näkemystä eikä yliopistoilla välttämättä ole edustusta kaikissa opetus- ja tutkimusvastuualoillaan. Toiseen paneeleissa ei artikkelin kirjoittamishetkellä yhtäkään ammattikorkeakoulun edustajaa. Näin ollen paneeleissa on laaja edustus yliopistoista, muttei korkeakouluista.

Edellisten johdosta on hyvin kyseenalaista väittää, ettei Julkaisufoorumi olisi julkaisujen laadunarvioinnin ulkoistamista. Tämä korostuu myös korkeakoulukohtaisessa tarkastelussa, jossa yliopistojen julkaisujen laatulinjaukset pohjaavat voimakkaasti Julkaisufoorumiin ja ammattikorkeakoulu ei ota kantaa varsinaisesti julkaisujen laatuun. Tämän aineiston valossa julkaisujen laadunvarmistus näyttäyty retro-spektiivisenä ja ulkoisena laadunarviointina. Korkeakoulut eivät näyttäisi kehittäneen omia laadunarviointikriteerejä vaan pyrkivät täyttämään ulkoa asetettuja kriteerejä, joka oli ensimmäinen hypoteesimme.

Tässä tutkielmassa olemme ehtineet raapaista vain pintaa suomalaisten korkeakoulujen julkaisujen laadunarvioinnin menetelmistä. Tutkimusta olisi mielenkiintoista jatkaa esimerkiksi laadullisin aineistoin tai yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen julkaisujen laadunarvioinnin kehityssuuntien tutkimisella.

## LÄHTEET

- HAMK (2015). Hämeen Ammattikorkeakoulu: Julkaisurekisteri ja OKM:n julkaisutiedonkeruu. Haettu sivulta <https://hameenamk.sharepoint.com/kirjasto-ja-tietopalvelut/SitePages/julkaisut.aspx>, 8.4.2016.
- HAMK (2016). Hämeen Ammattikorkeakoulu: Laatutyö HAMKissa. Intranet-dokumentti Haettu sivulta <https://hameenamk.sharepoint.com/kirjasto-ja-tietopalvelut/SitePages/julkaisut.aspx>, 8.4.2016.
- Harvey, L. & Green, D. (1993). Defining Quality. Assessment & Evaluation in Higher Education 18(1), 9–34.
- Helsingin yliopisto. (2016). Laatu. Haettu sivulta <https://www.helsinki.fi/fi/laatu>, 24.4.2016.
- Helsingin yliopiston Flamma intranet. Haettu sivulta <https://flamma.helsinki.fi>, 24.4.2016.
- Helsingin yliopiston strategia 2017–2020. Haettu sivulta <http://strategia.helsinki.fi>, 24.4.2016.
- Kekäle, J. & Lehikoinen, M. (2000). Laatu ja laadun arviointi eri tieteenaloilla. Psykologian tutkimuksia nro 21. Joensuun yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Kunnat.net (2015). Ammattikorkeakoulujen rahoitus. Haettu sivulta <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/opeku/opetus/amk/amkrahoytus/amkrahoytus/Sivut/default.aspx>, 21.4.2016.
- Laatumatkalla. (2016). Helsingin yliopiston blogi laadun ja laatutyön merkityksestä. Haettu sivulta <http://blogs.helsinki.fi/laatumatkalla/>, 23.4.2016.
- Lassila-Merisalo, M. & Luokkanen, S. (2016). Ammattikorkeakouluille oma julkaisufoorumi. Vieraskynä. Helsingin Sanomat 16.5.2016.
- Muhonen, R., Eskola, O., Leino, Y. & Pölonen, J. (2016). Tutkimuksen monitieteisyys ja laatu. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016:12. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2015). Tiedonkeruun käsikirja. Haettu sivulta <https://confluence.csc.fi/display/suorat/AMK+3.3.+Julkaisutiedonkeruu>, 16.4.2016.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2015b). Julkaisutiedonkeruun ohjeistus tutkijoille. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2015. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2015c). Yliopistojen rahoitusmalli 2017–2020, PowerPoint-esitys 5.6.2015. Haettu sivulta [https://www.tsv.fi/sites/tsv.fi/files/media/yo\\_rahoytusmalli\\_05062015\\_0.pdf](https://www.tsv.fi/sites/tsv.fi/files/media/yo_rahoytusmalli_05062015_0.pdf), 8.4.2016.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2015d). Ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi 2017 alkaen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2015:19. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2016). Tutkimuksen monitieteisyys ja laatu. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2016:12. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Puuska, H.-M. & Miettinen M. (2008). Julkaisukäytännöt eri tieteenaloilla. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2008:33. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- Pölonen, J. (2015). Suomenkieliset kanavat ja julkaisut Julkaisuforumissa. Media & Viestintä 38, 237–252.
- Pölonen, J. & Muhonen, R. (2016). Monitieteisen tutkimuksen asema Julkaisuforumiluokituksessa. Tieteessä tapahtuu 3/2016, 40–43.
- van Rijnsoever, F. J. & Hessels, L.K. (2011). Factors associated with disciplinary and interdisciplinary research collaboration Research Policy 40(3), 463–472.
- Tilastokeskus (2016). Luokitusten kuvaus. Haettu sivulta <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/tieteenala/001–2010/kuvaus.html>, 1.5.2016.
- Suomen Akatemia (2014). Tieteenalaluokitus. Tieteen tila. Haettu sivulta [http://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tieteenala2014/aka\\_tieteen\\_tila\\_2014\\_tieteenalaluokitus.pdf](http://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tieteenala2014/aka_tieteen_tila_2014_tieteenalaluokitus.pdf) 1.5.2016).
- Suomen yliopistojen rehtorien neuvoston työryhmän ehdotus (2010). Julkaisujen laadunarvioinnin kehittäminen. [http://www.helsinki.fi/halvi/srno/raportit\\_ja\\_julkaisut/Julkaisujen\\_laadunarviointi.pdf](http://www.helsinki.fi/halvi/srno/raportit_ja_julkaisut/Julkaisujen_laadunarviointi.pdf), 1.5.2016).
- TUTCRIS-tutkimustietojärjestelmä. Tampereen teknillisen yliopiston intranet Tutka. Viitattu 23.5.2016.
- Ursin, J. (2014). Korkeakoulujen laadunvarmistus. Teoksessa Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (toim.). Korkeakouluhallinto (s. 225–241). Helsinki: Gaudeamus.
- Virtanen, P. (2007). Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.
- Yliopistolaki 558/2009. Haettu sivulta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558>, 22.5.2017.
- Yorke, M. (2000). Developing a Quality Culture in Higher Education. Tertiary Education and Management 6(1), 19–36.

---

# Do larger departments lead to better research? The correlation between disciplinary community size and quality of publications in seven scientific disciplines in Finland

*Mikko Kotola, Secretary of the Board, M. Soc. Sc., University of Helsinki*

*Jenni Mikkonen, Head of Information Services, M. A., University of the Arts Helsinki*

*Lotta Palin, Planning Officer, M. Soc. Sc., Sibelius Academy, University of the Arts Helsinki*

---

## ABSTRACT

The quality of scientific research is, in our time, being measured more extensively and exactly than ever before. Gathering researchers in a certain discipline together into larger units is often presented as a means of advancing research productivity. This study asks, is there a relationship between the size and publication quality of disciplinary communities in seven disciplines in Finland? Our data consists of university statistics drawn from the Finnish national education statistics service, Vipunen. We define a disciplinary community as researchers working in a discipline within the same university. The disciplines included are physics, history and archaeology, medical and health sciences, mathematics and statistics, psychology, economics and political and administrative sciences. We use average Publication Forum scores per publication, as used in the Finnish university funding model, to measure research quality. The time period studied covers the years 2011–2012. Our study shows that there is no statistically significant correlation between the size and research quality of a disciplinary community. In the light of the data set observed, there are no economies of scale in research from the perspective of research quality.

## TIIVISTELMÄ

Tieteellisen tutkimuksen laatua mitataan 2000-luvulla aiempaa laajemmin ja tarkemmin. Saman alan tutkijoiden kokoamisen yhteen suuriin yksiköihin esitetään usein edistävän tutkimuksen tuottavuutta. Tutkimuskysymyksemme on: onko tieteenalayhteisön koon ja tutkimuksen laadun välillä yhteyttä seitsemällä tieteenalalla Suomessa? Tutkimusdatamme koostuu opetushallinnon tilastopalvelu Vipusesta otetuista yliopistotilastoista. Määrittelemme tieteenalayhteisön tietyin tieteenalan tutkijoiksi samassa yliopistossa. Tarkastellut tieteenalat ovat fysiikka, historia ja arkeologia, lääke- ja terveystieteet, matematiikka ja tilastotiede, psykologia, taloustiede sekä valtio-oppi ja hallintotieteet. Käytämme yliopistojen rahoitusmallin mukaisesti lasketuja keskimääräisiä julkaisufoorumipisteitä per julkaisu mitataksemme tutkimuksen laatua. Tutkimuksemme käsittää dataa vuosilta 2011–2012. Tutkimuksemme osoittaa, että tieteenalayhteisön koolla ja tutkimuksen laadulla ei ole merkitsevää tilastollista yhteyttä. Lähdeaineiston perusteella tutkimuksessa ei ole mittakaava-etuja tutkimuksen laadun näkökulmasta.



# 1. INTRODUCTION

A prevalent trend of the last three decades in higher education systems has been performance-based steering and management. Performance steering essentially requires quantified measures and indicators to follow and build on. This steering trend, combined with the rise of information technology and networks, has led to scientific research being measured much more precisely than ever before. Measurement first focused on the simple matter of counting the number of publications being produced by researchers in different universities and research institutions. However, as this was correctly observed to be unsatisfactory as an approach, quantifying and measuring the quality of research has come to be a central area of development. As ministries and national research funding organizations, in the spirit of performance steering, want to get the most value for their dollar, euro or yuan, the question of whether research and teaching should be organized into small or large units has been a hot research policy topic in many countries around the globe. Unfortunately for the discussion, the research findings on the topic have thus far been rather inconclusive.

In this paper, we offer our contribution to the topic by examining whether there is a relationship between the size and publication quality of disciplinary communities in seven disciplines in Finland. Our data consists of university statistics drawn from the Finnish national education statistics service, Vipunen. We define a disciplinary community as researchers working in a discipline within the same university. We use average Finnish Publication Forum scores per publication, as used in the Finnish university funding model, to measure research quality. The time period studied covers the years 2011–2012.

We have selected seven disciplines to be included in this study: physics, history and archaeology, medical and health sciences, mathematics and statistics, psychology, economics, and political and administrative sciences. We have chosen a heterogeneous set of disciplines since it would seem possible that in some disciplines, a larger disciplinary community would benefit research quality and in others, it would not. Another criterion for selecting disciplines was that the disciplines to be studied should be researched in several Finnish universities and that the disciplines should be relatively large with regard to their number of research staff. Only Finnish universities and their disciplinary communities are included in the study. Of the studied disciplines, only medical and health sciences is a main discipline in the Vipunen data set; all others are components of the main disciplines. We have chosen to study the main discipline of medical and health sciences (as opposed to a selected discipline within the main discipline), because the medical disciplines are very specialized and we expected a fruitful comparison between universities to present itself in the comparison of the whole area of research.

Our work is laid out in five chapters. After the introduction (Chapter 1), in the second chapter we go through our key concepts and describe our research data and the Publication Forum. In Chapter 3, we first briefly introduce our statistical methods and then go on to describe and interpret our statistical data, discipline by discipline. In Chapter 4, we take a look at previous research on economies of scale in research, and in Chapter 5 we present our conclusions.

The results of our work are very timely. The structural development of higher education institutions for the past decade has been, and continues to be, on the national political agenda in Finland (see Opetus- ja kulttuuriministeriö [OKM] 2015a, 11). Within the last 5–10 years, there have been several mergers of Finnish universities and state research institutes, which aim at sharper profiling and positioning, better recognizability and visibility, and improving the scientific and societal impact of the institutions concerned. State research institutes, small departments and independent research institutes within universities have been merged into university faculties and larger units. The aim of the larger units is to increase productivity, enhance interaction between researchers and to improve the quality of scientific research. By elevating research quality, the aim is to support national competitiveness and enable success in a globalized world. Research and higher education (HE) policy are used to support internationality, strengthen international research projects and increase international mobility. (Marttila & Aittola 2010, 95; Löppönen et al. 2009, 56–57; Nuutinen & Lehvo 2014, 35.)

This study also contributes to evaluating whether it is rational, for the purposes of improving research quality, to build larger research departments and other production units. The quantity and quality of publications currently define 13% of the state core funding in the Finnish university funding model. As

of 2017, publication quality has had a greater impact on this funding than it has had in previous years—in fact, more than it has ever had before in Finland. It is prudent for universities, in order to maximize their core funding, to create incentives for their research staff to conduct high-quality research and publish their results via distinguished channels. (OKM 2014, 25.) A central question ever present in the minds of the management of any organization—and alas, most certainly in any HE and research organization—is the best way to organize work to fulfil the current goals and best serve the underlying mission of the organization. According to the results of this study, gathering more researchers of a discipline under the roof of one university does not directly lead to better quality research, so decision-makers must consider other policy options if research quality is to be increased.

## 2. CONCEPTS, DESCRIPTION OF THE RESEARCH DATA AND THE PUBLICATION FORUM

### 2.1 Concepts

A central concept in our study is that of a “disciplinary community”, which we define as a group of researchers working in the same discipline in the same university. This definition does not make any assumptions regarding the actual production unit (department, etc.) within the structure of the university. In practice, researchers in the same discipline may work in various departments or research institutes within the university. For example, in 2011–2012 in the University of Helsinki, researchers in the main discipline of medicine and health sciences worked in the departments and the research programs unit of the Faculty of Medicine, in the Faculty of Pharmacy and in three independent institutes: the Neuroscience Center, the Institute for Molecular Medicine Finland and the Institute of Biotechnology. On the other hand, researchers in veterinary medicine, with whom medical scientists in genetics closely collaborate, have common methodology and share infrastructures, do not in the official classification belong in same main discipline but are classified as a sub-discipline of agriculture and forestry. Researchers in different production units—and sometimes even within the same production unit—may work either in shared premises and laboratories or in different buildings, on different campuses, and even in different countries. On the other hand, as communication takes place in real time and does not depend on physical proximity, the location of the researchers is not necessarily essential in all kinds of research. Almost without exception, researchers form international networks with colleagues in their discipline. In spite of these remarks, we believe that working within the same university, through the mechanisms and structures of research groups, common infrastructure and premises, shared teaching duties and physical and social nearness, leads to the closer collaboration of researchers within a discipline than does working across university boundaries.

Another key concept in our work is the quality of publications. We define the quality of a set of publications as the amount of Publication Forum (in Finnish “julkaisufoorumi”, abbreviated to PF in English and JUFO in Finnish) points awarded, which takes into account the scientific nature of a publication (publication type), the amount of work required (article vs. monograph) and publication quality (publication channel). Publication Forum points are those used as of 2015 by the Finnish state in awarding basic state funding to universities (see Table 3 below). A key element of the points model is its consideration of publication quality using the quality classification of publication channels. The publication channel does not in itself signal how often a single publication is referred to within the research community, nor does it rank the publication’s actual scientific impact over a longer period of time or its wider impact on society. However, the Publishing Forum classification is controlled by the Finnish research community and we believe it to be the best—and in practice the only—publication quality classification in Finland that considers all scientific disciplines. For this study, the quality classification of a single publication is not relevant as long as the method used yields

a valid classification of the publication output of an entire disciplinary community within a university over the two-year observation period.

## 2.2 A description of the source material

Our data set consists of publication data and research staff data from the years 2011–2012 drawn from the service Education Statistics Finland Vipunen (data from OKM 2015b, OKM 2015c and OKM 2015d). Both publication data and research staff data is classified according to discipline and university. We have selected six disciplines and one main discipline (medical and health sciences) for observation.

