

Sanoista tekoihin – TTY:n johtaminen 2010-luvulla

Esa Pohjanheimo

Sisällys

1. Esipuhe
2. Tausta ja tarkoitus
 - 2.1. Toimintaympäristön ja yliopistojen muutos
 - 2.2. Selvityksen tarkoitus
3. Mikä on TTY?
4. Johtaminen ja yliopisto
 - 4.1. Johtaminen yliopistossa 2010 -luvulla
 - 4.2. Johtaminen ja johtajuus
 - 4.3. Johtamisopit
 - 4.3.1. Tieteellinen liikkeenjohto
 - 4.3.2. Ihmissuhdekoulukunta
 - 4.3.3. Johtamisen rakenneanalyttinen paradigma
 - 4.3.4. Organisaatiokulttuuriteoriat
 - 4.3.5. Innovaatioparadigma
 - 4.4. Organisaation toimintalogiikka johtamisen tuloksena
 - 4.4.1. Mekaaninen toimintalogiikka – ennustettavat prosessit
 - 4.4.2. Orgaaninen toimintalogiikka – vuorovaikutteinen kehittäminen
 - 4.4.3. Dynaaminen toimintalogiikka – kohti jotain uutta
 - 4.5. Mikä on johtamisen tulos?
5. Aineistot
6. TTY:n johtamisjärjestelmä ja -kulttuuri
 - 6.1. Säätiöyliopisto
 - 6.1.1. Miksi säätiö?
 - 6.1.2. Säätiöyliopiston toiminnan arviointi
 - 6.2. Autonomia
 - 6.3. Hallitus, rehtori ja muu johto
 - 6.3.1. Hallituksen arviointi
 - 6.3.2. Rehtoraatti ja johtoryhmä
 - 6.3.3. Muu linjaorganisaation johto
 - 6.4. Konsistori ja neuvostot
 - 6.5. Yliopistopalvelut
 - 6.6. Hervannan henki
 - 6.7. TTY:n toiminnan tuloksia

- 6.8. Henkilöstön tyytyväisyys ja hyvinvointi
- 6.9. Opiskelijoiden tyytyväisyys
- 6.10. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet
- 6.11. Strateginen johtaminen
- 7. Havaintoja TTY:n johtamisesta teorioiden valossa
 - 7.1. Toimintalogiikat
 - 7.2. Johtamisopit
- 8. TTY:n johtamisen onnistuminen: mikä toimii ja mitä kannattaisi tehdä toisin?
 - 8.1. Toimii hyvin
 - 8.2. Kannattaisi tehdä toisin
- 9. Mitä tästä opimme?

Lähteet

Tekijä

Liitteet

1. Esipuhe

Keväällä 2018 Tampereen teknillisen yliopiston silloinen rehtori Mika Hannula esitteli minulle yliopiston johdon piirissä syntyneen ajatuksen, että olisi hyödyllistä tehdä kartoitus TTY:n säätiöyliopistoajan johtamisesta. Tarkoituksena ei olisi vain kirjata johtamiskäytäntöjä, vaan pyrkiä oppimaan jotain vuosista, jolloin TTY:n ja suomalaisten yliopistojen johtamisrakenteissa tapahtui merkittäviä muutoksia uuden lainsäädännön myötä ja jotka olivat myös TTY:n reilun viidenkymmenen vuoden historian viimeiset erillisenä yliopistona ennen yhdistymistä Tampereen yliopistoksi. Ajatus oli jatkoa TTY:n käytännölle, jonka mukaan toimintaa on kehitetty arviointien avulla niin tutkimuksen, opetuksen kuin johtamisen ja tukipalveluiden osalta.

Kokemuksesta oppiminen edellyttää, että kokemukset tunnistetaan ja analysoidaan. Analysointiin kuuluu sekä hyvin toimineiden ja siksi suositeltavien ratkaisujen että vähemmän toimineiden ja muutosta edellyttävien käytäntöjen tunnistaminen. Tärkeää on myös pyrkiä tunnistamaan, missä määrin havainnot ovat tilannesidonnaisia tai yleisiä. Tähän raporttiin on koottu vastauksia näihin kysymyksiin.

Kartoituksen teki mahdolliseksi TTY:n tukisäätiön taloudellinen tuki. Ilman sitä työ olisi jäänyt tekemättä. Tukisäätiön nimeämä ohjausryhmä suuntasi hankkeen etenemistä. Ohjausryhmään kuuluivat Tiina Äijälä (pj), Katja Ayres, Mira Toroi ja Esa Pohjanheimo.

Aineiston kokoamisessa auttoivat ohjausryhmän lisäksi monet TTY:läiset: Seija Vehmasaho, Riitta Myyryläinen, Terhi Yliniemi ja Piia Asunmaa. Kiitos heille avusta! Erityisen kiitoksen ansaitsevat ne kymmenet tty-läiset, jotka ovat aiempina vuosina antaneet haastattelu-aikaa ja omat näkemyksensä arviointien kautta yliopistoyhteisön hyväksi sekä kaksikymmentä talvella 2019 haastateltua, jotka olivat valmiit antamaan aikaansa myös tähän, vaikka uuden yliopiston käynnistäminen oli hyvin intensiivisessä vaiheessa.

Olen tehnyt johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen liittyvää yhteistyötä yliopistojen kanssa vuodesta 2001 ja TTY:n kanssa vuodesta 2005 alkaen. Olen iloinen, että sain tehdä myös tämän kartoituksen pitkäkestoisen, ammatillisesti merkittävän ja käsittääkseni myös TTY:n näkökulmasta hyödyllisen yhteistyön jatkoksi. Minulle tiede, sen tuottama tieto ja osaaminen sekä taide – siis sivistys ja kulttuuri – ovat arvoja sinänsä. Johtaminen ja sen kehittäminen ei ole itseisarvo, mutta sillä on merkittävä rooli

siinä, että tiedeyhteisö voi onnistua tehtävässään. Toivon, että tämä raportti antaa virikkeitä ja esimerkkejä hyvään johtamiseen yliopistossa.

Kartoituksen ja yliopistajohtamisen motoksi vielä TTY:n hallituksen ja johdon arvioinnissa esitetty lause:

”TTY on hyvä mutta voisi olla erinomainen.”

(Hallituksen jäsen, 2013)

Järvenpäässä 21.5.2019

Esa Pohjanheimo

2. Tausta ja tarkoitus

2.1. Toimintaympäristön ja yliopistojen muutos

Suomalaisten yliopistojen johtamisrakenteet ja -käytännöt ovat muuttuneet merkittävästi 2000-luvulla. Tärkeä yksittäinen tekijä muutoksessa oli vuoden 2010 alussa voimaan tullut yliopistolaki, joka toi perinteisen kolmikantaan ja edustuksellisuuteen perustuvan johtamisen sijaan ja rinnalle ns. linjaorganisaation, jonka jokainen yliopisto määrittelee tarkemmin johtosäännössään. TTY:ssä tämä tarkoittaa mm. sitä, että hallitus, rehtori ja dekaanit valitsevat alaisinaan toimivan johdon. Tämän seurauksena muodostui akateeminen linjaorganisaatio, jossa johtajien mandaatti tulee organisaation ylemmältä tasolta.