Table 1: Average Publication Forum points by university and discipline in 2011–2012

<b>Average Publication Forum points by university (PF-points / publication) in 2011–2012</b>	<b>Physics</b>	<b>History and Archaeology</b>	<b>Medical and health sciences</b>	<b>Mathematics and statistics</b>	<b>Psychology</b>	<b>Economics</b>	<b>Political and administrative sciences</b>
Aalto University (Aalto)	2.40	-	-	2.07	-	1.26	-
University of Helsinki (UH)	2.10	1.02	1.73	2.03	1.85	1.14	1.24
University of Eastern Finland (UEF)	1.87	0.82	1.84	2.07	1.84	1.08	-
University of Jyväskylä (UJ)	2.25	1.25	1.53	1.81	1.69	0.91	1.23
University of Lapland (UL)	-	-	-	-	-	-	1.31
Lappeenranta University of Technology (LUT)	2.68	-	-	1.67	-	1.11	-
University of Oulu (UO)	2.26	0.70	1.50	2.08	-	1.30	-
Svenska handelshögskolan (Hanken)	-	-	-	-	-	1.52	-
University of Tampere (UTA)	-	1.09	1.81	1.45	1.78	0.97	0.97
Tampere University of Technology (TUT)	1.69	-	-	1.43	-	1.16	-
University of Turku (UTU)	2.41	0.77	1.85	1.77	1.88	0.95	1.02
University of Vaasa (UV)	-	-	-	-	-	1.14	1.17
Åbo Akademi (ÅA)	1.92	0.98	1.79	1.66	1.98	1.33	1.66

Table 2: Teaching and research staff (full-time equivalent person years) by university and discipline in 2011–2012

Teaching and research staff (full time equivalent person years) by university and discipline in 2011–2012	Physics	History and Archaeology	Medical and health sciences	Mathematics and statistics	Psychology	Economics	Political and administrative sciences
Aalto University	334.0	-	68.2	206.7	93.8	758.0	21.9
University of Helsinki	598.7	161.6	1546.3	282.7	161.3	55.9	102.5
University of Eastern Finland	277.1	25.1	1019.0	38.3	17.2	85.6	1.2
University of Jyväskylä	234.5	96.8	257.3	54.0	109.5	145.3	22.4
University of Lapland	0.2	-	1.0	6.7	6.0	5.4	19.4
Lappeenranta University of Technology	17.7	-	0.1	58.1	-	119.6	-
University of Oulu	149.0	64.8	488.9	115.8	0.2	144.2	-
Svenska handelshögskolan	-	-	-	-	-	247.4	-
University of Tampere	0.4	67.3	527.4	36.9	41.2	97.6	150.1
Tampere University of Technology	168.1	-	-	83.3	-	10.0	-
University of Turku	72.9	74.3	715.6	113.4	54.8	311.9	20.6
University of Vaasa	1.0	-	-	16.0	-	213.5	22.9
Åbo Akademi	33.9	23.9	40.9	32.1	27.3	73.0	53.4

The data found in the statistics service Vipunen is produced by Statistics Finland, the Ministry of Education and Culture, the Finnish National Agency for Education and CIMO (the Centre for International Mobility and Cooperation). The information covers secondary- and upper secondary-level education, polytechnics and universities. The data used in this article was produced by the Ministry of Education and Culture, which receives data directly from universities that collect their own data in connection to annual reporting from a variety of information systems (e.g. the publication data system SoleCRIS and the personnel system Personec). In the staff statistics, the work input of research and teaching staff has been quantified in full-time equivalent work years and classified by university and by main discipline and discipline (main disciplines are further divided into disciplines). The data does not contain information on how the work input is divided into different production units (e.g. faculties/departments) within universities.

Our publication data from 2011–2012 is based on the report of the profile working group of the Ministry of Education and Culture, which describes the state of Finnish universities and scientific research, particularly at the beginning of the 2010s. The report analyses the volume, productivity and scientific impact of research universities, and universities are compared with each other according to discipline. The calculation of the publication scores was carried out in accordance with that which is used in the state funding model: each university participating in a publication gets the points for the whole publication (on the point division model, see also OKM 2015a, 14–16). The ministry’s paper includes calculated indicators for the quality, quantity and productivity of the research output. In this study, we have utilized the indicator “Publication Forum point average per publication”.

There is one important thing to note regarding our data sets. Classifying teaching and research staff according to discipline is different from classifying individual publications. Research staff usually publish papers belonging to their own primary discipline, but may also publish papers classified in other disciplines. For example, statisticians may be authors of sociology papers that use statistical methods and data. For this reason, the ministry's profile working group has not used staff data in its calculations of productivity figures, but instead has relied on the list of unique authors (separate names) in a given discipline's publications for the size of the research community (see OKM 2015a).

For the aims of this study, the aforementioned problem is less central than for the aims of the ministry. The number of researchers publishing in multiple disciplines is relatively small when compared to the size of the disciplinary communities in the light of our data set. For the aim of measuring the quality of publications, the participation of interdisciplinary authors is not a problem; quality is evaluated based on the set of publications classified as belonging to a selected disciplinary community, independent of the disciplines under which the authors are classified. Only in clinical medicine is there a significant difference in the number of discipline staff and the number of authors of publications; here, the discipline FTE count is, on average, around 700, and the number of unique authors is around 2000 (OKM 2015a, 44). In clinical medicine, a large number of university hospital staff participate in research work and author publications.

According to the Ministry of Education and Culture data in Vipunen, Finnish universities produced about 37 000 publications annually in the years 2011–2012, collecting a total of 51 400 PF points. In 2011–2012, a total of 27 300 unique authors featured in the publications—that included only those members of the teaching and research staff that published something during the period. According to the ministry report (OKM 2015a, 43–45), publishing activity is focused quite strongly on a relatively small number of authors in universities. According to the Finnish research publication database Juuli, there were 64 642 publications dating from 2011–2012. Based on Juuli, 65% (42 272 publications) of these belong to the classes relevant to scoring (categories A1–4 and C1), and 35% (22 370 publications) belong to other categories. The relevant publications are distributed between PF classes in such a way that 38% fall into category 0, 35% into category 1, 20% into category 2, and 8% into category 3. A more detailed breakdown of the numbers by type of publication and PF category can be found in Appendix 1.

In the selected disciplines, before undergoing the analysis, we have eliminated the disciplinary communities that seem to have staff but have no publications reported in the same discipline. Our interpretation is that in such cases the discipline serves a supporting role or provides methodological expertise within the university. The university has most likely hired academic staff in a particular field to support the work of one or many other disciplines, or this represents academic staff who primarily carry out teaching duties. The most significant FTE instances we have removed are all in Aalto University, and in the following disciplines: psychology (48.5 FTE), medical and health sciences (34.3 FTE) and political and administrative sciences (9.4 FTE).

In our analysis of the data, we utilize statistical methods and visualizations to determine the existence or lack of a statistical connection between disciplinary community size and publication quality.

### **2.3 Publication Forum, classifications and PF ratings**

Our work is based on the Publication Forum rating as a measure of the quality of Finnish university research publications. The Finnish Publication Forum classifies publications according to four quality categories (0–3). The Publication Forum was established in 2010 and operates under the auspices of the Federation of Finnish Learned Societies (TSV). The PF is a rating and classification system used to support the quality assessment of research output. It is administered by the research community and the first classification was published in 2012. The publication channel evaluation is executed by 23 discipline-specific expert panels and it has so far classified around 30 000 domestic and international publishing channels. Since 2015, the Ministry of Education and Culture has used PF ratings as a criterion in awarding basic funding to Finnish universities through the university funding model. (Niiniluoto 2015; for descriptions of the PF classification levels see Publication Forum classification criteria 2017.)

The classification of publications is also intended to encourage universities to improve the quality and impact of scientific research, which is particularly important because Finland has recently lost ground in international comparisons of research, as well as to increase the societal impact of research (Kosunen 2015).

In this study, we do not compare the PF points of publications in different disciplines to each other. Comparing different disciplines would be very problematic, since due to their differences in publishing practices, the PF classification of channels and typical PF points of disciplines in the selected time period would be strongly divergent. However, a comparison of groups of researchers in different universities within a given discipline (disciplinary communities) is possible, since the researchers within a discipline typically publish in the same channels and those channels have been classified by the relevant Publication Forum expert panel. (For a discussion of the problems of interdisciplinary comparison using PF, and changes introduced in 2015, see Niiniluoto 2015.)

Since 2015, PF classification of scientific publications has been used in calculating the research publications indicator in the university funding model through which Finnish universities receive 13% of their core funding. The funding model indicator takes into account the type of publication and the PF rating for peer-reviewed publications. In the 2015–2016 funding model, the indicator took into account the type of publication and the PF coefficients for peer-reviewed publication classes A1–A4 and C1. The 2015 version is the scoring table that has been used in this study. We have elected to use this scoring table because a scoring model is necessary to quantify the data, the model was already used by the ministry in analysing the publication data in question, and it was the first and only scoring table available at the time of writing the original draft of this article.

*Table 3: Publication Forum scoring table as of 2015*

Source: OKM 2015a, 13.

<b>Publication type</b>	<b>PF level 2 &amp; 3</b>	<b>PF level 1</b>	<b>PF level 0 or no level</b>
A1–4 Peer-reviewed scientific articles	3	1.5	1
C1 Scientific books (monograph)	12	6	4
C2, D5, E2 Edited books, conference proceedings or special issues of journals, professional books, popularized monographs	0.4	0.4	0.4
B1–3, D1–4, E1 Non-refereed scientific articles, publications intended for professional communities, popularized articles, newspaper articles	0.1	0.1	0.1

From 2017, the ministry scoring model has changed to emphasize quality. The scoring model continues to weight the established peer-reviewed categories (A1–A4 and C1) and has also started to weight publications in category C2 (editing of scientific books) with PF coefficients. The updated coefficients for categories A1–A4 and C2 are the following (the coefficients for C1 are these quadrupled): category 0 gives coefficient 0.1; category 1 coefficient 1; category 2 coefficient 3; and category 3 coefficient 4. All non-refereed scientific articles, professional and popular articles get factors of 0.1, and books are given a factor of 0.4, regardless of the publication channel. (Publication Forum 2017.) This development of the scoring model puts more emphasis on quality and offers future researchers a more quality-differentiating model to conduct analyses similar to that of this paper.

### 3. METHODS AND DATA ANALYSIS

In this chapter, we briefly introduce our statistical methods and then go on to describe and interpret our data discipline by discipline. We will show that there is no significant statistical correlation between the size and the quality of the research of a disciplinary community.

In our study, we examine the correlation between the variables using both scatter diagrams and the Pearson correlation coefficient. We also examine the impact of the increase in the full-time equivalent (FTE) work years to the Publication Forum (PF) ratings through a linear regression model.

The correlation coefficient is a number that quantifies the strength of the linear correlation between the variables and usually refers to the Pearson product-moment correlation coefficient ( $r$ ). The value of the Pearson correlation coefficient can be anything between the values of -1 and +1. The further the value diverges from zero (in one direction or another), the stronger the positive or negative linear correlation. Correspondingly, when the correlation coefficient is 0, there is no linear correlation between the variables. (Taanila 2011.)

There is no univocal way to interpret the existence or nonexistence of correlation, but the literature has often settled upon the following division:

- $r < 0.3$ : there is next to no linear correlation between the variables;
- $0.3 < r < 0.7$ : there is some linear correlation between the variables;
- $r > 0.7$  there is a clear linear correlation between the variables (VirtuaaliAMK 2015).

#### 3.1 Physics

The FTE scores of universities in the discipline of physics vary quite significantly, from Lappeenranta University of Technology's FTE of 17.7 to the University of Helsinki's FTE of 598.7. Variation between the universities can also be detected when considering the PF ratings. The difference between the lowest rating (Tampere University of Technology's 1.69) and the highest rating (Lappeenranta University of Technology's 2.68) is almost one full point, and this difference is the greatest of all the disciplines included in this study. It must also be noted that the university with the lowest FTE score (LUT) also achieved the highest PF rating per publication in the examined group.

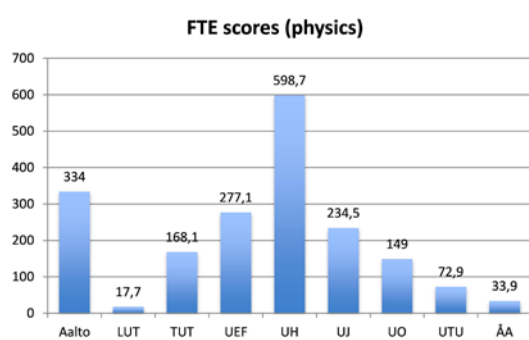


Figure 1: FTE scores in the discipline of physics, yr. 2011–2012

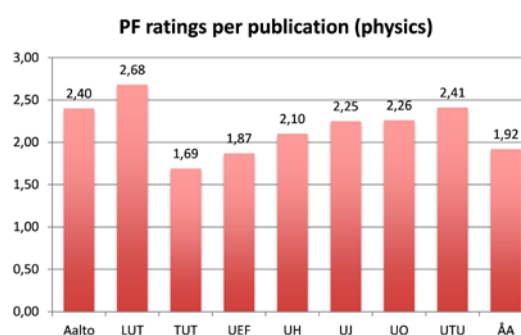
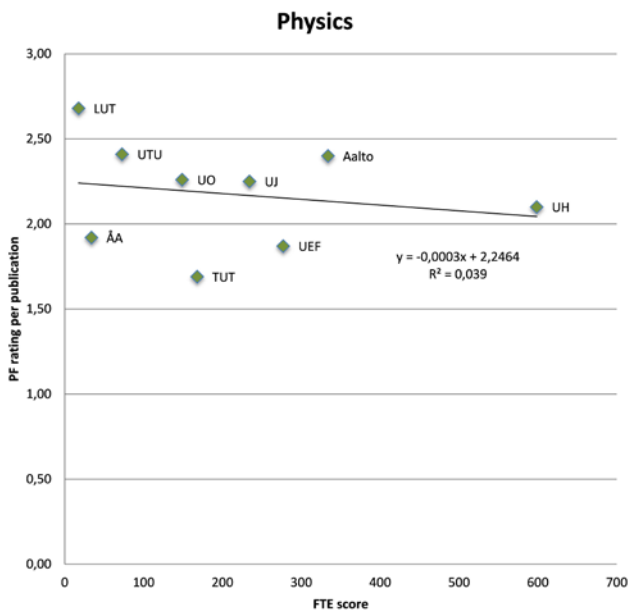


Figure 2: Publication Forum ratings per publication in the discipline of physics, yr. 2011–2012



There is no clear correlation between the PF ratings and the FTE scores visible in the data (n=9). The value of the Pearson correlation coefficient (r) in this population is -0.1975, which indicates that there is no discernible linear connection between the variables. It must also be noted that the coefficient of determination in the model is extremely small: only 3.9% of the variation between the PF ratings can be explained by changes in the FTE.

Figure 3: PF ratings per publication vs. FTE scores in the discipline of physics

### 3.2 History and archaeology

The FTE scope of the universities in the discipline of history and archaeology is divided in a more moderate way, ranging from Åbo Akademi's FTE of 23.9 to the University of Helsinki's FTE of 161.6. The range between the PF ratings is also narrower; the difference between the PF rating of 0.7 per publication for the University of Oulu and the PF rating of 1.25 per publication for the University of Jyväskylä is only slightly over one half of a point. When considering the data, it is noteworthy that the PF ratings of the university with the lowest FTE score (ÅA) and the highest FTE score (UH) are almost the same.