Tämän rinnalla toimivat kolmikantaiseen edustuksellisuuteen perustuvat toimielimet kuten konsistori, tiedeneuvosto, jatkokoulutusneuvosto ja koulutusneuvosto. Kolmikantaisista elimistä konsistori eli yliopistolain mukainen ”yliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin” nimittää hallituksen. Yhteydet linjaorganisaation ja kolmikantaisten toimielimien välillä ovat muutenkin moninaiset. Yliopistolain mukaan kuitenkin vain monijäseninen hallintoelin, hallitus ja rehtori voivat käyttää merkittävää päätösvaltaa. Tarkemmin suhteet ja eri elimissä käsiteltävät asiat määritellään lain lisäksi johtosäännössä. TTY:n ja Aalto-yliopiston kohdalla vuoden 2010 muutos tarkoitti myös muuttumista säätiöyliopistoksi, jota koskevat säädökset ovat osin julkisoikeudellisista yliopistoista poikkeavia.

Nämä muutokset koskevat enimmäkseen johtamisen rakenteita, mutta rakennemuutosten tavoitteena on aina uudenlaisen toiminnan aikaansaaminen. TTY:n ja muiden yliopistojen johtamisen ja toimintakulttuurin muutosten taustalla on myös muita tekijöitä kuin vuoden 2010 laki ja sen mukaiset yliopistokohtaiset johtosäännöt. Tärkeimpiä niistä ovat olleet valtiovallan rahoitusratkaisut ja OKM:n tulosohejaus. Se sisältää useasta osasta koostuvan rahoitusmallin, joka ohjaa budjettirahoituksen jakamista yliopistojen kesken. Rahoitusmalli asettaa samalla konkreettiset tulostavoitteet yliopistoille ja väistämättä tämä malli on ohjannut myös yliopiston sisäistä tavoitteiden asettamista sekä tulosten mittaamista. OKM:n tulosohejaus on myös painottanut yliopistojen strategista johtamista ja profiloitumista aiempaa enemmän.

Suoraan valtion budjetista tulevan rahoituksen lisäksi ns. täydentävän rahoituksen merkitys on TTY:llä aina ollut suuri ja siihen on sisältynyt myös huomattava määrä yritysyhteistyötä. Viime vuosina valtion rahoitusta on myös ohjattu aiempaa enemmän mm. Suomen Akatemian kautta haettavaksi,

mikä on tarkoittanut täydentävän rahoituksen roolin kasvua yliopistojen rahoituspohjassa. Samaan aikaan myös EU-rahoituksen merkitys on kasvanut.

OKM:n julkaisemassa raportissa Korkeakoulu-uudistusten vaikutusten arviointi (2018) todetaan mm. *”Kummankin arvioidun muutoksen [yliopistolakiuudistus ja ammattikorkeakoulu-uudistus] perimmäinen tavoite on sama: tutkimuksen ja opetuksen laadun parantaminen. Käytännössä uudistukset ovat kuitenkin kohdistuneet tämän tavoitteen toteutumisen yleisiin normatiivisiin puitteisiin, ja niillä on ollut vain vähän suoria tutkimukseen tai opetukseen kohdistuvia vaikutuksia.”* (s. 65) Edelleen raportissa esitetään mm. seuraavat johtopäätökset:

- *”Uudistukset ovat vahvistaneet korkeakoulujen muodollista autonomiaa ja päätösvaltaa omasta taloudesta ja hallinnosta; rahoitusjärjestelmä rajoittaa kuitenkin korkeakoulujen todellista autonomiaa.”*
- *”... yhteistyön ja profiloitumisen edellytykset ovat parantuneet...”*
- *”Uudistukset ovat tehostaneet korkeakoulujen päätöksentekoa ja parantaneet niiden tuloksellisuutta; huolena on kuitenkin henkilöstön – erityisesti yliopistoyhteisöjen – etääntyminen päätöksenteosta.”*

2.2. Selvityksen tarkoitus

Selvityksen tarkoitus on siis tunnistaa TTY:n johtamisjärjestelmän ja -kulttuurin keskeiset piirteet, näitä toteuttavat käytännöt sekä yliopistolakiuudistuksen myötä tapahtuneet muutokset. Konkreettiset kysymykset, joihin tutkimuksella haetaan vastauksia, ovat seuraavat:

- TTY:n johtamiskulttuuri ja -käytännöt 2000-luvulla
- johtamiskulttuurin ja -käytäntöjen muutos
- yliopistoyhteisön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet TTY:llä
- päätöksenteon, talouden, tutkimuksen ja opetuksen autonomia toteutuminen TTY:llä
- TTY:n johtamisen vahvuudet
- johtamisen kehittäminen TTY:n kokemusten perusteella.

Rakenteen ja johtamiskäytäntöjen lisäksi tarkastellaan yliopiston toiminnan tuloksia mittareina mm. julkaisut ja suoritettut tutkinnot. Suoritteiden rinnalla organisaation ja sen johtamisen onnistumisen onnistumista kuvaa yhteisön jäsenten tyytyväisyys, josta on käytettävissä tietoa sekä henkilöstö- että opiskelijakyselyiden perusteella. On mahdotonta osoittaa, mikä vaikutus TTY:n johtamisjärjestelmällä

on tuloksiin, mutta todetut tulokset antavat kuitenkin viitteitä yliopiston onnistumisesta ja siinä johtamisella on oma roolinsa. Kartoituksen tulosten perusteella voidaan esittää johtopäätöksiä ja suosituksia yliopistoja, ammattikorkeakouluja ja tutkimuslaitoksia varten.

3. Mikä on Tampereen teknillinen yliopisto?¹

Vuonna 1965 perustettiin Tampereelle Teknillisen korkeakoulun sivukoulu, joka itsenäistyessään 1972 sai nimen Tampereen teknillinen korkeakoulu (TTKK). Vuodesta 2003 yliopiston nimi oli Tampereen teknillinen yliopisto (TTY) ja vuodesta 2010 se toimi säätiöyliopistona. Lähtökohtana teknillisen yliopistokoulutuksen laajentamiseen Tampereelle oli sekä yhteiskunnan tarve saada palvelukseensa lisää diplomi-insinöörejä että Tampereen seudun aktiivisuus oman seutukunnan kehittämiseksi. Muutama vuotta aikaisemmin Tampereelle oli jo perustettu Yhteiskunnallinen korkeakoulu. Tampereen aktiivisuus toistui Tampere3-prosessissa, jonka tuloksena Tampereen kaksi yliopistoa ja ammattikorkeakoulu yhdistyivät vuoden 2019 alussa Tampereen yliopistoksi².

Aluksi sivukoulu toimi Tampereen keskustassa eri tiloissa, kunnes toiminta alkoi 1973 siirtyä Hervantaan, jonne ensimmäiseksi valmistui Konetalo. Tästä lienee alkanut myös Hervannan hengen kehitys, jota käsitellään myöhemmin. Sen jälkeen rakennuksia on tullut lisää samoin kuin tieteenaloja ja koulutusaloja. Ensimmäiset diplomi-insinöörit valmistuivat vuonna 1969 ja ensimmäinen tekniikan tohtori 1975. TTY:n kasvua kuvaa suoritettujen tutkintojen määrät. Vuoden 1969 ensimmäisen tutkinnon jälkeen 1972 suoritettiin jo 100 tutkintoa (98 DI/arkkitehti ja 2 tekniikan lisensiaatti). Vuonna 1990 tutkintojen kokonaismäärä oli 363 (319 DI/arkkitehti, 38 lisensiaattia ja 6 tohtoria) ja vuonna 2005 829 tutkintoa (742 DI/arkkitehti, 22 lisensiaattia ja 65 tohtoria). Yliopiston kokonaiskasvun rinnalla tässä näkyy käänne kohti tieteellisyyttä, kun tohtorin tutkintojen määrä alkoi 1990-luvulla nousta. Vuonna 2006 tuli mukaan myös tekniikan kandidaatin tutkinto, mikä heijastuu tutkintojen kokonaismäärään. Vuonna 2017 kandidaatin tutkinnon suoritti 579 ja DI:n tai arkkitehdin tutkinnon 733 TTY:n opiskelijaa. Jatkotutkintoja suoritettiin 79 ja niistä enää 2 oli lisensiaatin tutkintoja.

¹ Katsaus perustuu Martti Häikiön (2015) kirjoittamaan TTY:n historiategokseen.

² Juridisesti yliopistot yhdistyivät ja ammattikorkeakoulu on niiden omistama osakeyhtiö.

4. Johtaminen ja yliopisto

4.1. Johtaminen yliopistossa 2010-luvulla

Aloitin yhteistyön yliopistojen kanssa 2000-luvun alkupuolella. Koulutin johtamis- ja esimiesvalmennuksissa ja useamman kerran esiin nousi väittämä, että ”yliopistossa ei voi johtaa”. Kun keskustelimme aiheesta tarkemmin, niin väittämän taustalla oli yleensä ajatus, että ”johtaminen on sitä, että annetaan tehtäviä ja valvotaan niiden tekemistä”. Oli helppo olla samaa mieltä siitä, että sillä tavalla yliopistossa ei voikaan johtaa, mutta on myös helppo ymmärtää väitteen tausta. Tuotahan johtaminen on ollut ja usein edelleenkin julkisuudessa vaaditaan johtajuutta ja tarkoitetaan, että jonkun pitäisi ”lyödä nyrkkiä pöytään”.

Toinen useamman kerran kuulemani väittämä oli, että ”yliopistossa ei tarvitse johtaa”. Tämän näemyksen mukaan tarvittiin joku, siis johtaja, hoitamaan hallinnollisia rutiineja kuten allekirjoittamaan määräyskirjoja tiliviraston henkilöstölle. Johtaminen oli sen mukaan hallintoa. Jälkimmäiseen ajatukseen en voinut yhtyä, koska ”vain ihmisiä voi johtaa” (Lindgren, 2001, s. 21). Johtaminen ja johtajuus kohdistuvat yhteisön ja ihmisten tuloksellisen toiminnan ja hyvinvoinnin edistämiseen. Tiedetyt hallinnolliset tehtävät toki kuuluvat johtajien ja esimiesten työhön, mutta ne eivät ole varsinaisesti johtamista.

Näitä teemoja tarkastelee myös Helsingin yliopiston yliopistolakiuudistuksen aikainen rehtori Thomas Wilhelmsson ja kirjoittaa seuraavasti: ”Yliopistouudistuskeskustelun yhteydessä esitettiin joskus kärjekkäitäkin väitteitä yliopistojen johtamistapaan liittyvistä tavoitteista. Johtamisen sijasta puhuttiin ”käskyttämisestä” ja ”käskytyjärjestelmästä” ... Joissakin kannanotoissa jopa todettiin, ettei johtaminen ylipäänsä ole yliopiston luonteeseen kuuluva asia: ”yliopistoa ei voi johtaa”, tai ainakaan ”yliopistoa ei tulisi johtaa” (2014, s. 12).” Hän kuitenkin toteaa keskustelun akateemisen johtamisen luonteesta tarpeelliseksi ja samalla kommentoi kärjekkäimpiä kannanottoja toteamalla, ettei mitään asiantuntijaorganisaatiota voi johtaa käskyttämällä eikä kukaan ole sitä yliopistossa yrittänytkään.

Edelleen Wilhelmsson toteaa, että yliopistoa on johdettu aina ennenkin – muuten ei olisi ollut mahdollista saavuttaa niitä hyviä tuloksia, joista esimerkiksi HY tunnetaan. Kyse on vain siitä, mikä on hyvää akateemista johtamista.

4.2. Johtaminen ja johtajuus

Tässä kartoituksessa tarkastellaan arviointi-, haastattelu- ja kyselyaineistojen perusteella TTY:n säätiöyliopiston johtamisjärjestelmää ja -kulttuuria. Johdannoksi esitetään kuitenkin myös joitakin teoreettisempia johtamiseen liittyviä malleja. Johtamista tarkastellaan Pauli Juutin (2013, s. 13) määritelmän hengessä: *”Johtaminen samastetaan usein vain johtajaan tai esimieheen, vaikka todellisuudessa johtaminen toteutuu 1) esimiehen, 2) alaisten ja 3) tilanteiden (konteksti) sekä 4) tavoiteltujen päämäärien välisenä prosessina.”*

Juutin määritelmä osoittaa neljä johtamiseen kuuluvaa tekijää, joiden välissä johtaminen toteutuu. Tämä kuvaa hyvin nykyisten organisaatio- ja johtamismallien tilannetta, johon kuuluvat monet, erilaiset roolit ja rooleihin liittyvä toiminta. Johtajilla ja esimiehillä on oma tärkeä tehtävänsä organisaation kokonaisuuden kannalta, mutta johtajuutta toteuttavat myös kaikki muut sen mukaan, kun *johtajuus* määritellään kaikeksi sellaiseksi toiminnaksi, joka edistää ryhmän päämäärien saavuttamista ja perustehtävässä onnistumista. (Pohjanheimo, 2012.)

Työlainsäädäntö, yliopistolaki ja johtosääntö sekä mm. rehtorin päätökset ja erilaiset päätösvallan delegoinnit määrittävät yliopiston johdon ja esimiesten vastuita – velvollisuuksia ja oikeuksia. Tästä muodostuu johtamisen rakenne, joka luo edellytykset organisaation toiminnalle. Tämän puitteissa tapahtuu valtaosa arjen työstä ja johtajuudesta, joka liittyy vain löyhästi viralliseen johtamisrakenteeseen. Oman työn johtaminen mm. aikataulun osalta, tiimin jäsenen aktiivisuus yhteisen ongelman ratkaisussa, kokeneemman asiantuntijan opastava keskustelu vähemmän kokeneen kanssa ja kollegan jaksamisesta kysyminen ovat esimerkkejä toiminnoista, jotka kuuluvat Juutin mainitsemaan prosessiin.