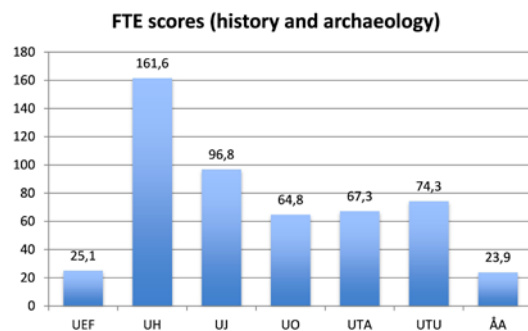


Figure 4: FTE scores in the discipline of history and archaeology, yr. 2011–2012

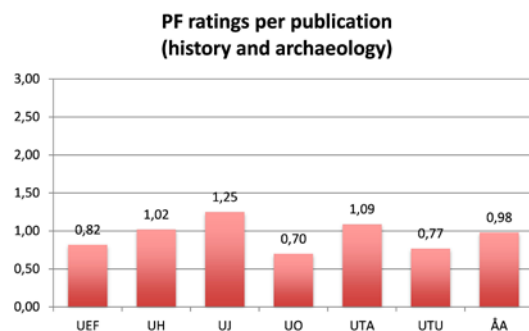
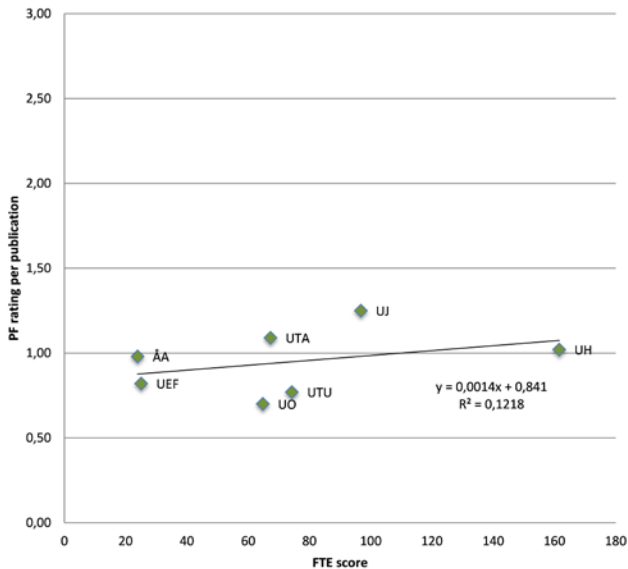


Figure 5: Publication Forum ratings per publication in the discipline of history and archaeology, yr. 2011–2012



### History and archaeology



In the discipline of history and archaeology, there is a positive correlation of a sort between the PF ratings and the FTE scores visible in the data (n=7). The value of the Pearson correlation coefficient (r) in this group is 0.3489, which indicates that there is some linear connection between the variables. Based on the slope of the regression line, it can be calculated that FTE growth of 714 units would increase the PF rating per publication by one point. However, the explanatory power of the model is weak and only 12.2% of the variation in the PF ratings can be explained by the changes in the FTE.

Figure 6: PF ratings per publication vs. FTE scores in the discipline of history and archaeology

### 3.3 Medical and health sciences

The FTE scores of universities in the discipline of medical and health sciences vary on a very large scale, ranging from Åbo Akademi's FTE of 40.9 to the University of Helsinki's FTE of 1546.3. However, it must be noted that apart from the University of Jyväskylä and Åbo Akademi, there is a university hospital operating in connection to all the universities in the examined group, which means that there is a discernible emphasis on clinical medical research in these universities' medical sub-disciplines. In addition to this, in Åbo Akademi, research is only carried out in the sub-disciplines of health sciences and pharmacy.

The variation between the PF ratings in the field of medical and health sciences is relatively small. The difference between the PF rating of 1.5 per publication in the University of Oulu and the PF rating of 1.85 per publication in the University of Turku is only 0.35 points. It must also be noted that even though the FTE scores between the universities vary significantly, the PF ratings per publication in all the universities in the field of medical and health sciences are very uniform.

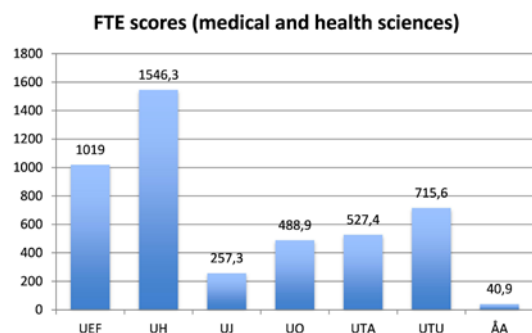


Figure 7: FTE scores in the main discipline of medical and health sciences, yr. 2011–2012

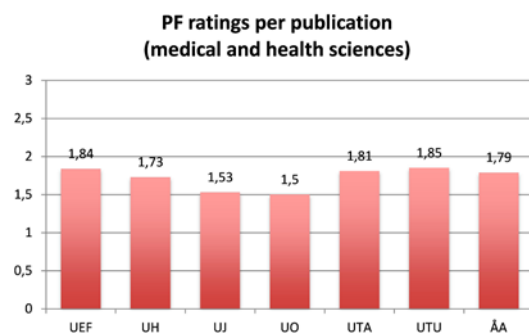
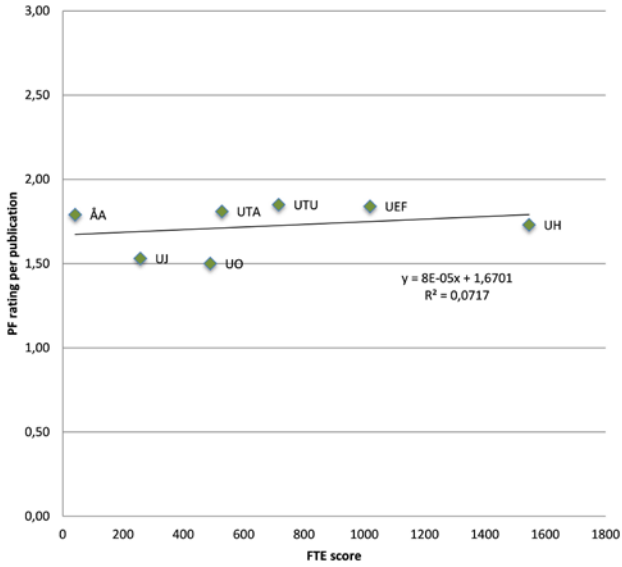


Figure 8: Publication Forum ratings per publication in the main discipline of medical and health sciences, yr. 2011–2012

### Medical and health sciences



In the field of medical and health sciences (n=7), there is no clear correlation between the PF ratings and the FTE scores. The value of the Pearson correlation coefficient (r) in this group is 0.2677, which indicates that there is no significant linear connection between the variables. The explanatory power of the model is small: only 7.2% of the variation in the PF ratings can be explained by the changes in the FTE.

Figure 9: PF ratings per publication vs. FTE scores in the main discipline of medical and health sciences

### 3.4 Mathematics and statistics

The FTE scores of universities in the discipline of mathematics and statistics is also divided on quite a large scale and vary widely from Åbo Akademi's FTE of 32.1 to the University of Helsinki's FTE of 282.7. There is also some variation between the PF ratings. For example, the difference between Tampere University of Technology's 1.43 points and the University of Oulu's 2.08 points per publication is over 0.65 points. Mathematics and statistics is the only examined discipline in which the universities with the largest FTE scores (Aalto, UH) also have the highest PF ratings.

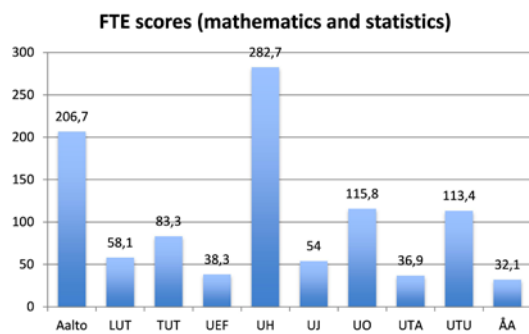


Figure 10: FTE scores in the discipline of mathematics and statistics, yr. 2011–2012

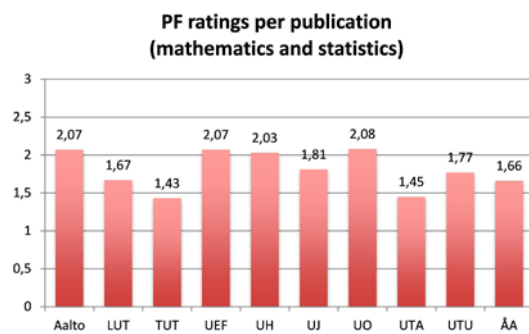
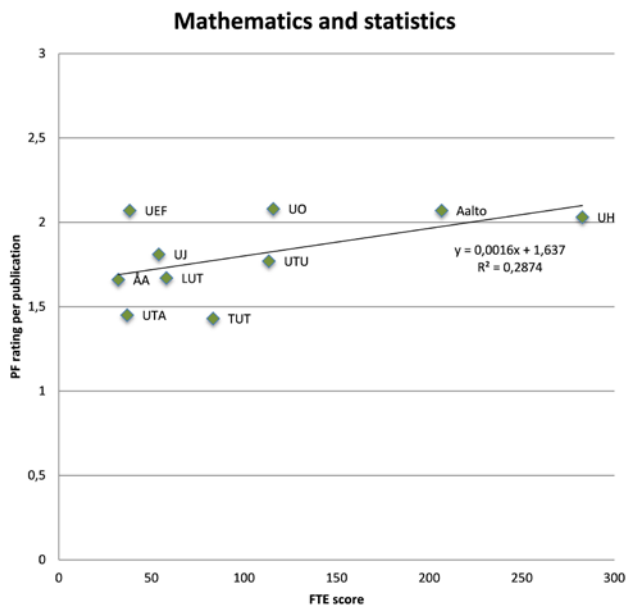


Figure 11: Publication Forum ratings per publication in the discipline of mathematics and statistics, yr. 2011–2012



Out of all the disciplines included in our study, in mathematics and statistics (n=10) there seems to be the clearest correlation between the FTE scores and PF ratings per publication. The value of the Pearson correlation coefficient (r) in this group is 0.5361, which indicates that there is some linear connection between the variables. Based on the slope of the regression line, it can be calculated that an FTE growth of about 625 units would increase the PF rating per publication by one full point. The explanatory power of the model is also the strongest of all the disciplines in our study and about one-third of the variation in the PF ratings can be explained by the changes in the FTE (28.7%).

Figure 12: PF ratings per publication vs. FTE scores in the discipline of mathematics and statistics

### 3.5 Psychology

There is moderate variation in the FTE scores of universities in the field of psychology, ranging from the University of Eastern Finland's FTE of 17.2 to the University of Helsinki's FTE of 161.3. The PF ratings are relatively uniform and there is only a one-third of a point difference between the university with the lowest PF rating (UJ) and the university with the highest PF rating (ÅÅ). Compared to the other disciplines in our study, the PF ratings of different universities in psychology are quite similar, even if the FTE scores are clearly different.

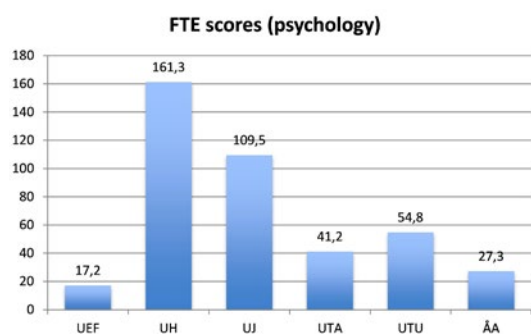


Figure 13: FTE scores in the discipline of psychology, yr. 2011–2012

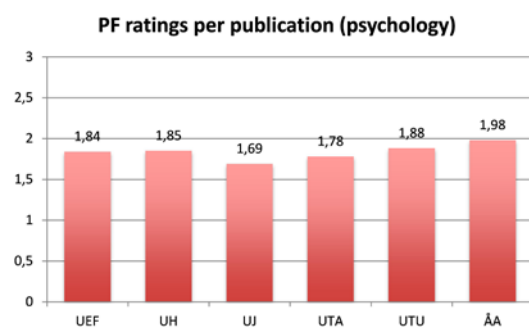
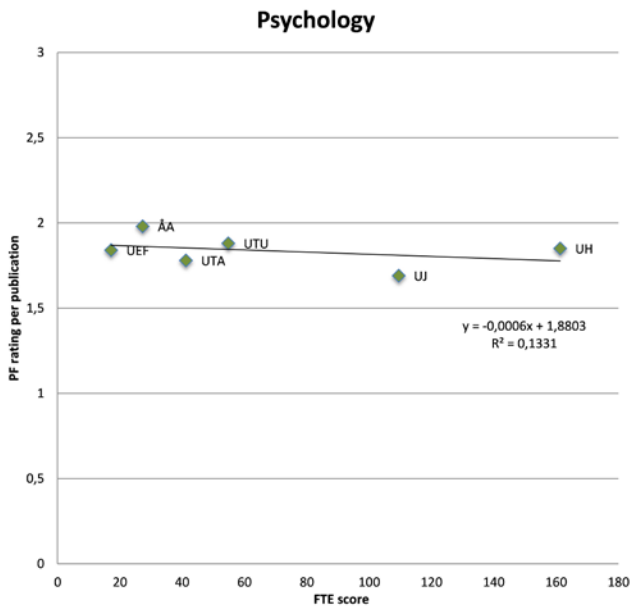


Figure 14: Publication Forum ratings per publication in the discipline of psychology, yr. 2011–2012



In psychology (n=6), there seems to be a negative correlation of a sort between the PF ratings and the FTE scores visible in the data. The value of the Pearson correlation coefficient (r) in this group is -0.3648, which indicates that there is some linear connection between the variables. This connection is negative and it seems that the growing FTE would decrease the PF rating in the examined group. However, visual observation of the regression line does not support this view, as the line is almost horizontal. It must also be remembered that the explanatory power of the model is quite weak, and only 13.3% of the variation in the PF ratings can be explained by changes in the FTE.

Figure 15: PF ratings per publication vs. FTE scores in the discipline of psychology

### 3.6 Economics

The FTE scores of universities in the field of economics (including economic science and business economics) vary on a wide scale. Aalto University's FTE of 758 is several times greater than that of other universities in the group, but the difference between the university with the smallest FTE (TUT) and the university with the largest FTE after Aalto (UTU) is also clear. In the PF ratings, the difference is not as great: the difference between the university with the lowest rating (UJ) and the university with the highest rating (Hanken) is only about 0.6 points.

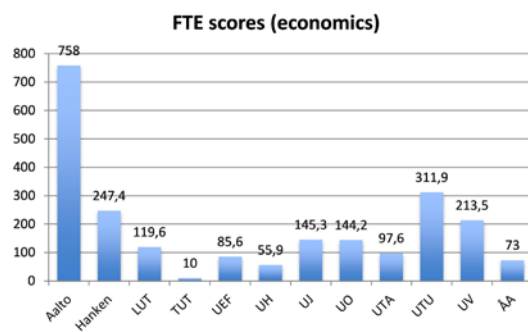


Figure 16: FTE scores in the discipline of economics, yr. 2011–2012

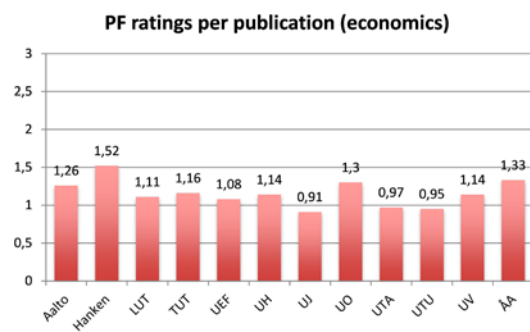
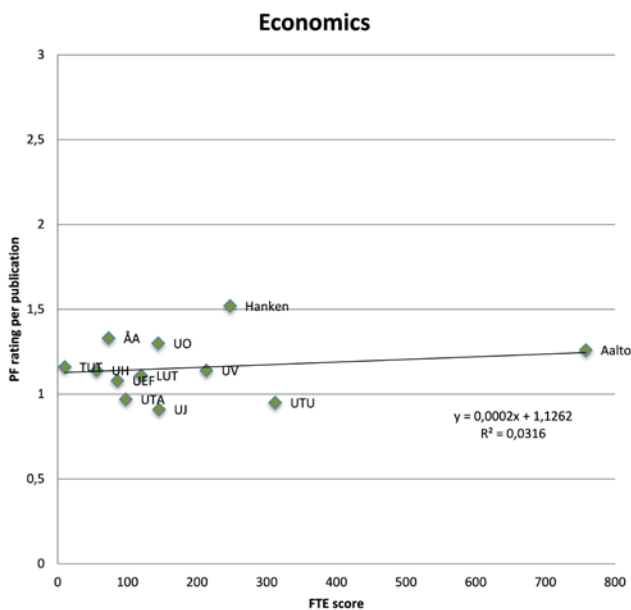


Figure 17: Publication Forum ratings per publication in the discipline of economics, yr. 2011–2012



In economics (n=12), there is no overly clear positive correlation between the PF ratings and the FTE scores. The value of the Pearson correlation coefficient (r) in this group is 0.1778, which indicates that there is no significant linear connection between the variables. The absence of correlation can also be observed when considering the regression line, which is very nearly horizontal. The explanatory power of the model is the weakest of all the disciplines included in this study: only 3.2% of the variation in the PF ratings can be explained by changes in the FTE.

Figure 18: PF ratings per publication vs. FTE scores in the discipline of economics

### 3.7 Political and administrative sciences

The FTE of universities in the field of political and administrative sciences varies significantly from the relatively small universities of Jyväskylä, Lapland, Turku and Vaasa (average FTE of 20) to the University of Tampere's FTE of 150.1. The differences between the PF ratings are also more pronounced: the difference between the PF rating of 0.97 per publication in the University of Tampere and the PF rating of 1.66 per publication in Åbo Akademi is almost 0.7 points. A distinct observation arising from the data is that the University of Tampere, which has undisputedly the highest FTE score of all the universities in the group, also has the lowest PF ratings per publication in this discipline.

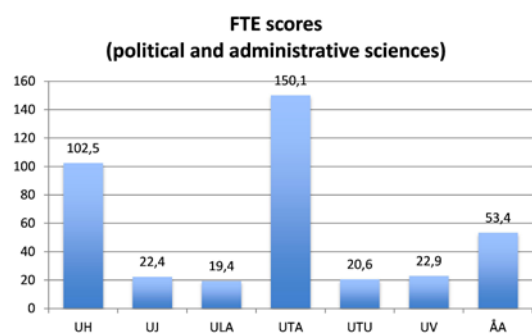


Figure 19: FTE scores in the discipline of political and administrative sciences, yr. 2011–2012

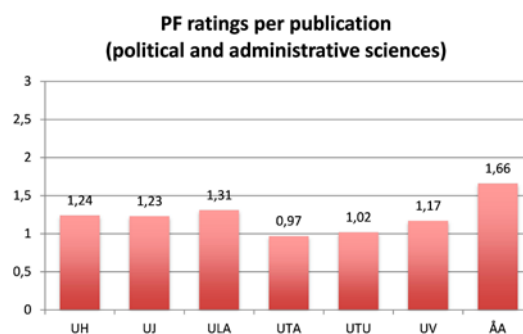
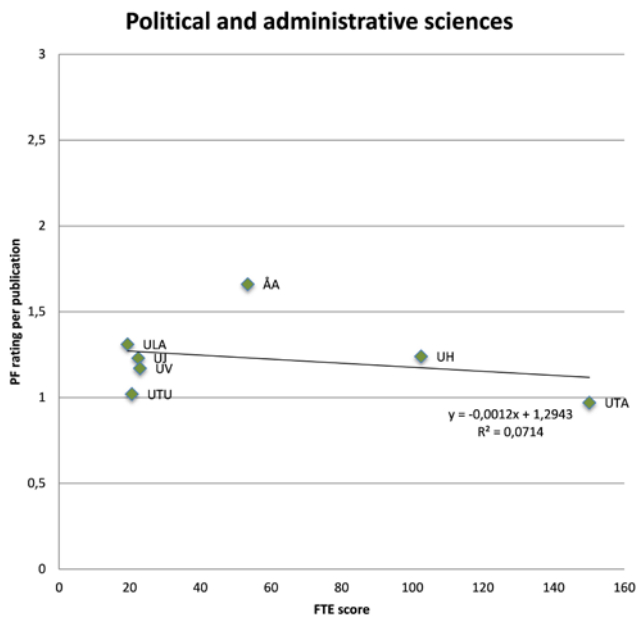


Figure 20: Publication Forum ratings per publication in the discipline of political and administrative sciences, yr. 2011–2012



There is no clear correlation between the PF ratings and the FTE scores in the field of political and administrative sciences (n=7). The value of the Pearson correlation coefficient (r) in this group is -0.2673, which indicates that there is no significant negative linear connection between the variables. This is confirmed when observing the regression line, which, similar to the field of economics, is nearly horizontal. The explanatory power of the model is relatively weak and only 7.1% of the variation in the PF ratings can be explained by changes in the FTE.

Figure 21: PF ratings per publication vs. FTE scores in the discipline of political and administrative sciences

### 3.8 Summary of the data analysis and limits to the interpretation of the results

Observing the data set as a whole, it can be stated that correlation between discipline-specific FTEs and publication forum ratings is quite insignificant. In some disciplines, there is a weak positive linear connection, and in one discipline there is a weak negative correlation (growth in FTE work years would appear to reduce research quality, as measured in PF ratings), but as a whole, there is no systematic correlation between FTE work years of research and teaching staff and PF ratings within disciplines. It must be kept in mind that in a data set with a small number of observations, there may appear to be correlations that would not persist in larger sets of observations.

When considering the correlations, it is important to keep in mind that a correlation between variables does not imply a causal relationship between them. Correlation may instead be a signal implying an external reason for the covariance of the observed variables. In this sense, the lack of correlation as observed in this paper is an easy result. We can, with reasonable certainty, state that there is no causal relationship between the observed variables, and state that the quality of the research of a discipline as measured in average PF ratings does not increase as a result of increasing the amount of FTE work years in that discipline in a given university.

We want to draw attention to two factors that limit the relevance of average PF points as a measure of quality of research. The first is that by looking at the average of PF points per publication, one does not consider how many of the publications are aimed to a wider audience in relation to those written for the research community. If one disciplinary community has published a large quantity of both top-notch scientific papers and popular/professionally oriented articles, it is not measured as being as successful (according to its average PF rating) as another disciplinary community that focuses solely on highly rated scientific publication channels. This factor may be significant as circa 38% of the publications in our data are classified as PF level 0. There may also be variation in how extensively the different disciplinary communities have reported their popular/professionally oriented publications.

The second factor to be observed is that the upper end of the PF scale does not differentiate between the quality of publications: the amount of points awarded for PF classes 2 and 3 is equal. In practice, 39% of the peer-reviewed publications in the data fell into classes 2 and 3. In some disciplines (such as physics), as many as 70% of their peer-reviewed publications were placed into these two top

classes. (Niiniluoto 2015.) Hence, the ability of the scale to differentiate between them is very weak and the number of PF points does not function well as a measure of the quality of a disciplinary community's research. Some of the problems with the PF classification have been fixed or improved in the new version of the classification that came into operation in 2015.

## 4. PREVIOUS RESEARCH ON ECONOMIES OF SCALE IN RESEARCH

In this chapter, we will review earlier research and literature on the economies of scale in research, focusing especially on research quality. We will compare the results reviewed in this part to our own results in the final chapter.

Industrial economics describes both the economies of scale and the economies of scope for given activities. The economies of scale refer to getting a proportionally greater output as the size of a production unit increases. On the other hand, economies of scope refer to advantages to the production of performing certain activities together or in cooperation, as compared to performing them in isolation. According to von Tunzelmann et al. (2003, 1), the language, concepts and methods of industrial economics have to a great extent been transferred to describing and researching universities and research institutions. In this context, research and education are described as productive activities with outputs such as scientific publications, study points and academic degrees.

According to von Tunzelmann et al. (2003, iii and 2) the most important unit of structure would appear to be the research group rather than the department or the university. A research group is typically focused on a specific sub-discipline or field of research. A department often covers a whole discipline. If the research group is of adequate size, it may produce globally leading research regardless of whether it operates in a department of 15 or 50 researchers and regardless of the size of the university. The size of the university and research productivity do not correlate in any clear way. (von Tunzelmann et al. 2003, iii.)

Previous research implies that research productivity—and possibly also research quality—increases up to a certain research group size. This critical size has in several papers been estimated to be between six to eight relatively permanent members of academic staff. Increasing research group size beyond the critical size does not result in additional increases in productivity. Some papers report lower critical sizes, and in some disciplines (e.g. some humanities subjects), there does not appear to be a critical research group size. The critical size has been observed to be larger in applied disciplines, such as clinical medicine, and smaller in theoretical disciplines, such as mathematics. (von Tunzelmann et al. 2003, iii, 8 and 11.)

The importance of the size of a research group is also addressed in a study of the quality and productivity of Dutch research programs in business and economics. In their paper, Tom Groot and Teresa García-Valderrama (2006) conclude that a larger research group size correlates with increased quality, but decreased productivity, of research. In Groot and García-Valderrama's paper, quality has been defined using bibliometric analysis and peer-review processes of research.

When researching economies of scale, one should ideally take into consideration all factors of production, not just the work of employees. The importance of human work is great in research, but in some fields—e.g. physics and medicine—research infrastructure and equipment may be central factors of production. It is practically impossible to publish in leading journals in particle physics if one's group does not have access to state of the art particle accelerators. This article, like most of the research concerning economies of scale in research, considers the work of the research and teaching staff as the sole input variable. (See also von Tunzelmann 2003, 6.) Correspondingly, research publications are only one type of output that academic staff produce: other types of output are those related to teaching (completed study credits and degrees, etc.) and those related to third stream activities (articles and lectures aimed at the general public, media appearances, meetings with interest groups, etc.). It is very possible that researchers in different universities divide their time between different activities in varied ways and value outputs

differently. Then again, in Finland, publishing in peer-reviewed research journals plays a very central role in accumulating academic merits and advancing one's career. It is a reasonable assumption that in all universities included in this study, publishing research papers is a primary activity for researchers, and aiming at publication in leading journals is both encouraged and desired.

Some of the advantages of large departments, according to Brown, are the cross-pollination of ideas, increased possibility of dividing teaching duties between researchers and according to specialization, increased chances of receiving competitive research funding for large projects, and organizing administration in more effective and productive ways. Some of the disadvantages may be decreased personal interaction and less participation in setting departmental policies. (Brown 1996, cited in von Tunzelmann et al. 2003, 10.) A report by the profile working group of the Ministry of Education and Culture of Finland states that "the size of the unit is an important factor, because in large units it is possible to bring together a large group of researchers representing different branches of the discipline and hence to diversify the interaction advancing the discipline. A large unit size is economical as the research infrastructure and the common services of the unit can be arranged in a more effective way." However, the same report continues by stating that according to empirical research, there is no correlation between the productivity and quality of research and research unit size. (OKM 2015a, 11.)

The aforementioned sources seem to imply that if large units have an advantage over smaller ones, their advantages are related to education being produced in a high-quality fashion, or effectively, or because their administration and common services are organized effectively. It is noteworthy that both sources name increased interaction between the researchers of a discipline as one of the advantages of larger units, but conclude that unit size does not have significance with regard to the quality or productivity of research. From these premises, it can be inferred that either increased interaction between the researchers of a discipline does not lead to higher quality research, or that the interaction is not in fact increased or improved in larger units.

It is also possible that the mere existence of larger departments and larger universities attracts relatively more production factors (e.g. research funding) in comparison to smaller units. Such an effect may be caused by recognizability and reputation. Robert K. Merton referred to such a self-realizing mechanism as the Matthew effect: to those that have, more shall be given. (von Tunzelmann et al. 2003, 5.) This kind of self-reinforcing pattern is likely to be at work in high quality research communities: world-leading individuals or groups in a certain discipline attract more top-quality individuals and collaborators simply as a result of their fame.

Presumably, the discussion on the advantages and disadvantages of large departments (production units) is relevant for this article since large disciplinary communities are likely to correlate with large production units. As discussed previously in this chapter, the advantages of large units seem to relate mostly to education and effective administration; advantages related directly to research are not on the list. The aforementioned ability of a unit to win competitive funding for large-scale projects may have significance for research quality, but this significance may vary according to discipline. It is possible that in some disciplines, large or multidisciplinary projects lead to better quality research, and in some other disciplines they lead to decreases in research quality.

In Finland, the ratio of competitive research funding to state basic funding might be a factor explaining the quality of research in a given disciplinary community. An increase in competitive research funding leads quite directly to an increase in disciplinary community size and enables the academic staff to use a relatively larger proportion of their time for research (vs. teaching and other duties). On the other hand, a central criterion in winning competitive research funding (e.g. Academy of Finland funding) is specifically the scientific quality of previous or planned research. Therefore, observed quality leads to new competitive funding and an increased competitive portion of the funding base, which in turn presumably increases the quality and/or quantity of publications.

Hugo Horta and T. Austin Lacy have researched (2011) the relationship between disciplinary community size and research productivity and quantity of publications in Portuguese universities. Their research showed that a larger disciplinary community increased the amount of international publications of academic staff, but did not directly affect the amount of high-quality publications. Factors contributing to the increase in international papers were more extensive international networks and the better capacity of larger disciplinary communities to engage in international collaboration. The internal variety of the research



community, the interaction of researchers in different career stages and teaching provided by postgraduate students were seen as having a positive contribution to publishing, especially in international forums. A factor seen as reducing the productivity and amount of publications was a relatively large amount of administrative and supervisory work. (Horta & Lacy 2011, 456–459.)

## 5. CONCLUSIONS

In this paper, we have studied the relationship between the size of discipline-specific research communities and the average quality of their publications. The studied data from the years 2011–2012 included research communities in Finnish universities in the disciplines of physics, history and archaeology, medical and health sciences, mathematics and statistics, psychology, economics, and political and administrative sciences.

Based on our data, our conclusion is that there is no statistical correlation between the size of the disciplinary community and research quality. The data set included heterogeneous disciplines, very small and very large disciplinary communities and very clear variations in research quality within disciplines. In some disciplines, there was a weak positive correlation and in one discipline there was a weak negative correlation. In data sets with small numbers of observations, the correlations are not significant. There are some limitations, as discussed in detail in Chapter 3.8, to interpreting the average PF points of a disciplinary community as an indicator of its research quality.

In the light of the data set observed, there are no economies of scale in research from the perspective of research quality. The results from the literature, as presented in Chapter 4, support this conclusion. The advantages of larger units or disciplinary communities over small ones may be related to effective organization of administrative and support services and the division of work related to the effectiveness or quality of education. The most important organizational unit from the perspective of research quality and productivity is the research group. In many disciplines, a research group of an adequate size, around 6–8 relatively permanent researchers, is a precondition for high-quality research. In some disciplines, there does not appear to be a critical mass for research group size.

Our results have policy implications for universities, research funding agencies and ministries of education internationally. Generally speaking, funding agencies already operate in a sound way by mainly awarding research funding to principal investigators of research groups. In Finland, some recent funding, e.g. the Academy of Finland University Profiling Funding (PROFI), has been awarded to universities. Even as research quality does not directly improve in larger departments or universities, and hence there would not appear to be a direct case (from a research quality perspective) for a stronger division of labour nationally between universities, the profiling of universities may, through the mechanisms of effective administration and providing education in larger units, enable universities to use more resources for research and thereby enable an increase in research volume and/or quality. As for universities, the implication is that there is no preset winning formula for organizing all research in a given discipline in units as large as possible. The organization should be built based on the needs of the PIs, research groups and infrastructure in given areas.

Since the beginning of 2017, the PF ratings of publications now affect the funding of Finnish universities more than ever before. With this financial steering in place, it is natural and necessary for universities to aim at increasing the quality of their publications. As our study has used data from the years 2011–2012, it is important for the research community to later observe if the improvements in the classifications and scoring models or looking at a longer time sequence lift to surface differences in research quality or correlations that have been unobservable in our data set. International comparison is also important as Finland is a small player in the global research market. Evidence-based policy does not guarantee success for any single institution or national higher education system, but considering evidence systematically gives decision-makers the best tools available in directing HE systems, steering research funding and organizing research institutions. Studies similar to this one are important in verifying the current state of Finnish research, especially in times that have already witnessed many changes in the structures of national and international higher education, and may yet witness many more.