Virallisten roolien rinnalle kehittyi myös koko joukko epävirallisia, esimerkiksi asiantuntemukseen tai verkostoon perustuvia rooleja. Aikanaan tätä kuvasi hyvin eräs esimiesvalmennukseen osallistunut postdoc-tutkija, joka esittelykierroksella totesi seuraavaa: *”Mun ei ehkä pitäisi osallistua tähän valmennukseen, koska en ole esimies, mutta muut alkaneet kysyä multa, kun olen vanhin ja proffa on niin paljon poissa.”* Tämä on hyvä esimerkki siitä, minkälaisia muotoja johtamisen prosessi voi saada.

Yliopiston arjen johtamisessa toteutuukin erittäin selkeästi kaksi itsenäiseen, asiantuntemukseen perustuvan työn johtamisen oppia: jaettu johtajuus ja palveleva johtaminen. *Jaettu johtajuus* tarkoittaa Juutin kuvaamaa prosessimaisuutta. Johtaminen ei siis ole esimiesten käskyjä ja valvontaa, vaikka niinkin edelleen ajatellaan ja tietysti silläkin on ääritilanteissa paikkansa esimerkiksi silloin, kun henkilö

käyttäytyy epäasiallisesti toista kohtaan. Ei voida neuvotella siitä, ”voisiko kiusata vähän”, vaan johtajan tai esimiehen tehtävä on pyrkiä välittömästi lopettamaan kiusaaminen. (Ks. myös Pohjanheimo, 2012.)

Palveleva johtaminen puolestaan tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että esimiehen tai johtajan tehtävä on auttaa johdettavia onnistumaan omassa tehtävässään. Organisaatiolla on perustehtävänsä ja sen toteuttamiseksi esimiesten ja johdon tehtävä on ohjata, auttaa, tukea ja kannustaa johdettavia siten, että yksilöiden ja ryhmien onnistumisen myötä myös organisaatio onnistuu. Palveleva johtaminen on vaativa ja laaja työkenttä. Siihen kuuluu ryhmän ja yksilön kannalta merkityksellisten tehtävien ja tavoitteiden määrittelyä, tulosten seuranta, palautteen antamista ja heikkoihin suorituksiin reagoitua, kykyä ymmärtää johdettavien motivaatiota ja tuen tarvetta, osaamisen kehittämistä eri keinoin sekä erilaisia valmentavia keskusteluja, läsnäoloa ja kuuntelua. Tämä sen lisäksi, että tutkii, opettaa tai tekee omaa asiantuntijatyötä palveluorganisaatiossa. (Pohjanheimo, 2015.)

Johtamisjärjestelmän runko siis määritellään yliopistolaissa ja johtosäännössä ja sitä täydennetään mm. rehtorin päätöksillä. Johtamisjärjestelmä on yksi tekijä johtamis- ja toimintakulttuurissa, mutta vielä enemmän vaikuttavat johtamisen käytännöt sekä yliopiston että tiedekuntien johdossa kuin yksikkö- ja ryhmätason käytännöt arjen johtamistyössä. Voitaneen sanoa, että johtamiskulttuuri muodostuu, kun erilaiset johtamisen, esimiestyön ja arjen toiminnan käytännöt vakiintuvat toteuttamaan Juutin kuvaamaa prosessia.

4.3. Johtamisopit

Johtamisen tehtävä kaikissa yhteisöissä on edistää yhteisöä (ryhmä, organisaatio) onnistumaan tehtävässään. Työorganisaatioissa tehtävät ja onnistuminen kiteytyvät kahteen päteemaan: aineellisiin tai aineettomiin tuotoksiin, joita varten organisaatio on perustettu sekä organisaatiossa työskentelevien ihmisten motivaatioon, tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Eri aikoina johtamistehtävää on pyritty ratkaisemaan eri tavoin, minkä myötä on muodostunut kullekin ajalle ja ympäristölle tyypillisiä johtamisoppeja ja -käytäntöjä.

Hannele Seeck (2008) tarkastelee väitöskirjansa pohjalta julkaisemassaan teoksessa *Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin*, minkälaisia johtamisoppeja viimeisen sadan vuoden aikana on rakennettu ja miten niitä on Suomessa sovellettu. Seeckin kuvaus antaa mahdollisuuden tulkita

yliopistojohtamista suhteessa yleisiin johtamisen suuntauksiin. Seuraavassa lyhyt kuvaus Seeckin esittämistä johtamisen paradigmoista.

4.3.1. Tieteellinen liikkeenjohto

Tieteellinen liikkeenjohto syntyi 1900-luvun alussa Yhdysvalloissa. Sen lähtökohta oli teollisen tuotannon tehostaminen, johon kuului laajempien tehtävien osittaminen eli jakaminen pieniin, tarkasti rajattuihin osiin. Kustakin osatehtävästä vastaavaa työntekijää opastettiin tekemään oman työvaiheensa mahdollisimman tehokkaasti. Esimerkiksi kokoonpanolinjalla tämä tarkoitti osien sijoittamista, työasentoa ja -liikkeitä niin, että yksittäisiin työsuorituksiin kuluisi mahdollisimman vähän aikaa.

Tieteelliseen liikkeenjohtoon kuului myös työn suunnittelun ja johtamisen sekä sen fyysisen tekemisen jyrkkä erottaminen. Työnjohtaja antaa tehtävät ja määrittelee yksiselitteisesti, miten ne tehdään. Johtamismalli lisäsi aikanaan teollisen tuotannon tuottavuutta radikaalisti. Tieteellisen liikkeenjohtoon opit omaksuttiin nopeasti myös Suomeen. Tuottavuuden ja tehokkuuden korostaminen johtamisessa ei ole myöskään kadonnut. Business process re-engineering, laatutyö ja monet muut johtamismallit nostavat esiin toiminnan määrän ja laadun tehostamisen nykypäivänäkin. Ehkä huoli siitä, että yliopistoja aletaan johtaa käskyttämällä, on syntynyt siitä, että mielikuva johtamisesta on tieteellisen liikkeenjohtoon kaltainen, vaikka asiantuntijatyössä menestyksellisesti sovellettavat johtamismallit edustavatkin nykyään aivan jotain muuta.

4.3.2. Ihmissuhdekoulukunta

Ihmissuhdekoulukunnan lähtökohta 1930-luvulta alkaen oli työoloja ja -ergonomiaa koskevissa tutkimuksissa, joiden ”oheistuotteena” havaittiin, että työn tuloksellisuuteen vaikuttaa merkittävästi – jopa fyysisistä ympäristöä enemmän – se, miten työntekijät kokivat oman asemansa. Huomion kiinnittäminen ihmisiin ja heidän työhönsä, henkilöstön tyytyväisyys ja motivaatio ja muut vastaavat tekijät osoittautuivat olennaisiksi työn tuloksellisuuteen vaikuttaviksi asioiksi. Tehokkaiden käsiparien rinnalla ihmisen kokemus ja mieli nousivat keskiöön. Ihmissuhdekoulukunnan opit rantautuivat Suomeen vähitellen 1950-luvulla.