## REFERENCES

- Brown, K. S. (1996). The key to academic bliss can be found in large or small departments. *The Scientist*, 10(21): 15.
- Groot, T. & García-Valderrama, T. (2006). Research quality and efficiency: An analysis of assessments and management issues in Dutch economics and business research programs. *Research Policy*, 35(9): 1362–1376.
- Horta, H. & Lacy, T. A. (2011). How does size matter for science? Exploring the effects of research unit size on academics' scientific productivity and information exchange behaviors. *Science and Public Policy*, 38(6): 449–460.  
Retrieved from [https://www.academia.edu/415066/How\\_does\\_size\\_matter\\_for\\_science\\_Exploring\\_the\\_effects\\_of\\_research\\_unit\\_size\\_on\\_academics\\_scientific\\_productivity\\_and\\_information\\_exchange\\_behaviors](https://www.academia.edu/415066/How_does_size_matter_for_science_Exploring_the_effects_of_research_unit_size_on_academics_scientific_productivity_and_information_exchange_behaviors) on 8.5.2015.
- Juuli – Finnish Research Publications (2015). Retrieved from <http://www.juuli.fi/?&Ing=en> on 21.5.2015.
- Kosunen, T. (2015). Julkaisufoorumi ja yliopistojen rahoitusmalli. Seminar presentation (PowerPoint) on 2.2.2015 at a Publication Forum seminar, Helsinki. Retrieved from [http://www.tsv.fi/julkaisufoorumi/materiaalit/jufo-seminaari\\_02022015\\_kosunen.pdf](http://www.tsv.fi/julkaisufoorumi/materiaalit/jufo-seminaari_02022015_kosunen.pdf) on 21.5.2015.
- Löppönen, P. & Lehvo, A. & Vaahtera, K. & Nuutinen, A. (Eds.) (2009). Suomen tieteen tila ja taso 2009. Suomen Akatemian julkaisu 9. Helsinki: Suomen Akademia.
- Marttila, L. & Aittola, H. (2010). Yliopistojen yhteistyö ja fuusiot – ennakointia ja sopeutumista uuteen tilanteeseen. In H. Aittola & L. Marttila (Eds.), *Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos. RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti*. Opetusministeriön julkaisu 2010:5.  
Retrieved from [http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010/RAKE\\_yhteishankkeen\\_loppuraportti.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010/RAKE_yhteishankkeen_loppuraportti.html?lang=fi) on 11.1.2017.
- Niiniluoto, I. (2015). Julkaisufoorumin tausta, tavoitteet ja päivitysarviointi. Seminar presentation (PowerPoint) 2.2.2015 at a Publication Forum seminar, Helsinki.  
Retrieved from [http://www.tsv.fi/julkaisufoorumi/materiaalit/jufo\\_seminaari\\_02022015\\_niiniluoto.pdf](http://www.tsv.fi/julkaisufoorumi/materiaalit/jufo_seminaari_02022015_niiniluoto.pdf) on 21.5.2015.
- Nuutinen, A. & Lehvo, A. (2014). Tieteen tila 2014 -yhteenveto. Helsinki: Suomen Akademia, Retrieved from [http://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tieteen\\_tila\\_2014\\_aka\\_tieteen\\_tila\\_yhteenveto\\_2014\\_web.pdf](http://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tieteen_tila_2014_aka_tieteen_tila_yhteenveto_2014_web.pdf) on 11.1.2017.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2014). Vahvemmat kannusteet koulutuksen ja tutkimuksen laadun vahvistamiselle. Ehdotus yliopistojen rahoitusmalliin tarkistamiseksi vuodesta 2015 alkaen. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2014:7. Retrieved from <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2014/liitteet/tr07.pdf?lang=fi> on 18.4.2015.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2015a). Suomalaisen yliopistotutkimuksen tuottavuus ja vaikuttavuus. Opetus- ja kulttuuriministeriön profiiliryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2015:5.  
Retrieved from <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2015/liitteet/okm05.pdf?lang=fi> on 18.5.2015.  
(In English: Productivity and impact of Finnish university research. Report by the profile working group of the Ministry of Education and Culture. For a summary in English, see <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2015/yliopistotutkimus.html?lang=en>).
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2015b). Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuaineisto yliopisto, alatieteenaloittain 2011–2012. (In English: The Ministry of Education and Culture publication statistics, by discipline 2011–2012).  
Retrieved from <http://vipunen.fi/fi-fi/yliopisto/Sivut/Julkaisut.aspx> on 12.4.2015.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2015c). Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuaineisto yliopisto, päätieteenaloittain 2011–2012. (In English: The Ministry of Education and Culture publication statistics, by main discipline 2011–2012).  
Retrieved from <http://vipunen.fi/fi-fi/yliopisto/Sivut/Julkaisut.aspx> on 12.4.2015.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2015d). Yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilöstö yliopistoittain ja tieteenaloittain 2011–2012 (In English: University research and teaching staff by university and discipline 2011–2012).  
Retrieved from [http://vipunen.fi/fi-fi/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Yliopistojen%20opetus-%20ja%20tutkimushenkilökunta%20-%20tieteenala%2010.xlsb](http://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Yliopistojen%20opetus-%20ja%20tutkimushenkilökunta%20-%20tieteenala%2010.xlsb) on 12.4.2015.
- Publication Forum. (2017). Retrieved from <http://www.tsv.fi/julkaisufoorumi/> on 11.1.2017.
- Publication Forum classification criteria. (2017). Retrieved from <http://www.julkaisufoorumi.fi/en/evaluations/classification-criteria> on 11.1.2017.
- Taanila, A. (2011). Korrelaatio ja sen merkitsevyys. Retrieved from <https://tilastoapu.wordpress.com/2011/11/01/10-korrelaatio-ja-sen-merkitsevyys/> on 17.5.2015.
- von Tunzelmann, N. & Ranga, M. & Martin, B. & Geuna, A. (2003). The effects of size on research performance: A SPRU review. Brighton: SPRU – Science and Technology Policy Research.  
Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.160.9463&rep=rep1&type=pdf> on 27.4.2015.
- VirtuaaliAMK. (2015). Korrelaatio. Retrieved from <http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/korre.htm> on 17.5.2015.

# APPENDIX 1: PUBLICATIONS DIVIDED BY PUBLICATION TYPE AND PF-RATING, YR. 2011–2012

Source: Juuli – Finnish Research Publications 2015; narrowed down by 2011–2012, universities.

Type of publication	PF-rating				Total	% out of all
	0	1	2	3		
A1 Journal article (refereed), original research	1 158	11 764	8 184	4 594	<b>25 700</b>	39.76%
A2 Review article, Literature review, Systematic review	112	905	303	138	<b>1 458</b>	2.26%
A3 Book section, Chapters in research books	1 533	2 418	2 263	1	<b>6 215</b>	9.61%
A4 Conference proceedings	4 427	3 421	157	21	<b>8 026</b>	12.42%
B1 Non-refereed journal articles	664	2 146	1 072	234	<b>4 116</b>	6.37%
B2 Book section	1 804	736	330	0	<b>2 870</b>	4.44%
B3 Non-refereed conference proceedings	1 126	127	8	1	<b>1 262</b>	1.95%
C1 Book	453	248	172	0	<b>873</b>	1.35%
C2 Book (editor), chapters in research books, conference proceedings or special issue of a journal	521	498	260	7	<b>1 286</b>	1.99%
D1 Article in a trade journal	3 122	132	9	4	<b>3 267</b>	5.05%
D2 Article in a professional book (incl. an introduction by the editor)	1 688	9	0	0	<b>1 697</b>	2.63%
D3 Professional conference proceedings	232	5	1	0	<b>238</b>	0.37%
D4 Published development or research report or study	1 604	5	0	0	<b>1 609</b>	2.49%
D5 Textbook, professional manual or guide	498	1	0	0	<b>499</b>	0.77%
E1 Popularised article, newspaper article	5 216	55	2	0	<b>5 273</b>	8.16%
E2 Popularised monograph	250	2	1	0	<b>253</b>	0.39%
<b>Total</b>	<b>24 408</b>	<b>22 472</b>	<b>12 762</b>	<b>5 000</b>	<b>64 642</b>	<b>100.00%</b>
% out of all	37.76%	34.76%	19.74%	7.73%	<b>100.00%</b>	
A1–4 and C1	7 683	18 756	11 079	4 754	<b>42 272</b>	65.39%
Other types	16 725	3 716	1 683	246	<b>22 370</b>	34.61%

---

# An evaluation of U-Multirank as a tool for quality assurance in higher education

Sanna Suonsyrjä, Head of Academic Affairs, MMus (Arts Management),  
University of the Arts Helsinki/Theatre Academy

Mika Suutari, Head of Learning Environment Services, MA, Turku University of Applied Sciences

Sini Teräsahde, Doctoral Student, MA (education), University of Tampere<sup>2</sup>

---

## ABSTRACT

The article is based on a document analysis guided by theoretical conceptualizations about the U-Multirank ranking, how it depicts quality and its strengths and weaknesses in producing comparative information about higher education institutions. Studying rankings is important since rankings exert an increasing influence on national higher education policies and affect the steering of higher education. In the article, the basic principles, functions, data collection and indicators of U-Multirank are presented, and researchers' and stakeholders' critiques of U-Multirank are reviewed. Despite its weaknesses, as pointed out by its critics, it is admitted that U-Multirank is significantly different from any other ranking in its effort to democratize higher education rankings and in serving different stakeholders and meeting the need for knowledge, both of which are its strengths, alongside depicting the reality of higher education more comprehensively than other rankings. U-Multirank's understanding of quality is also analysed according to the conceptions of quality in higher education based on Harvey and Green's (1993) seminal work. U-Multirank, with its multidimensional character, is strongly based on understanding the relative nature of quality. U-Multirank does not consider quality only as predefined exceptionalism, but rather as fitness for purpose. It assists in evaluating higher education as providing value for money and supports higher education institutions in their transformation to improve quality. U-Multirank's threats and opportunities, which are discussed at the end of this paper, depend on the extent that higher education institutions, students and different stakeholders begin to utilize it.

## TIIVISTELMÄ

### *U-Multirankin arviointi korkeakoulutuksen laadunarvioinnin välineenä*

Artikkeli perustuu tutkimukseen, jossa tarkasteltiin dokumenttianalyysimenetelmällä ja teoreettisen pohdinnan keinoin U-Multirankia, sen laadun ymmärtämistä ja sen vahvuuksia ja heikkouksia korkeakouluja vertailevan tiedon tuottajana. Ranking-listoihin kohdistuvan tutkimuksen tekeminen on tärkeää, sillä niillä on yhä enemmän vaikutusta kansalliseen korkeakoulupolitiikkaan ja korkeakoulujen ohjaukseen. Artikkelissa esitellään U-Multirankin peruseriaatteet, toiminnot, tiedonhankintamenetelmät ja indikaattorit. Siinä käydään myös läpi U-Multirankiin kohdistunutta kritiikkiä tutkijoiden sekä eri ryhmittymien esittämänä. Vaikka esitetyssä kritiikissä U-Multirankilla on osoitettu olevan heikkoutensa, sen on tunnustettu olevan merkittävästi erilainen kuin muut rankingit pyrkiessään demokratisoimaan korkeakoulujen rankinginmenetelmiä ja palvelemaan erilaisia sidosryhmiä ja tiedontarpeita. Vahvuutena pidetään myös sitä, että U-Multirank kuvaa korkeakoulujen todellisuutta kattavammin kuin muut rankingit. Esitetyn kritiikin lisäksi artikkelissa analysoidaan U-Multirankin laadun ymmärtämistä suhteessa Harveyn ja Greenin (1993) laatukäsitteistöön korkeakoulukontekstissa. Moniulotteisuudellaan U-Multirank perustuu vahvasti ymmärrykseen laadun suhteellisuudesta. Laatua ei nähdä vain ennalta määriteltynä erinomaisuutena vaan toiminnan tarkoituksenmukaisuutena. U-Multirank auttaa arvioimaan, vastaako korkeakoulujen toiminta siihen sijoitettuja taloudellisia resursseja. Lisäksi se tukee korkeakouluja laadun parantamiseen tähtäävässä muutoksessa. U-Multirankiin liittyvät uhat ja mahdollisuudet, joita pohditaan lopuksi, ovat riippuvaisia siitä, kuinka laajasti se otetaan käyttöön korkeakoulujen, opiskelijoiden ja eri sidosryhmien keskuudessa.

---

<sup>2</sup> Kaisa Kurki, Director of International Education Services at University of Tampere, contributed to the original group work done in the study programme of administration and management of higher education (KOHA).

# 1. INTRODUCTION

The quality assurance of higher education institutions (HEIs) began to take its current shape in the 1990s when the European Commission funded reports that mapped practices in quality assurance. Because of that, in 1998, the European Council of Ministers recommended European cooperation in assuring quality in higher education. (Ursin 2014, 225.) The Bologna Declaration was signed in 1999 and it set a goal to create and develop European higher education by 2010 (Nokkala 2014, 142).

The European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA 2005) was authorized to prepare European principles and recommendations that emphasize transparency, publicity and comparability (Ursin 2014, 225–226). External means of quality assurance are, for example, auditing, accreditation and different combinations of these. Moreover, rankings are one element of quality assurance that can demonstrate how private sector principles are adapted to suit the public sector. In practice, this has meant, among other things, the commercialization of the public sector and reinforcement of a work culture based on effectiveness. (Ursin 2014, 226.) Rankings strengthen competitive positioning and the institutions that score high in the rankings gain prestige. However, rankings are also criticized (see e.g. Kehm 2014). It has been said that rankings favour certain kinds of research universities (large in size and natural sciences-oriented) and they will eventually create a situation in which HEIs become identical (Nokkala 2014, 148).

If rankings did not already exist, someone would have to invent them. They are an inevitable result of mass higher education and of competition and commercialization in postsecondary education worldwide. Potential customers want to know from which of the many higher education options they should choose. Rankings are also a way for HEIs to set benchmarks against peer institutions. For these purposes, rankings provide some easy answers, if highly imperfect. (Altbach 2010.) One obvious reason for the rise of rankings is the internationalization of the education market as a whole. Higher education institutions use good rankings as an important tool for attracting domestic and international students; in addition, rankings can be utilized when choosing institutional partners. In an ideal situation, cooperation is established with a partner whose ranking is a bit higher. (Nokkala 2014, 146–148.)

The first worldwide university ranking was published by Shanghai Jiao Tong University in 2003 (The Academic Ranking of World Universities, ARWU; known as the “Shanghai Ranking”). This was followed by The Times Education Supplement ranking (nowadays known as “The Times Higher Education World University Rankings”, THE) in 2004. Other established rankings are, for example, the QS University World Ranking, U.S. News & World Report America’s Best College Ranking, Leiden Ranking and U-Multirank.

After the first university rankings were published, the problem in the European context was the poor placement of European universities in this newly created environment. There have been divergent reactions to the rankings; many actors that recognize the deficiencies and unevenness of them still continue to use them to set their own objectives. Rankings do not only set goals for HEIs, but also show the components of their success, which has led others to identify and copy certain practices that have been perceived as a recipe for success. (Erkkilä & Piironen 2014, 182.) In response to the rankings, the European Commission funded an initiative that aimed to better bring out the quality of European higher education and led to the development of U-Multirank and its introduction in 2014. In this paper, we take a deeper look at U-Multirank, discuss the reactions to it, and analyse its understanding of quality in higher education.

Studying rankings is important because rankings have become a form of new normative expert knowledge which justifies the changes in the system of higher education in Europe. The direct impacts are not easy to evaluate, but rankings reveal both concerns and obvious solutions to them. The paradox is that those who create rankings have no normative power over the HEIs or the national higher education administration, but they do play a significant role in the higher education policies and in renewing higher education institutions in Europe. (Erkkilä 2014, 98.) For all their problems, the rankings have become a high-stakes enterprise that have implications for academe worldwide. For this reason alone, they must be taken seriously and understood properly (Altbach 2010).

## 2. RESEARCH DESIGN AND THE PROGRESSION OF THIS ARTICLE

This article is based on our research conducted as a course assignment in the study programme of administration and management of higher education (KOHA). In this study, we addressed the following research question: What are the strengths and weaknesses of U-Multirank in relation to understanding quality in higher education? As a method, we have used document analysis. As material, we have used the final report of U-Multirank (van Vught & Ziegele 2011), a book called “Multidimensional ranking: The design and development of U-Multirank”, written by researchers participating in the U-Multirank project (van Vught & Ziegele 2012), and the U-Multirank web sites, along with additional material, such as the “Indicator book 2016”.

We have also studied research literature on rankings and familiarized ourselves with the critiques of U-Multirank, particularly by concentrating on the critique presented by Rauhvargers (2011, 2013), Kováts (2015) and Marginson (2014). In addition, we reviewed the critiques presented by different groups, such as the League of European Research Universities (LERU) (Boulton 2010) and Coimbra Group (2016). Similarly, we analysed the UK HE International Unit’s critique and the response of John Roman and Frank Ziegele (2013), and the statement made by the European Student Union (ESU) praising U-Multirank (Smith 2014).

In this paper, we evaluate U-Multirank from different angles. First, we go over its principles and functions. Next, we discuss its critiques as presented by researchers and stakeholders. Then, the way U-Multirank understands quality is analysed according to the conceptions of quality in higher education based on Harvey and Green’s (1993) seminal work. In the end, we present our findings and discuss the significance and future of U-Multirank.

## 3. U-MULTIRANK AS A TRANSPARENCY TOOL

U-Multirank was developed on the initiative and with the funding of the European Commission by an international consortium led by the Centre for Higher Education in Germany (CHE), the Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS) at the University of Twente and the Centre for Science and Technology Studies (CWTS) at Leiden University. From the beginning, it was intended to produce accessible, transparent and comparable information to help students and other stakeholders to make informed choices between higher education institutions (HEIs) and to help HEIs to position themselves and to improve their quality and performance. As a ranking system, U-Multirank takes a different approach compared to previous rankings like the Shanghai Ranking (ARWU), Times Higher Education (THE), QS Top Universities and Leiden Ranking that are focused mainly on research merits, produces league tables of universities, and are assumed to have a normative theoretical conception of quality and superiority of higher education. (van Vught, Westerheijden & Ziegele 2012, 5; van Vught & Ziegele 2011, 15–16, 38; U-Multirank web sites.) According to its developers, U-Multirank is primarily a transparency tool comprising classification, ranking and quality assurance of HEIs (van Vught & Westerheijden 2012, 13).

### 3.1 Basic principles

U-Multirank’s approach to ranking is grounded on basic principles that sound good, but are theoretically undefined. First of all, U-Multirank is “user-driven” and “stakeholder-oriented” with the intention to “democratize” the ranking methods of higher education. U-Multirank offers information about the performance and different tasks of HEIs to their stakeholders, like prospective students and their parents, academic personnel, institution managers and administrators, policymakers, business leaders, employers, professional unions and different media and audiences. U-Multirank holds an epistemological argument that the quality of higher education is relational, which means that no ranking can be fully objective, as

stakeholders' needs for knowledge vary. Others, like policymakers, need information about the whole institution irrespective of its inner processes, whereas others, like students and academic managers, are especially interested in what happens within. U-Multirank has been developed with the assistance of stakeholders since the very beginning, involving 80 organizations, like student unions, employers' associations, associations and consortiums of HEIs, government representatives and international organizations. (van Vught, Westerheijden & Ziegele 2012, 2–7; van Vught & Ziegele 2011, 23–26, 37–41, 49; U-Multirank web sites.)

Secondly, U-Multirank is “multidimensional”. It acknowledges the diversity of HEIs—their different missions, functions and scientific profiles. U-Multirank does not focus only on research, but five dimensions of functions that are: 1) teaching and learning, 2) research, 3) knowledge transfer, 4) international orientation and 5) regional engagement. Dimensions are not equally measurable since they entail two different conceptual assumptions: “processes” and “audiences”. Teaching and learning, research and knowledge transfer are seen, though rather simplified, as main processes of a HEI. International orientation and regional engagement are designated as the main audiences or areas of operation of HEIs since HEIs are viewed as society's portal to a globalized world, importing influences and making contributions to international scientific discussion as well as operating and contributing regionally. Both audiences can be served by fulfilling the functions of teaching, research and knowledge transfer. (U-Multirank web sites; van Vught, Westerheijden & Ziegele 2012, 3–5; van Vught & Ziegele 2011, 37–38.)

“Comparability” is another basic principle. HEIs can be classified first according to descriptive indicators, like size or scope, before comparing them according to performance in each dimension. Furthermore, U-Multirank recognizes the “multilevel” nature of higher education. Comparisons can be made both on an institutional level and on a field-based/unit level. Prospective students, for example, presumably want to compare a specific field of science that is of interest to them in different HEIs. (Federkeil, Kaiser, van Vught & Westerheijden 2012, 86–88; U-Multirank web sites; van Vught & Ziegele 2011, 38.)

### 3.2 U-Multirank web tools

If interested in the profile of a specific university, a U-Multirank user can choose the “at a glance” tool that provides an overview of the functions of a selected HEI and its success in the five dimensions presented above, and in all the ranking indicators (see 3.4). The information provided using this tool is presented in the form of a table, as well as a round “sunburst” chart (see Figure 2). (U-Multirank web sites; van Vught & Ziegele 2011, 147–148; Federkeil, Kaiser, van Vught & Ziegele 2012, 168, 173.)

When a U-Multirank user wants comparative information or to rank HEIs, there are two user-driven tools—and under them, five options—to produce personalized rankings according to one's needs. The “For Students” tool is meant to help students to find a university compatible with their interests. It begins with the selection of either 1) a field of science or 2) a whole HEI. The “Compare” tool is meant for making comparisons and it begins with three options, allowing the user to: 1) compare similar HEIs (like with like), depending on the kind of HEIs in which one is interested; 2) compare the performance profiles of two or three HEIs by name (either according to a specific field or a whole HEI); and 3) compare one specific HEI with HEIs with a similar profile.

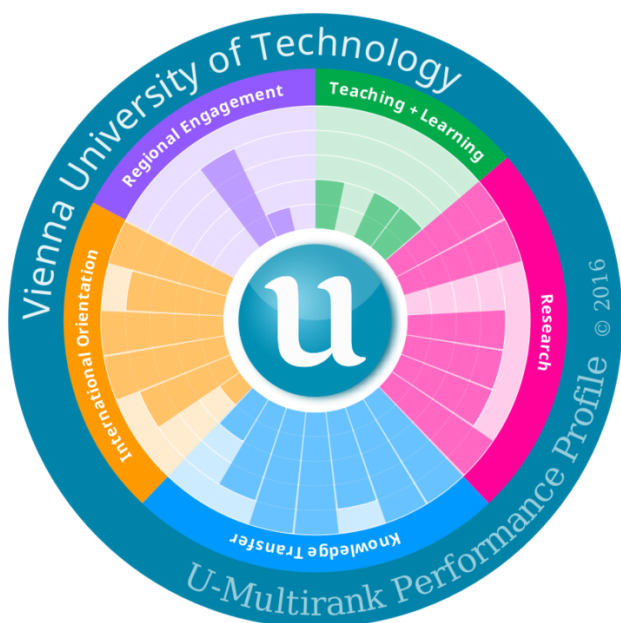


Figure 2. An example of a performance profile of a university.

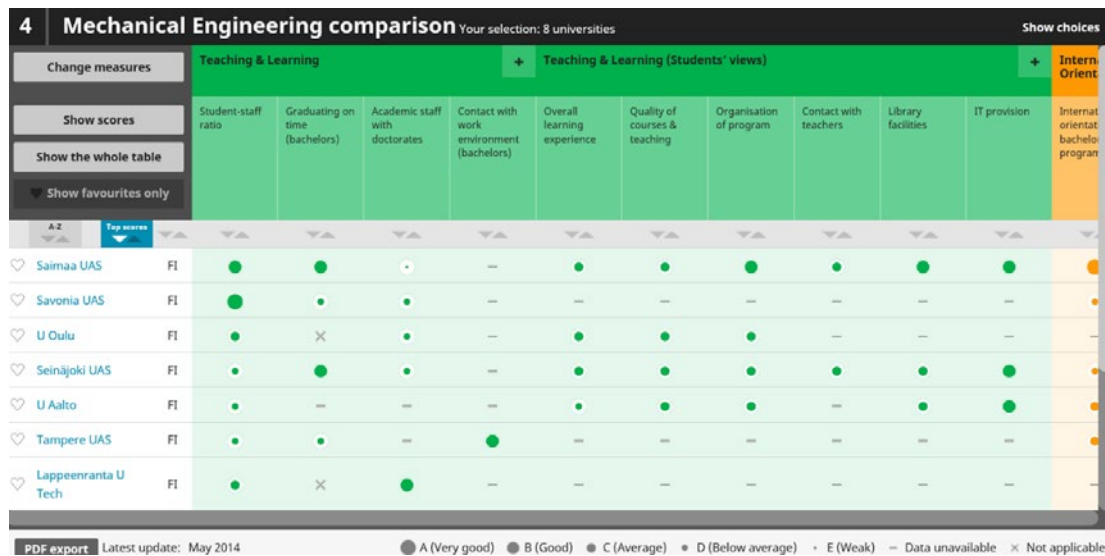


Figure 3. An example of a ranking table of U-Multirank's "For Students" tool (filters: Finland and Mechanical Engineering).

Both of the tools end up creating tables (see Figure 3) of universities showing their success in five dimensions. In this phase, it is still possible to choose which indicators are used for the measures and according to which indicator and in what form the scores are shown. (U-Multirank web sites; van Vught & Ziegele 2011, 44–45.) U-Multirank wants to meet every possible need for knowledge and that is why there are so many options for making comparisons. To start to use the tools without confusion about the options, it is essential to know what one's need for knowledge is. However, the limitation of U-Multirank in serving the need for knowledge is its numerous data gaps, as many universities have not been able to provide all the requested data.

### 3.3 Data sources of U-Multirank

Many data sources and data collection instruments are used in constructing U-Multirank. The U-Multirank team collects the data from existing bibliometric and patent databases. The data regarding the numbers of research publications and citations is collected from the Web of Science (WoS) database. Data for patent-related indicators are collected from the "EPO Worldwide Patent Statistical Database" (PATSTAT) provided by the European Patent Office. (Callaert, Epping, Federkeilt, Jongbloed, Kaiser & Tijssen 2012, 125–131; U-Multirank web sites; van Vught & Ziegele 2011, 79–87.)

Because of the lack of existing databases, the data on the institutional and field levels is based on HEI's self-reported information. HEIs provide the statistical information using online questionnaires. Participating institutions fill out the "Institutional Data Questionnaire" and the fields of science/units that are chosen for U-Multirank each year fill out the "Subject Questionnaire". To ensure the comparability of data, there are two guidebooks, "Terms & Concepts for Institutional Questionnaire" and "Terms & Concepts for Subject Questionnaire" that provide detailed definition of each piece of data. Self-reported data are checked by the U-Multirank team and clarifications and corrections are asked for and made if needed. When the data is regarded as valid and complete, the indicator scores are calculated. (Callaert et al. 2012, 131–133; U-Multirank web sites; van Vught & Ziegele 2011, 87–90.)

The "Student Survey Questionnaire" that is used as a part of gathering information on the dimension of teaching and learning on the field level ranking is reminiscent of the traditional research questionnaire of social studies with (mainly) the Likert scale answers. The student survey is intended to provide a peer perspective about the learning experiences and facilities of institutions for prospective and international



students. Institutions send out an e-mail or mail invitation to answer the online questionnaire to about 500 students from the chosen fields. The questionnaire is filled out independently by the students, which is seen as diminishing the risk of pressuring the students to evaluate their institution more favourably than they would otherwise. (U-Multirank web sites; van Vught & Ziegele 2011, 90–91.)

### 3.4 Indicators of U-Multirank

The U-Multirank indicators take into account the different stages of a process of creation or production from input to throughput (or process), that are called “enabling”, to results, that are divided into outputs and impacts and are called “performance”. U-Multirank finds it important to measure all those stages because HEIs with similar sets of inputs can achieve quite different types and levels of performance, depending on their strategies.

Indicators are listed on the U-Multirank web sites, and the “Indicator Book 2016” (U-Multirank indicator book 2016) provides more detailed definitions and principles of the calculations of indicators. There are three types of indicators: 1) descriptive rating indicators, 2) traditional quantitative ranking indicators and 3) student survey indicators. For comparing and ranking HEIs, there are a respectable number of indicators that are divided into general indicators and five dimensions of indicators: 1) teaching and learning, 2) research, 3) knowledge transfer, 4) international orientation and 5) regional engagement. All the ranking indicators are listed in Table 1. Indicator Book 2016 reveals which indicators are used on an institutional level (I) or a field level (F). The teaching and learning dimension contains the highest number of indicators. Even though the student survey questionnaire contains some questions that are general in nature (e.g. regarding library services), it is placed under the teaching and learning dimension and is used only on a field level. Indicator scores will show the success of an HEI in relation to the mean or median of all institutions using a five-level scale from “weak” to “very good”.

Table 1. Ranking indicators of U-Multirank in the 2016 edition

Dimension	Level	Indicators	Dimension	Level	Indicators
<b>General</b>	I, F	Total number of students	<b>Research</b>	I, F	External research income
	I, F	Students in their 1st year		F	Doctorate productivity
	I, F	International students		I, F	Research publications (absolute numbers)
	I, F	Total number of students in field (major)		I, F	Citation rate
	I, F	Percentage of female students		I, F	Top cited papers
	I, F	Academic staff (fte)		I, F	Interdisciplinary publications
	I, F	Period of study		F	Research orientation of teaching
	I, F	Tuition fees for national students		I, F	Post-doc positions
	I, F	Tuition fees for international students		I, F	Research publications (size-normalised)
<b>Teaching &amp; Learning</b>	F	Student-staff ratio	<b>Knowledge transfer</b>	I	Publication output
	I, F	Graduating on (normative) time (bachelors)		I	Art related output
	I, F	Graduating on (normative) time (masters)		I, F	Income from private sources
	F	Academic staff with doctorates		I, F	Co-publications with industrial partners
	F	Contact with work environment (bachelors)*		I, F	Patents awarded
	I	BA graduation rate		I, F	Co-patents with industry
	I	MA graduation rate		I, F	Publications cited in patents
	I	Relative BA graduate unemployment		I	Patents awarded (size-normalised)
	I	Relative MA graduate unemployment		I	Spin-offs
	F	Contacts with work environment (bachelors)*		I	Income from continuous professional development (CPD)
	F	Contact with work environment (masters)*	I	Patents awarded (absolute numbers)	
	I	Relative rate of graduate unemployment	<b>International orientation</b>	F	International orientation of bachelor programmes*
	F	Hospital beds available for teaching		F	International orientation of master programmes*
	F	Innovative forms of teaching and assessment		F	Opportunities to study abroad (student survey)
	I	Graduation rate long first degree		I, F	International doctorate degrees
	I	Graduating on time (long first degree)		I, F	International joint publications
	I	Relative graduate unemployment long first degree		F	International research grants
	F	Innovative forms of teaching and assessment		I	Foreign language BA programs
	F	Community service learning		I	Student mobility*
	I	Graduates employment in the region		I	International academic staff
I	Graduates employment in the region	I		Foreign language MA programs	
<b>Teaching &amp; Learning: Student satisfaction survey</b>	F	Overall learning experience	<b>Regional engagement</b>	I	Foreign language long first degree programmes
	F	Quality of courses & teaching		I, F	Student internships in the region
	F	Organisation of program		F	BA theses with regional organisations
	F	Contact with teachers		F	MA theses with regional organisations
	F	Inclusion of work/practical experience		I, F	Regional joint publications
	F	Library facilities		I, F	Income from regional sources
	F	Laboratory facilities		I	BA graduates working in region
	F	IT provision		I	MA graduates working in region
	F	Room facilities		I	MA graduates working in region
	F	Linking clinical/preclinical teaching			
	F	Skills Labs			
	F	Bedside teaching			
	F	Inclusion of practical experience/clerkships			

Level: institution (I) / field of science of a unit in an institution (F)  
 \* A composite measure including 3–4 factors.

## 4. RESEARCHERS' CRITIQUE OF RANKINGS AND U-MULTIRANK

Next, we are going to review researchers' critique of rankings in general and U-Multirank in particular. According to Andrejs Rauhvargers (2013), rankings normally cover only around 500–700 HEIs, which represents only between 1 and 3 percent of the approximately 17 500 HEIs worldwide. The selection of elite universities to be ranked is usually based on the number of publications and citations; that leads to all universities being evaluated according to the standards of top research universities. The rankings treat all the HEIs and all the fields of sciences unfairly the same way without recognizing the different profiles of HEIs and the different practices of publishing in each field of science and how these strongly affect the ranking results. Using citation count to judge the quality of research is also problematic, knowing that articles written in English are read and cited more often, despite their quality. Nevertheless, rankings have an influence on student recruitment, the accreditation of degrees, the selection of partners and national higher education policies, since governments want to develop higher education systems as a key to national and regional competitiveness and wellbeing in a globalized world. As one result of the impact of rankings, governments and HEIs now aim to form HEI consortiums in order to get better scores in the ranking league tables. (Rauhvargers 2011, 60; Rauhvargers 2013, 6, 17–19.)