Aiheeseen liittyvä merkittävä tutkimus tehtiin 1930-luvulla professori Kurt Lewinin johdolla. Se käsiteli erilaisia johtamistyyliä – autoritaarista, demokraattista ja ”antaa mennä” -johtamista. *Autoritaarisessa johtamistyyliässä* suunnittelu- ja määräysvalta on johtajalla ja muiden tehtävä on noudattaa hä-

nen ohjeitaan ja suunnitelmiaan. Työskentely oli hyvinkin tehokasta niin kauan kuin toimintaa valvottiin, mutta valvonnan puuttuessa suoritustaso heikkeni. Demokraattisen johtamisen, jota yleensä kutsutaan *osallistavaksi johtamiseksi*, ydin oli se, että kaikki osallistuivat toiminnan suunnitteluun. Tulokset eivät saavuttaneet samaa huipputasoa kuin autoritaarisesti johdetuissa ryhmissä parhaimmillaan, mutta tyytyväisyys oli autoritaarisia ryhmiä parempi ja suoritukset säilyivät hyvällä tasolla myös ilman valvontaa. Osallistuminen suunnitteluun tuotti sitoutumista tehtäviin. Heikoin vaihtoehto oli *antaa mennä* -johtaminen, jossa nimetty johtaja ei juuri ohjannut itse toimintaa eikä myöskään yhteistä suunnittelua. Tulokset olivat niin suorituksen kuin viihtyvyydenkin osalta heikompia kuin muissa vaihtoehdoissa.

Tulokset sopivat hyvin yhteen sen kanssa, että edelleenkin kriisitilanteissa autoritaarinen johtaminen toimii hyvin. Tästä konkreettisimpia esimerkkejä ovat ”kriisiorganisaatiot” – kenttäjohtaja käskyttää kolaripaikalla ja toiminta etenee sen mukaan. Hitaampi päätöksenteko tuottaisi huonomman tuloksen. Jälkeenpäin on toki mahdollista ja tarpeenkin yhdessä pohtia toiminnan onnistumista ja oppimismahdollisuuksia.

Yliopistojen johtamista koskevassa keskustelussa vanhat opit ja johtamistyyli ovat läsnä. Toisessa ääripäässä huoli koskee sitä, että yliopiston johto alkaa ”käskyttää” tieteellisen liikkeenjohdon ja autoritaarisen johtamisen merkeissä ja toisessa ääripäässä ihmetellään, miten joku voi odottaa saavansa ”tukun yhteiskunnan rahaa ilman mitään tulosodotuksia” – siis ”antaa mennä” -johtamisen tyyliä. Todellisuus ja tavoiteltu tila on jossain tuossa välissä ja tämän kartoituksen tarkoituksena on osaltaan tunnistaa yliopistoon hyvin soveltuvia johtamisperiaatteita.

4.3.3. Johtamisen rakenneanalyttinen paradigma

Nimitys kuulostaa hieman kankealta, mutta paradigman korostamat asiat ovat olleet erittäin keskeisiä suomalaisessa johtamisessa ensin yrityksissä ja vähitellen enemmän myös muissa organisaatioissa. Rakenneanalyttinen koulukunta hakee organisaation tehokkuutta ennen kaikkea sen rakenteista ja strategiasta, joka tuli osaksi johtamiskeskustelua ja -käytäntöä 1950-luvulla.

Linjaorganisaatiota alettiin täydentää muilla ratkaisulla kuten esikuntayksiköillä, tulosityksiköillä, matriisiratkaisulla ja myöhemmin organisaatioiden madaltuessa mm. verkosto- ja tiimimalleilla. Moniportaisen hierarkian aiheuttamia ongelmia, kuten tiedonkulun ja päätöksenteon hitautta, haluttiin näillä ratkaisulla välttää. Tämä on näkynyt hyvin myös 2000-luvulla yliopistoissa. Yksiköiden suurentaminen mm. oppiaineita ja laitoksia yhdistämällä, uudistamalla tiedekuntarakenteita ja keskittämällä

yliopistopalveluita matriisimuotoon ovat kaikille yliopistomaailmassa työskennelleille tuttuja asioita. Suurempien yksiköiden tavoitteena on ollut taloudellisen ohjauksen, vastuun ja kestävävyyden vahvistaminen yliopistojen taloudellisen autonomian ja mm. täydentävän rahoituksen osuuden kasvaessa. Palveluiden keskittämällä on pyritty tehostamaan palveluiden tuotantoa niin, että tarjolla olisi tasalaa-tuisia palveluita kustannustehokkaasti tuotettuna. Näiden muutosten onnistumisesta on käyty run-sasta ja tunnevaltaistakin keskustelua, jota ei tässä tarkemmin referoida.

Toinen tämän koulukunnan keskeinen osa, strateginen johtaminen, on niin ikään tullut yliopistoihin aiempaa vahvemmin. Strategioita tehtiin jo 1990-luvulla, mutta silloin ne näyttivät olevan enemmänkin hallinnollisia velvoitteita ilman sen suurempaa ohjaavaa vaikutusta. Siksi strategiat olivat laajoja ja yleisluontoisia. Niihin oli mahdollista sijoittaa kaikkea, mitä yliopistossa tehtiin, mutta strategiseen johtamiseen olennaisesti kuuluvia valintoja ei juuri tehty.

Resurssien kasvun pysähtyttyä ja jopa kääntynyt laskuun strategisen johtamisen merkitys on kasva-nut. Valinnoista ja painopisteiden hakemisesta on tullut yliopistojohdon kasvaneen vastuun ja vallan työväline. Tähän on ohjannut myös OKM, jonka tulosohtaus on alkanut painottaa strategiaa ja siihen liittyvää profiloitumista aiempaa enemmän. Tähän liittyy myös aiempaa tarkempi tulosten mittaami-nen rahoituksen lähtökohtana. Se on tulkittu joko vastuulliseksi verovarojen käytöksi, jossa valtio ja yhteiskunta odottavat hyvinvointia ja talouskasvua edistäviä tuloksia yliopistoilta, tai poliitikkojen puuttumiseksi yliopistojen tutkimuksen ja opetuksen autonomiaan. Tämä selvitys ei pyri ottamaan kantaa viimeksi esitettyyn vastakkain asetteluun, mutta kohteena olevan yliopiston puitteissa tarkas-tellaan kuitenkin strategian merkitystä yliopiston johtamisessa.

4.3.4. Organisaatiokulttuuriteoriat

Organisaatiokulttuureista alettiin keskustella tutkijoiden piirissä 1970-luvulla ja vähitellen aihe alkoi näkyä käytännön johtamistyössä. Suomessa tehtiin ensimmäisiä avauksia 1980-luvulla, mutta vasta 1990-luvulla teema nousi valtavirraksi, joka konkretisoitui organisaatioiden arvokeskusteluina. Nyky-ään kaikkien organisaatioiden strategioissa määritellään myös arvot tai vastaavat periaatteet, mutta se ei vielä tarkoita, että ne kuvaisivat tai ohjaisivat arkipäivän toimintaa.