Inasmuch as U-Multirank emphasizes multi-dimensionality as its guiding principle, it is difficult to understand its choice to only use one bibliometric database—Thomson Reuter's Web of Science—which favours natural sciences and excludes the arts and humanities. The final report of the initial development project of U-Multirank clearly states (van Vught & Ziegele 2011, 32, 81, 82) that U-Multirank will use both the Web of Science and Elsevier's more comprehensive Scopus database, but Scopus is strangely left out during the later development phases of U-Multirank. Other problematic indicators concerning research are the proportion of expenditure on research, because there is no uniform way to separate it from expenditure on teaching. Likewise, it may be difficult to separate the income from competitive sources and overall public funding. The varying definitions of post-doc places, self-reporting of interdisciplinary publications and some practices of counting citations may also cause data biases. (Rauhvargers 2013, 58.)

In order to serve one of their primary purposes, which is to help students to choose between universities, rankings, in general, should provide better explanations of the indicators and cover a wider range of universities. Rankings encourage national data collection, debate and analysis of success factors, but because of the gaps in their coverage, they cannot provide a diagnosis for the whole higher education system. Rankings do not provide a sufficient amount of information about teaching and learning, therefore they indicate the quality of teaching only indirectly, if at all. Nor do indicators cover the areas of accessibility, regional involvement, lifelong learning and cost efficiency, for example (Rauhvargers 2011, 61, 63).

With regard to U-Multirank's indicators concerning the quality of teaching, Rauhvargers criticizes firstly the student-staff ratio that is included in the indicators because of its face validity, that is to say, its use in previous rankings, regardless of the problems of describing quality in terms of quantity, its dependency on the definitions and the subjects taught. Indicators like expenditure on teaching as a proportion of total expenditure, graduation rate, relative graduate unemployment rate or the average time taken to graduate are not objective either. It is seen as beneficial for prospective students to know how currently enrolled students feel about their institution, but Rauhvargers finds it questionable as to whether student satisfaction is comparable internationally because of cultural differences. (Rauhvargers 2013, 55–58.)

Despite its advantages, U-Multirank's stakeholder orientation is also controversial, because several indicators are retained only for the reason that some parties wanted to keep them or wanted to ensure that all the areas contain enough indicators. Examples of indicators of this kind are interdisciplinary programmes, the relative graduate unemployment rate, continuous professional development courses offered, income from third-party funding/regional sources, graduates working in the region, students in internships in local enterprises and degree theses carried out in cooperation with regional enterprises. (Rauhvargers 2011, 61–62.)

In sum, Rauhvargers is more or less satisfied with the indicators of the research dimension of U-Multirank, being acquainted with the biases of bibliometric databases concerning all the rankings. On

the other hand, the quality of teaching and learning cannot be captured by indicators in a satisfactory way, despite U-Multirank's best efforts (that have not even been attempted by other rankings). Overall, U-Multirank seems to be significantly different from existing global rankings and definitely worth noticing among them. (Rauhvargers 2013, 58–59.)

Marginson (2014, 47–57) evaluates U-Multirank and five other well-known rankings according to eight criteria that relate to their quality in terms of social science methodology and the behavioural effects of rankings. In this analysis, U-Multirank seems to be outstandingly strong in “comprehensiveness”, endeavouring to cover all the functions of HEIs. It is also strong in the criteria of “particularity” (indicators are independent from each other), “ordinal proportionality” (distinction between ranked HEIs is not exaggerated) and “performance alignment” (ranking enables HEIs to profile themselves and to earn success in different areas). Marginson finds U-Multirank mediocre according to the criteria of “materiality” (connection to HE realities) and “transparency” (indicators, methods of measuring, data collection and analysing are open to all), although all the information about the survey data gathering, standardization and interpretation that Marginson is missing are, at least nowadays, found on the U-Multirank web site. Marginson's evaluations of U-Multirank on the criteria of “objectivity” (the lack of survey data) and “externality” (data is collected outside the university) are controversial, and might be explained with the confusion between the multiple data collection methods used in U-Multirank. The student survey questionnaire is surely based on a subjective evaluation, but the information from databases is objective and the self-reported data is checked by the U-Multirank team.

Kováts (2015, 301–303) finds that the methodological advantage of U-Multirank is to rate rather than rank universities, thereby acknowledging the multidimensionality of HEIs and enabling the user-driven use of it from the basis of different needs for knowledge. HEIs can use U-Multirank as a tool for strategic development based on their strengths without needing to copy top research universities. The teaching mission of a university is valued highly in U-Multirank; there are even more indicators in the area of teaching and learning than in the area of research. Besides, U-Multirank indicators cover universities' third mission activities better than any other ranking. The challenge of U-Multirank is that it is still quite Europe-focused. It is uncertain whether it can really be global one day—that would require the effective recruitment of HEIs from outside Europe and more resources as volumes grow. In the end, the future will reveal whether different users really start to utilize U-Multirank for different kind of purposes or if they will still prefer rankings that are searching only for the top research universities.

## **5. STAKEHOLDERS' CRITIQUE OF U-MULTIRANK**

Many groups and organizations have criticized U-Multirank and brought up its weaknesses. There have also been many developmental ideas to eliminate the weaknesses mentioned in the critique. In this article, we highlight and summarize the critiques made by three well-known groups: the League of European Research Universities, the United Kingdom Higher Education International Unit and the Coimbra Group.

### **5.1 The League of European Research Universities (LERU)**

A remarkable setback for U-Multirank was experienced when LERU pulled out of the project in 2013. LERU represents 21 leading research-intensive universities. Kurt Deketelaere, secretary-general of LERU, said the organization believes the project is ill-conceived and poorly designed. “We consider U-Multirank, at best an unjustifiable use of taxpayers' money and at worst a serious threat to a healthy higher education system”, he said. “LERU has serious concerns about the lack of reliable, solid and valid data for the chosen indicators in U-Multirank, about the comparability between countries, about the burden put upon universities to collect data and about the lack of ‘reality-checks’ in the process thus far” (Grove 2013).

Professor Geoffrey Boulton (2010) also raises some doubts about U-Multirank in the paper he wrote for LERU. Boulton and the supporters of his work are sceptical about the utility of ranking tables and of the unintended impacts that they may have. They are also concerned about the massive data collection that tries to develop more precise proxies for many diverse functions, and will depend on the comparability of inter-country statistics. However, Boulton also states that U-Multirank provides a means of exemplifying diverse forms of excellence as an antidote to single monotonic lists.

## 5.2 The United Kingdom Higher Education International Unit (IU)

IU (the UK Higher Education International Unit) published a policy note “Update on U-Multirank” on 15 May 2013. The unit listed many concerns discussed in the UK. It came to the conclusion that U-Multirank may harm rather than benefit the sector (Roman & Ziegele 2013).

In this article, due to the fact that the policy note no longer exists on the unit’s website, we refer to IU’s policy note based on the statement made by John Roman, communication manager for U-Multirank, and professor Frank Ziegele, director of the Centre for Higher Education (Germany) which manages U-Multirank (Roman & Ziegele 2013). In the following, we list the statements made by them and the statements written in IU’s policy note.

With regard to the IU’s concern about public funding from the European Commission, Roman and Ziegele answer that the funding is provided only during the four-year start-up period to initiate the innovation of the ranking approach and after that period, U-Multirank will evolve into an independent and self-funding initiative. They admit that the observation that the league table market is crowded is true, but argue that the objection is not because U-Multirank is not a league table. About the use of self-reported data, Roman and Ziegele state that U-Multirank uses various data sources in order to provide a multi-perspective ranking. The sources include internationally available bibliometric and patent database data, student survey data and data provided by universities. According to them, all international rankings, except the Shanghai Ranking, use self-reported data. Roman and Ziegele argue that U-Multirank is aware of the need for thorough verification procedures and has developed a number of statistical procedures and cross-checks to ensure the quality of data. Unlike all other forms of ranking, the U-Multirank tool is able to make institutional profiles transparent.

The IU reported in its policy note that “The multidimensional aspect of the tool means that incommensurate variables will be combined to create a league table, undermining efforts to go beyond rankings. U-Multirank risks becoming a blunt instrument that would not allow different strengths across an institution to be recognized”. According to Roman and Ziegele, these arguments are based on an unfortunate misunderstanding. U-Multirank will not create league tables; this is one of the basic methodological principles already outlined in the feasibility study as well as in the bid for the implementation project (Roman & Ziegele 2013).

## 5.3 The Coimbra Group

The Coimbra Group was founded in 1985. According to group’s web pages, it is an “association of long-established European multidisciplinary universities of high international standard” and it has 38 European universities as its members, including the University of Turku and Åbo Akademi.

The Coimbra Group participated as an observer in the preparatory meetings of U-Multirank. In 2010, when U-Multirank was about to enter a test phase to check its feasibility, the group published a critical assessment. The Coimbra Group was concerned about the quality of the indicators, selected through some kind of public ballot process rather than through a sound a priori fundamental reflection. The group especially regretted the fact that the only indicators for the quality of teaching and learning at the institutional level were the graduation rate and the graduation on time. According to the Coimbra Group, these indicators correlated better with the “lightness” of a study programme than with its intrinsic quality (Coimbra Group 2016).

However, the Coimbra Group (2016) stated in its paper that U-Multirank is conceptually superior in its efforts to compare like with like, in its broad set of indicators and its ability to compare on both institutional and subject levels, based on the indicators the user selects. Moreover, the Coimbra Group (2016) highlighted U-Multirank's many weaknesses, as follows:

- Severe weaknesses of U-Multirank prevent many institutions from participating or leave the participating institutions disappointed.
- The indicators remain weak proxies of quality for valid international comparison of institutions and the present results are based on unverifiable data provided by the institutions themselves and on imprecise definitions that do not take national differences into account and/or could be interpreted differently. The main difficulty arises from the lack of comparable definitions for several indicators in the framework of very different national systems and types of institutions. Even the meaning of basic concepts such as “number of faculty” and “number of students” depends on national interpretations. In addition, there are some extremely vague items such as “regional joint publications” and “spin-off companies”.
- Due to the lack of transparency in some indicators, there is room for manipulation or for interpretations that lead to the best results for one's own institution.
- Relatively unknown institutions emerge ahead of internationally reputable counterparts. This fact is regarded by many with mistrust in the system rather than with respect for emerging new leaders in the field.
- Some indicators do not measure the quality of education. At an institutional level, one is only entitled to use secondary indicators such as “graduation on time” and “graduation rate” as quality indicators. At the study field level, the situation is a bit better, as additional indicators are included, such as the percentage of staff with a PhD degree, student-staff ratio, and many aspects derived from a student survey. However, even student satisfaction is a poor proxy for teaching quality due to low response rates.
- There is no effort made to include the results of site visits by international panels of peers in the framework of national and international quality assurance and accreditation agencies.

Based on the identified weaknesses, the Coimbra Group (2016) suggests some ideas for development and improvement:

- The European Commission should invest European taxpayers' money in the years to come in the development of a high-quality and publicly accessible database of relevant basic data that can be used for meaningful benchmarking.
- U-Multirank should remain a tool for benchmarking rather than a new ranking tool.
- U-Multirank should take a step back and place all efforts on improving the database, which means:
  1. selecting a better thought out set of truly meaningful and comparable indicators,
  2. providing clear definitions of these indicators while at the same time providing support to HEIs to interpret these definitions within the different national contexts, and
  3. making sure that the required data are checked for their reliability, stored and exchanged professionally, and made freely accessible in the name of Open Science.

According to the Coimbra Group (2016), U-Multirank should develop better indicators in collaboration with the various agencies guarding quality assurance in higher education and their international networks, such as the European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) and the European Consortium for Accreditation (ECA), instead of trying to do the development work on its own.

## 5.4 Support for U-Multirank by the European Student Union (ESU)

Despite these critiques, many groups and organizations—including those mentioned above—have emphasized the benefits of U-Multirank. For example, U-Multirank has been praised by the European Student Union (ESU). Its vice-chairperson, Fernando Galán, called U-Multirank “the first global ranking that

includes in a serious manner the teaching and learning dimension”. Galán was delighted that U-Multirank aims to reflect the diversity of higher education and creates an information tool based on individual interests or needs. He estimated that U-Multirank can be very useful for students when they make their studying choices, because U-Multirank enables students to personalize their search “much more than ever before both at institutional and field level”. (Smith 2014.)

## **6. ANALYSING U-MULTIRANK'S UNDERSTANDING OF QUALITY ACCORDING TO HARVEY & GREEN'S DEFINITION OF QUALITY**

Harvey and Green (1993) have analysed the nature of the concept of quality in relation to higher education. They have grouped five ways of thinking about quality: 1) Quality as Exceptional (including traditional notions of quality, meaning exceeding high standards and checking standards); 2) Quality as Perfection or Consistency; 3) Quality as Fitness for Purpose; 4) Quality as Value for Money and 5) Quality as Transformation. These ways of thinking about quality are also partly seen in U-Multirank.

By examining the principles of U-Multirank, we can see that its perception of quality leans strongly towards Harvey and Green's (1993) idea of quality as a relative concept. The developers of U-Multirank mentioned their wish to democratize higher education ranking systems and therefore made user orientation one of their guiding principles. U-Multirank does not offer only one “truth” to its users. The indicators are given a different weight by the user according to how the user wants to use the information. Stakeholder orientation is also one of the main principles, and different stakeholders have been important partners in creating U-Multirank, also influencing the choice of indicators. The stakeholders can evaluate the information U-Multirank offers and use it the way they need for their own purposes. We can say that understanding the relative nature of quality is essential in U-Multirank.

Traditional rankings tend to embrace the traditional notion of quality and place HEIs into an order that creates competition. The top-ranked institutions are in their own league. The others strive to copy them in order to reach the same level, but in reality, only very few can actually achieve this. Quality is seen as Exceptional and exceeding high standards (1). However, this kind of (elitist) notion of quality does not seem to align with U-Multirank's principles. U-Multirank does not offer a ready-made list of “the best universities”, but it allows users to create their own comparisons and to decide the features that mean the most to them. The vast amount of indicators responds to that need. Because of the diversity of indicators, U-Multirank enables HEIs to focus on their own strengths without needing to copy the top institutions.

Quality as Perfection or Consistency (2) sees quality in terms of excellence and consistency. Providing a quality product or service is one feature that conforms exactly to predefined and measurable specifications, and a quality producer or service provider is one whose output is consistently free of defects. User orientation is one of the basic principles in U-Multirank, which means users define the importance of different indicators, although the indicators themselves are predefined and measurable. The Indicator Book 2016 provides detailed definitions of each indicator transparently by sharing information, such as level, dimension, definition, rationale, data source, data elements, grouping method, time reference and formula. HEIs are then ranked on the basis of their score in the indicator.

Quality as Fitness for Purpose (3) is a functional definition of quality. It estimates whether the product or service fits its purpose, and the more it does so, the better the quality. When we consider the indicators in U-Multirank, we can find this notion of quality in, for example, measuring the graduates' employment or unemployment rates (U-Multirank indicator book 2016). If many of the students are employed after graduation, the conclusion could easily be made that education has been expedient for the local labour market. On the other hand, if many of the students are unemployed 18 months after graduation (like the indicator defines), then their studies have not produced the intended result—neither for the student nor

the labour market. However, we must take into account the state of the economy and its influence on employment. For example, in Spain, the unemployment rate has been recently so high that it is difficult for graduates to find jobs. Therefore, considering this prevailing circumstances, measuring employment does not necessarily tell the truth about the expedience of the education provided at a certain HEI.

Quality can also be seen as Value for Money (4). In this case, whether the action aligns with the financial resources invested is evaluated. From the students' point of view, understanding quality as value for money is important. Most universities have tuition fees, which can be quite high. Students need to be able to evaluate in which university they can get the best value for their money, although information about tuition fees is not available. However, there are wide criteria available for the users to construct a personalized ranking for themselves according to their needs, and they can choose the most appropriate indicators for that. Obviously, what represents the best value for money is ultimately personal (for example, from the point of view of parents funding the studies, the best value for money could be graduating on time and finding a good job afterward). The value for money aspect can really be evaluated best afterwards—in reality, this might not actually become clear until a long time after graduation.