Organisaatiokulttuuriteorian keskeinen muotoilija on ollut Edgar H. Schein (esim. Schein, 1999). Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri rakentuu kerroksittain. Kulttuurin ytimen muodostavat *uskomukset*, joista emme yleensä ole kovin tietoisia. Parhaiten ne tulevat esiin silloin, kun joku toimii

uskomusten vastaisesti. Uskomukset voivat koskea mm. ihmisen perusolemusta (hyvä tai paha, aloitteellinen tai passiivinen), ihmisen ja maailman suhdetta sekä toimintaa yhteistyössä muiden kanssa. Esimerkiksi sanonta *”Kameli on ryhmätyönä tehty hevonen”* kuvaa uskomusta siitä, että ryhmätyö tuottaa heikomman tuloksen kuin yksilötyö.

Uskomukset siis vaikuttavat vahvasti kulttuurin ytimenä, mutta niistä puhuminen on vaikeaa tai mahdotonta, koska emme tunnista niitä riittävän hyvin. Scheinin mallin mukaan **arvot** ovat kulttuurin seuraava kerros, josta olemme tietoisia ja josta sen myötä voimme myös keskustella löytääksemme yhteisen näkemyksen nykyisistä ja tavoitelluista arvoista, jotka ovat suhteellisen pysyviä ja johdonmukaisia käsityksiä tavoitelluista tai hyväksyttävistä päämääristä ja toimintamuodoista.

Todellinen arvokeskustelu koskee siis organisaation tai yhteisön toiminnan perustaa. Siksi johtamisessa tulisikin olla tietoinen siitä, missä määrin esimerkiksi strategian sisältämät arvot toteutuvat organisaation arjessa ja missä määrin ne ovat tavoitteellisia – siis arvoja ja periaatteita, joiden halutaan toteutuvan. Scheinin mallin mukaan arvoja konkreettisempi taso on ns. **artefaktit**. Tähän kuuluu mm. organisaation strategia, rakenne, toimitilat, erilaiset toimintaohjeet ja -politiikat – kaikki arvoja konkreettisemmin toimintaa ohjaavat rakenteet ja ohjeistus.

Mikrotasolla sitten lopulta ratkeaa, mikä organisaation kulttuuri todella on. Esimerkiksi johtosäntöön kirjattu osallistaminen päätöksentekoon voi toteutua aidosti tai nimellisesti. Joitakin vuosia sitten eräs ei-tamperelainen dekaani totesi, että *”johtosäntöön ilmaisu ‘... päättää kuultuaan laitoksen henkilöstöä ...’ ei käytännössä velvoita kuin siihen, että käy kerran laitoskokouksessa toisella korvalla kuuntelemassa keskustelua ja tekee sitten juuri niin kuin oli aikonutkin”*. Toisaalta päätöksentekoon osallistaminen voi olla laajaa ja aitoa, vaikka sitä ei olisi virallisesti määritelty. Kyse on siitä, minkälainen kulttuuri tältä osin vallitsee. Tässä kartoituksessa pyritään tunnistamaan, mitkä ovat olleet TTY:n johtamis- ja toimintakulttuuriin tavoitteita ja toteutumaa.

4.3.5. Innovaatioparadigma

Seeckin nimeämä viides paradigma on ns. innovaatioparadigma. Siitä Seeck toteaa tutkijan hankaludeksi sen, että se on juuri tällä hetkellä toteutumassa eikä sen tarkasteluun voi saada samanlaista tutkimuksellista etäisyyttä kuin muihin kuvattuihin paradigmoihin. Kaikki (yliopisto)ihmiset eivät pidä innovaatio-sanasta, mutta tässä yhteydessä se on syytä ymmärtää yleisempänä johtamisen tyylinä ja keinovalikoimana eikä vain pyrkimyksenä tuottaa liiketoimintakelpoisia ratkaisuja, patenteja tms.

Innovaatioparadigman kehitykseen ovat vaikuttaneet kansainvälisen talouden ja teknologian trendit. 1990-luvulla keskeinen johtamisoppi koski organisaation oppimista ja yleensä osaamisen kehittämistä. Samalla asiantuntijoiden ja yleensä työntekijöiden itsenäisyyttä ja vaikutusvaltaa pyrittiin vahvistamaan mm. erilaisilla tiimityömalleilla ja muilla jaetun johtajuuden ratkaisuilla. Osaamisen hankkiminen ja ylläpitäminen kulkevat johtamispuheessa edelleen. Erityisesti korostetaan jatkuvaa uudistamista ja kokeilukulttuuria, jossa organisaatio ja sen jäsenet tekevät kokeiluja, joista oppimalla (liike)toimintaa kehitetään. Käytännön johtamis- ja esimiestyössä innovatiivisuutta voi edistää Pohjanheimon (2015) Rento sisu -mallin mukaisesti. Sen keskeiset tekijät ovat suunnan selkeys ja etenemisen jatkuva havaitseminen, joustava ja oppiva suhtautuminen virheisiin sekä yleensä uudistaminen kokemusten perusteella sekä ratkaisukeskeinen ajattelu ja puhe.

4.4. Organisaation toimintalogiikka johtamisen tuloksena

Näyttää jotenkin itsestään selvältä, että innovaatioparadigmaan sisältyvät johtamisperiaatteet soveltuvat hyvin juuri yliopiston perustehtävän toteuttamiseen. Näkökulmaa voidaan vielä tarkentaa Pirjo Ståhlen ja Leif Åbergin (2012) *Voiko yliopiston uudistumista johtaa?* -artikkelissa esittämällä toimintalogiikoilla. Toimintalogiikka, joka voidaan nähdä osaksi organisaation kulttuuria, syntyy johtamisen tuloksena. Ståhle ja Åberg esittävät kolme toimintalogiikkaa, jotka eivät sulje toisiaan pois. Kyse on siitä, minkälainen logiikka parhaiten palvelee eri toimintoja ja minkälainen tasapaino näiden välillä parhaiten tukee onnistumista perustehtävässä.

4.4.1. Mekaaninen toimintalogiikka – ennustettavat prosessit

Mekaanisen toimintalogiikan tarkoitus on tuottaa jatkuvuutta ja ennustettavuutta. Se tarkoittaa järjestelmiä, työprosesseja ja rutiineja sekä muita systemaattisuutta ja hallittavuutta vahvistavia käytäntöjä kuten ohjeita ja dokumentointia. On helppo nähdä, että esimerkiksi taloussuunnittelussa ja seurannassa sekä muissa hallinnollisissa asioissa tämä on paitsi tehokasta myös perustehtävässä onnistumista. Yhtä helposti tulee mieleen, että mekaanisen logiikka ei ole paras ratkaisu uutta tietoa tuottavan tutkimuksen ohjaukseen, mutta tutkimukseenkin voi sisältyä tämän tyyppisiä elementtejä. Esimerkki tällaisesta on vaikkapa laboratoriotyöskentelyyn liittyvä riskianalyysi ennen kokeiden aloittamista tai uusien työntekijöiden perehdyttäminen laitteiden käyttöön. Kyse on silloin työturvallisuuden varmistamisesta luovan prosessin osana. Ståhle ja Åberg toteavatkin mekaanisesta toimintalogiikasta, että ”... mekaanisuus on paradoksaalisesti usein myös luovuuden ja innovatiivisuuden edellytys.” (s. 30)

Mekaanisen toimintalogiikan ulottaminen kaikkiin toimintoihin ei kuitenkaan ole hyödyllistä, vaan jopa päinvastoin. Asiantuntijoiden työssä sisäinen motivaatio, vaikutusmahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen ovat edellytyksiä hyvälle onnistumiselle. Niitä ei voida tuottaa mekaanisen logiikan keinoin, mutta hyvin toimivat organisaation perusprosessit voivat vapauttaa asiantuntijoita omaan työhönsä. Kriittinen kysymys onkin se, mihin asti mekaanisen logiikan on syytä ulottua, kun johdetaan tutkimusta ja opetusta.

4.4.2. Orgaaninen toimintalogiikka – vuorovaikutteinen kehittäminen

Orgaaninen toimintalogiikka perustuu vuorovaikutukseen, palautteeseen ja yhteistyöhön. Se edellyttää luottamusta, jonka myötä hyvä kommunikointi, tarpeellisen tiedon jakaminen ja yhteisten tulkintojen tekeminen on mahdollista. Hyvä yliopistoesimerkki on opetus ja sen kehittäminen opiskelijapalautteen, pedagogisen tiedon ja vertaiskeskustelun avulla. On ilmeistä, että tämän toteutuminen edellyttää valmentavaa johtamista: keskustelua yksilötasolla ja yhdessä sekä tiedon hankkimista ja käsittelyä yhteisen tulkinnan ja johtopäätösten tekemiseksi. Johtamista tarvitaan luomaan edellytyksiä tälle. Joskus kyse on fyysisistä puitteista – *”vapaamuotoisen keskustelun tärkein edellytys on viihtyisä kahvihuone”* kuten eräs professori totesi – joskus ajasta ja joskus luottamuksen ilmapiiristä.

Näyttää siltä, että fyysiset puitteet on helpoimmin ratkaistava alue. Sen lisäksi johtajan tehtävä on osoittaa aikaa keskustelulle esimerkiksi työaikasuunnitelmissa tai yhteisön tasolla järjestämällä tarvittavia tilaisuuksia. Yliopistoissa ja muissa asiantuntijaorganisaatioissa tekemässäni kehittämistyössä onkin viime vuosina yhä useammin tullut esiin se, että *”meillä pitäisi olla aikaa keskustella ilman agenda”*. Virallisempia kokouksia ja palavereita on – monien mielestä liikaakin ja hyvin monien mielestä tehottomasti toteutettuja – mutta silloin asialista rajaa keskustelun ulkopuolelle orgaanisen toimintalogiikan ja erityisesti seuraavaksi esiteltävän dynaamisen toimintalogiikan edellyttämää verkostoimaista asioiden käsittelyä. Luottamus orgaanisen logiikan edellytyksenä on vaikein ratkaistava, jos luottamus on jostain syystä päässyt heikoksi.

4.4.3. Dynaaminen toimintalogiikka – kohti jotain uutta

Dynaaminen toimintalogiikka on tarpeen silloin, kun toimintaan liittyy paljon epävarmuutta, epäjatkuvuutta tai suuria muutoksia. Rutiinit ja prosessit tukevat hyvin vähän silloin, kun ennustettavuus on heikko. Myöskään tiedon kokoaminen ja jakaminen ei ole riittävä ratkaisu, koska emme välttämättä voi ratkaista eteen tulevia kysymyksiä minkään aikaisemman perusteella. Tekijöiden verkostoituminen ja itseohjautuminen nousevat keskeiseen asemaan ja johtamisen tehtäväksi määrittäytyä edellytysten

luominen osaaville yksilöille ja ryhmille. Johtamisen tehtävä on tällöin luoda edellytyksiä onnistumiselle.

Tähän liittyy myös Mia Martinsuon (2003) kuvaamat kaksi asiantuntijuuden lajia: asiantuntijuus tehtävänä tai roolina. *Asiantuntijuus tehtävänä* tarkoittaa sitä, että voimme määritellä tehtävän edellyttämän asiantuntijuuden (osaamiset) ja työssä painottuu tämän tiedon ja taidon soveltaminen. Asiantuntijuus roolina puolestaan tarkoittaa kykyä ratkoa uusia ongelmia, joihin vanhat ratkaisut eivät sellaisenaan riitä. Asiantuntijuuden lähtökohta on tällöinkin riittävä ja oikeanlainen tieto ja taito, mutta sen lisäksi tarvitaan sekä henkilökohtaista että yhteisöllistä asennetta. Uusia ja yllättäviä tilanteita ei saa pelätä vaan niistä pitäisi mieluummin innostua. Lisäksi tarvitaan yhteisöllinen ilmapiiri, jossa saa apua ja jossa ei moitita, kun onnistuminen vaatii useampia yrityksiä sekä avoimuutta maailmalle. Tarvittava tieto tai osaaminen voi jo olla olemassa jossain päin maailmaa, mutta pitää tietää, mistä etsiä.

Tutkimustyöhön kuuluu rutiineja ja kokemuksesta oppimista, mutta uuden tiedon hankkiminen edellyttää myös dynaamista toimintalogiikkaa. Tästä kaikesta seuraa yksi yliopistojohtamisen paradokseista. Yliopiston johdon on perusteltua huolehtia siitä, että yliopisto onnistuu tuottamaan niitä tuloksia, joiden perusteella OKM myöntää rahaa. Näiden tulostavoitteiden suoraviivainen jakaminen tiedekuntiin, koulutusohjelmiin ja tutkimusryhmiin tuskin kuitenkaan on paras johtamisratkaisu, koska niihin liittyvä mittaamisen logiikka ei ruoki parhaalla tavalla orgaanista ja dynaamista toimintalogiikkaa, joita yliopiston perustehtävässä onnistuminen kuitenkin tarvitsee.

Tässä kartoituksessa pyritään tunnistamaan, minkälaisia eri logiikoihin liittyviä johtamiskäytäntöjä TTY:llä on, mikä on niiden keskinäinen suhde nyt ja mikä sen tulisi olla.