HEIs themselves can also evaluate the value of invested money by measuring their effectiveness using different performance indicators that produce valuable information not only for them, but also for funders and other stakeholders. The low success of the European HEIs in different rankings was a shock, especially to the funding bodies. This led to a pre-U-Multirank project funded by the European Commission which aimed to better bring out the quality and success factors of European higher education. In fact, for the funding bodies, the idea of quality as value for money is quite essential.

Quality as Transformation (5) is rooted in the concept of qualitative change, or a fundamental change of form (Harvey & Green 1993, 24). It means causing a genuine change in an individual, society or organization. For example, education is understood as a continuous learning process, or it is hoped that the organization learns. In higher education, this understanding of quality is essential (Ursin 2014, 229). Education is not just a service for the customer, but an ongoing process of change that can either enhance the knowledge of the participants or empower them. For example, high-quality education can change the participant by improving their knowledge, capacity and skills. Empowering means that the participants are given the power to effect their own change. For example, educational transformation can lead to increased awareness and confidence. This in turn affects the role of participants in making decisions, which has to do with their educational change, which in turn increases self-confidence, political acumen, critical awareness and so on. According to Harvey and Green, there is a continual spiral of empowerment for the participant embracing the transformative process (Harvey & Green 1993, 24–26).

The aspect of Quality as Transformation is hard to measure because of the subjectivity of the experiences and feelings of an individual. Actually, the best way of collecting information about the empowerment of education or enhancement of knowledge and skills would be interviews. In U-Multirank, this notion of quality is shown in indicators such as the overall learning experience, the quality of courses and teaching, organization of the degree programme and contact with teachers. This data is collected in the student survey. Other indicators that can be seen to help measure the change in a student during their studies, at least indirectly, are the inclusion of work/practical experience in their studies, as well as the indicators that have to do with the assessment of quality of services and room facilities, such as the functioning of the library and quality of IT services for students. Indicators such as student-staff ratio and the percentage of academic staff with doctorates can be seen as connected to this notion of quality. The critique, however, brings up the question of the cultural differences in students' experiences and in their reporting on them. In addition, the student-staff ratio is seen as a poor indicator for measuring the quality of teaching.

In principle, simplistically we can think that high-quality teaching increases the knowledge, capacity and skills of the student and causes change. However, education should not be seen only as a service, but also as having to do with the enhancement of the students' overall capacity and encouraging them to think critically. Here, teachers' skills and interest in the students are essential. We must remember, however, that indicators measuring the percentage of academic staff with doctorates, for example, only measure that and do not reveal the whole truth regarding the level of teaching. The information provided by the student



survey is especially important to the target group of other students as peer group information, and it is a pity that this information is missing for quite a few universities.

## **7. STRENGTHS, WEAKNESSES, THREATS AND OPPORTUNITIES OF U-MULTIRANK**

Some common themes and opinions can be derived from the critiques of U-Multirank presented earlier. LERU, IU and the Coimbra Group raise similar doubts and highlight similar weaknesses, especially with regard to the reliability, validity and comparability of data. On the other hand, IU and the Coimbra Group also share a common concern about the methods, or lack of methods, used to check the data for reliability. They are also concerned about the funding from the European Commission and want that public investment to be more meaningful. According to Rauhvargers (2013), Marginson (2014) and Kováts (2015), U-Multirank succeeds quite well in representing the reality in HEIs, even though the use of self-reported data affects U-Multirank's validity.

The vast critique emphasizes the validity and the comparability of data, especially in different national frameworks. However, when can we say for sure that the data is valid and comparable? Higher education systems, quality assurance models, funding and cultures vary a lot in different countries and not everything can be compared or standardized. What about the indicators? Are they up to date, even in the traditional and most famous ranking systems? For example, can an indicator that has remained unchanged for a decade still be applicable to modern HEIs? Ranking tools change and renew their indicators at such a rate that it inevitably leads to a lack of comparability in the ranking tables from year to year.

Societal change also occurs so rapidly that higher education must renew itself all the time. The quality approach that was considered excellent a decade ago may not represent good quality anymore. The Coimbra Group's (2016) critique that relatively unknown institutions emerge ahead of their internationally renowned counterparts is conservative and strongly based on traditional methods of gauging quality. It would be strange if the same HEIs were at the top of the rankings decade after decade. The HEIs matching supply with demand best tend to prosper, while those that do not tend to fade away. A good example of this is teaching, a concept that has gone through enormous changes in recent years. The focus is now on enabling learning and ensuring good learning processes, instead of relying on traditional lecturing and one-way dialogue. Is it fruitful to measure the number of contact hours or the student-staff ratio in this new era of teaching? How can we create valid and comparable indicators for new teaching methods and learning models?

It is easy to concur with the positive statements made by the European Student Union (Smith 2014) and other actors who praise U-Multirank's versatility. Higher education institutions can choose the indicators they want to focus and build their reputations on, and students can compare HEIs according to the themes they feel are most significant. Based on Marginson's (2014) criteria, U-Multirank is also better than the traditional ranking tools because it does not order HEIs according to rank, and every HEI participating—not just the most well-known HEIs—has the possibility of developing its quality and climb higher in the search results. U-Multirank is, in many ways, remarkably different from other ranking and benchmarking tools. It offers a wide range of different visualizations and takes the needs of the user into consideration. In traditional ranking tables, the benchmarking is often limited to a rank order with no option to tailor the focus points. Users should be careful, however. When using indirect evaluation, there exists the risk of interpreting the results incorrectly. For example, the amount of money spent on teaching does not correlate with the quality of teaching. Instead, it may mean that the HEI is not research-oriented, or that it suffers from inadequate funding.

U-Multirank aims to serve students in particular. However, have students discovered U-Multirank and do they use it? To answer this question for the Finnish HE system, we can use the statistics gathered by University Admissions Finland (UAF) to find out which web pages the students have used in order to access

the service. UAF services are used in Finland by 11 HEIs. In admission year 2014–2015, U-Multirank is not in the top 25 of web pages students used. In order to evaluate and analyse the meaning of U-Multirank from the user's point of view, we should have more facts about the users and more feedback and data on the user experience.

It takes a lot of effort from a HEI to really benefit from the data of U-Multirank. Whether the effort is worthwhile or not, is a crucial question. One benefit of the ranking tables is the comparison and the development made evident on national and institutional levels. An example of the national development of valid comparable data in Finland is the Virta project by the CSC (IT Center for Science). A national study register and study data service for higher education was created during the project. One goal of Virta in the future is to automatically produce the data for ranking tables on behalf of HEIs.

Rankings have an extensive influence on HEIs, since the expectations and steering of HEIs are tightened under current economic pressures. Moreover, HEIs have taken rankings as an information tool that have concrete influences, for example, on institutional collaboration and educational export as well as scholarship systems, some of them limiting the students' choices of target universities to only those shown in the rankings. For these reasons, it is indispensable that a HEI is seen in the rankings. The aim to develop the international competitiveness of national HE systems and HEIs' success in rankings has resulted even university mergers, like we have seen in the cases of Aalto University and Tampere<sup>3</sup> in Finland. Erkkilä and Piironen (2014) have a genuine worry about the trend of uniform innovation systems and the disappearance of diversity of HEIs.

HEIs are supposed to express more criticism of rankings, since the flaws of them can significantly influence HEIs and steering of HE. Rankings use social science methodology, but critiques from social scientists and the ranking community have been mild as well. The ranking industry, with its business logic, will not start voluntarily segregating good rankings from bad ones. Rankings seem to offer the knowledge that is so highly desired that their incompleteness and unfairness towards non-elite universities is silently accepted. The debate on rankings still needs to continue and rankings need to be developed further to gain a stronger methodological basis in the social sciences. (Marginson 2014, 46–47.) Concerns regarding the quality of rankings led to the foundation of the International Ranking Expert Group (IREG) in 2004 to audit the rankings according to the Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions (Rauhvargers 2013, 69), but as of now, from among the international rankings, only the QS World University Ranking has been audited (IREG web sites).

From a global perspective, U-Multirank is still too Europe-oriented. It is in many ways better than other famous ranking tools, but it seems to suffer from lack of respect and general recognition. It remains to be seen whether it will prosper globally or fade away in the future. Greater recognition by different stakeholders and audiences is a vital condition for U-Multirank's success. One serious threat to U-Multirank is the refusal of traditional elite universities to provide data for U-Multirank, as they will not derive any benefit or may even suffer from the diversification of understanding with regard to the quality of higher education. An opportunity for U-Multirank, though rather improbable, would be that prestigious universities collectively start to protest against the methodologically weak rankings—that would open up a real possibility for U-Multirank to meet the need for greater knowledge in this regard. (Bekhradnia 2016.)

To conclude, there is a need for publicly funded U-Multirank to democratize the HE rankings in order to fight against the for-profit ranking industry. But for how long will European taxpayers be willing to pay for it, and how much are they willing to pay? U-Multirank was expected to be independently funded by the end of the Erasmus+ 2013–2017 funding period, but it still requires funding after 2017 (European Commission 2016). U-Multirank could have been launched more successfully, and certainly some weaknesses remain, but perhaps because so much time, effort and resources have already been dedicated to developing it, the European Commission still holds out hope that U-Multirank will make a breakthrough, thereby assisting European HEIs to gain prestige and reflecting and promoting the European understanding of the quality of higher education.

## REFERENCES

- Altbach, P. (2019). The state of the rankings. [www.insidehighered.com/views/2010/11/11/altbach](http://www.insidehighered.com/views/2010/11/11/altbach), 20.5.2016.
- Bekhradnia, B. (2016). International university rankings: For good or ill? Higher Education Policy Institute (HEPI) Report 89. Retrieved from [http://www.hepi.ac.uk/wp-content/uploads/2016/12/Hepi\\_International-university-rankings-For-good-or-for-ill-REPORT-89-10\\_12\\_16\\_Screen.pdf](http://www.hepi.ac.uk/wp-content/uploads/2016/12/Hepi_International-university-rankings-For-good-or-for-ill-REPORT-89-10_12_16_Screen.pdf), on 2.1.2017.
- Boulton, G. (2010). University rankings: Diversity, excellence and the European initiative. League of European Research Universities. Advice paper no: 3. Retrieved from [http://www.leru.org/files/publications/LERU\\_AP3\\_2010\\_Ranking.pdf](http://www.leru.org/files/publications/LERU_AP3_2010_Ranking.pdf), on 19.4.2016.
- Callaert, J., Epping, E., Federkeil, G., Jongbloed, B., Kaiser, F., & Tijssen, R. (2012). Data collection. In F. A. van Vught & F. Ziegele (eds.). *Multidimensional ranking: The design and development of U-Multirank* (pp. 125–133). Dordrecht: Springer.
- Coimbra Group. (2016). Position paper on U-Multirank today. Retrieved from <http://coimbra-group.eu/uploads/2016/U-Multirank%20today%20Position%20Paper>, on 19.5.2016.
- Erkkilä, T. (2014). Global university rankings, transnational policy discourse and higher education in Europe. *European Journal of Education*, 49(1), 91–101.
- Erkkilä, T., & Piironen, O. (2014). Shifting fundamentals of European higher education governance: Competition, ranking, autonomy and accountability. *Comparative Education*, 50(2), 177–191.
- European Commission. (2016). Budget. Call for proposals. EAC/S36/2016. Retrieved from [http://ec.europa.eu/education/sites/education/files/2016-eac-s36\\_0/2016-eac-s36/2016-eac-s36-specifications\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/sites/education/files/2016-eac-s36_0/2016-eac-s36/2016-eac-s36-specifications_en.pdf), on 2.1.2017.
- Federkeil, G., File, J., Kaiser, F., van Vught, F., & Ziegele, F. (2012). An interactive multidimensional ranking web tool. In F. A. van Vught & F. Ziegele (eds.). *Multidimensional ranking: The design and development of U-Multirank* (pp. 167–177). Dordrecht: Springer.
- Federkeil, G., Kaiser, F., van Vught, F., & Westerheijden, D. F. (2012). Background & design. In F. A. van Vught & F. Ziegele (eds.). *Multidimensional ranking: The design and development of U-Multirank* (pp. 85–96). Dordrecht: Springer.
- Grove, J. (2013). Universities pull out of EU's 'unjustifiable' U-Multirank. *The Times Higher Education*. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/news/universities-pull-out-of-eus-unjustifiable-u-multirank>, on 19.5.2016.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34.
- IREG web sites. Retrieved from <http://ireg-observatory.org/en/index.php/information>, on 10.3.2017.
- Kehm, B. M. (2014). Global university rankings — Impacts and unintended side effects. *European Journal of Education*, 49(1), 102–112.
- Kovács, G. (2015) “New” rankings on the scene: The U21 ranking of national higher education systems and U-Multirank. In A. Curaj, L. Matei, R. Pricopie, J. Salmi, & P. Scott (eds.). *The European higher education area: Between critical reflections and future policies* (pp. 293–311). Cham: Springer International Publishing.
- Marginson, S. (2014). University rankings and social science. *European Journal of Education*, 49(1), 45–49.
- Nokkala, T. (2014). Korkeakoulutuksen kansainvälinen ja eurooppalainen ulottuvuus. In E. Pekkola, J. Kivistö, & V. Kohtamäki (eds.). *Korkeakouluhallinto: johtaminen, talous ja politiikka* (pp. 126–153). Helsinki: Gaudeamus.
- Rauhvargers, A. (2011). Global university rankings and their impact. European University Association. Retrieved from [http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/Global\\_University\\_Rankings\\_and\\_Their\\_Impact.pdf?sfvrsn=4t](http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/Global_University_Rankings_and_Their_Impact.pdf?sfvrsn=4t), on 30.5.2016.
- Rauhvargers, A. (2013). Global university rankings and their impact - Report II. European University Association. Retrieved from [http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/EUA\\_Global\\_University\\_Rankings\\_and\\_Their\\_Impact\\_-\\_Report\\_II](http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/EUA_Global_University_Rankings_and_Their_Impact_-_Report_II), on 30.5.2016.
- Roman, J., & Ziegele, F. (2013). U-Multirank faces the critics. *University World News*. 29 June 2013, Issue No. 278. Retrieved from <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20130628110548376>, on 19.5.2016.
- Smith, B. (2014). User-driven HE ranking, U-Multirank, launches. *The PIE News*. 13 May 2014. Retrieved from <http://thepienews.com/news/user-driven-he-ranking-u-multirank-launches/>, on 22.5.2016.
- U-Multirank web sites. Retrieved from <http://www.umultirank.org/>, on 19.4.2016.
- U-Multirank indicator book. (2016). Retrieved from [http://www.umultirank.org/cms/wp-content/uploads/2016/04/Indicator-Book-2016\\_U-Multirank.pdf](http://www.umultirank.org/cms/wp-content/uploads/2016/04/Indicator-Book-2016_U-Multirank.pdf), on 22.5.2016.
- Ursin, J. (2014). Korkeakoulujen laadunvarmistus. In E. Pekkola, J. Kivistö, & V. Kohtamäki (eds.). *Korkeakouluhallinto: johtaminen, talous ja politiikka* (pp. 225–241). Helsinki: Gaudeamus.
- van Vught, F. A., & Westerheijden, D. F. (2012). Transparency, quality and accountability. In F. A. van Vught, & F. Ziegele (eds.). *Multidimensional ranking: The design and development of U-Multirank* (pp. 11–21). Dordrecht: Springer.
- van Vught, F., Westerheijden, D., & Ziegele, F. (2012). Introduction: Towards a new ranking approach in higher education and research. In F. A. van Vught, & F. Ziegele (eds.). *Multidimensional ranking: the design and development of U-Multirank* (pp. 1–10). Dordrecht: Springer.
- van Vught, F., & Ziegele, F. (eds.). (2011). U-Multirank: Design and testing the feasibility of a multidimensional global university ranking. Final report. Retrieved from [http://www.eurashe.eu/library/u-multirank\\_design-and-testing-the-feasibility-of-a-multidimensional-global-university-ranking-pdf](http://www.eurashe.eu/library/u-multirank_design-and-testing-the-feasibility-of-a-multidimensional-global-university-ranking-pdf), on 19.4.2016.
- van Vught F. A., & Ziegele F. (eds.). (2012). *Multidimensional ranking: The design and development of U-Multirank*. Dordrecht: Springer.

ISBN: 978-952-03-0471-3 (pdf)

Higher Education Group / Johtamiskorkeakoulu,  
Tampereen yliopisto 2017  
Taitto: Villivisio Oy