5. Aineistot

Kartoitus perustuu seuraaviin aineistoihin:

- Johtamisjärjestelmän rakenteet – toimielimet, niiden nimittäminen ja tehtävät – on kuvattu yliopistolain, TTY:n johtosäntöjen ja rehtorin päätösten perusteella.
- Vuosikertomuksista on koottu tiedot mm. opiskelijoiden määristä ja suoritetuista tutkinnoista.
- Henkilöstön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä kuvaavat kyselytiedot on koottu 2010-luvulla tehdyistä työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden kartoituksista.
- Opiskelijoiden tyytyväisyyttä ja hyvinvointia koskevat tiedot on saatu yliopistojen yhteisestä Kandipalaute-kyselystä ja TEKin vastavalmistuneille tekniikan alan yliopisto-opiskelijoille tehdystä kyselystä.
- Johtamisjärjestelmän toimivuutta sekä johtamiskulttuuria ja käytäntöjä koskevat osuudet perustuvat vuosina 2012–2016 TTY:llä tehtyihin arviointeihin ja talvella 2019 tehtyihin haastatteluihin. Arvioinnit koskivat yhtä toimielintä tai laajempaa osaa kerrallaan. Ne perustuivat kirjallisiin dokumentteihin toimielimien työstä ja haastatteluihin. Haastateltaviin kuuluivat aina ko. toimielimen jäsenet, toimielimen kanssa läheistä yhteistyötä tekevistä henkilöistä (muiden toimielimien edustajia) sekä hallituksen ja johtoryhmän osalta myös opetusta ja tutkimusta edustavista henkilöistä, jotka eivät kuuluneet yliopiston johtoon tai toimielimeen. Arviointeja tehtiin seuraavasti: hallitus, rehtoraatti ja johtoryhmä (2013, 2015 ja 2016), konsistori (2012, 2013 ja 2015), opetusneuvosto (2012) ja tieteellinen neuvosto (2013).
- Tukipalveluiden arvioinneissa (vuosina 2013 ja 2017) haastateltiin yksilö- ja ryhmähaastattelussa palveluja tuottavat tiimit, heidän esimiehensä ja laajahko joukko palveluiden käyttäjiä.
- Tammi-maaliskuussa 2019 haastateltiin 20 TTY:läistä tätä kartoitusta varten (ennakkolomake ja haastattelurunko liitteenä). Haastateltavat edustivat yliopiston entistä ja nykyistä ylintä johtoa (hallitus, rehtoraatti ja hallintojohtaja; n=5), nykyisiä tai entisiä dekaaneja (n=3), tutkimus- ja opetushenkilöstöä eli professoreita ja lehtoreita (n=6), tukipalvelun henkilöstöä (n=4) ja ylioppilaskunnan edustajia (n=2).

6. TTY:n johtamisjärjestelmä ja -kulttuuri

TTY toimi vuodesta 2010 alkaen säätiöyliopistona, jonka hallintoelimiä yliopistolain mukaan ovat hallitus, rehtori ja yliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin – TTY:llä konsistori. Lisäksi lain mukaan tiedekunnilla tai vastaavilla yksiköillä on oltava monijäseninen hallintoelin – TTY:llä tiedekuntaneuvosto. Johtosäännössä asetetaan myös muita hallintoelimiä – vararehtorit, tiede-, koulutus- ja jatkokoulutusneuvostot, dekaani ja hallintojohtaja (Johtosääntö 31.15.2016). Laissa ja johtosäännössä määritellään myös toimielimien tehtävät, päätösvalta ja vastuu. Tämän rakenteen puitteissa hallintoelin voi delegoida omaa päätösvaltaansa organisaatiossa eteenpäin ja esimerkiksi rehtorin päätöksellä voidaan määritellä muita hallintoelimiä sekä tarkentaa organisaation työn ja vastuun jakautumista.

Säädöksissä määritellään myös hallintoelimiä välisiä suhteita esim. seuraavasti (Johtosääntö 31.5.2016):

- *”Konsistorin tehtävänä on: 1) nimittää säätiöyliopiston hallituksen jäsenet ...”*
- *”Hallituksen tehtävänä on: ... 2) valita rehtori johtamaan yliopiston toimintaa; ...”*
- *”Rehtorin tehtävänä on: 1) johtaa yliopiston toimintaa; ... 11) toimia konsistorin puheenjohtajana; ...”*

Rakenteet pyritään muodostamaan yksiselitteisiksi. Yliopistolain mukainen johtamisjärjestelmä pyrkii saman tyyppiseen ratkaisuun kuin osakeyhtiössä. Hankaluutta tuottaa kuitenkin se, että yliopistolla ei ole samalla tavalla omistajia kuin osakeyhtiöllä, jossa osakkeen omistajat valitsevat yhtiökokouksessa hallituksen, joka edelleen valitsee toimitusjohtajan. Säätiöyliopistossa on säätiön perustajat, joita konsistorin edellytetään kuulevan ennen hallituksen jäsenten valintaa, mutta varsinaiset ”osakkeen omistajat” ovat yliopistoyhteisön jäsenet – professorit, muu opetus- ja tutkimushenkilökunta, muu henkilökunta ja opiskelijat – jotka valitsevat monijäsenisen toimielimen eli konsistorin, jonka puheenjohtajana toimii rehtori³.

Tämä asetelma on noussut esiin TTY:n johtamisjärjestelmää koskevissa arvioinneissa, mutta ratkaisu ei ole yksiselitteisesti oikea tai väärä. Se nostetaan kuitenkin tässä esiin ja siihen palataan myöhemmin, koska tässä kiteytyy johtamisjärjestelmän kaksi keskeistä tekijää:

³ Kun konsistori valitsee hallituksen ja hallitus rehtorin, joka toimii konsistorin puheenjohtajana, niin hyvän hallintotavan toteuttamiseksi rehtori ei osallistu konsistorin työhön hallitusta valittaessa.

1. *Rakenne antaa puitteet toiminnalle, mutta toiminta ja muodostuva toimintakulttuuri on tulosten, kuten henkilöstön tyytyväisyyden, kannalta tärkeämpi. Edellä kuvattua ja ristiriitaiselta näyttävää rehtorin asemaa konsistorin puheenjohtajana on perusteltu mm. tiedonkulun varmistamisella ja sillä, että yhteys ns. kolmikantaan perustuvien elimien ja ns. linjaorganisaation välillä olisi toimiva. Ratkaisun onnistumiseen palataan vielä erikseen, mutta on tärkeää huomata, että rakenteen tietyllä epäjohtonmukaisuudella on haluttu edistää tiiviimpää yhteistyötä.*
2. *Yliopiston johtamisjärjestelmä koostuu kolmesta sektorista: kolmikantaan perustuvat toimielimet, akateeminen linjaorganisaatio eli suoraan rehtorin alaisuudessa toimiva organisaatio sekä tukipalveluorganisaatio. Viimeksimainittu toimii myös rehtorin (sekä vararehtoreiden ja hallintojohtajan) alaisuudessa, mutta kuitenkin akateemisen organisaation (tiedekunnat) rinnalla erillisenä, akateemista toimintaa tukevana organisaationa. TTY:llä tehtyjen arviointien sekä arkihavaintojen ja -keskustelun perusteella näiden sektoreiden välinen tiedonkulku, päätöksenteko ja todellinen vallankäyttö ovat epäselvempiä kuin toiminta sektoreiden sisällä. Rakennetta tarkentamalla voidaan päästä selkeämpään tilanteeseen, mutta tässäkin toiminta rakenteen puitteissa lienee tärkeämpi tekijä.*

Vuoden 2016 johtosäännön mukainen organisaatio voidaan esittää kuvan 1 muodossa. Vihreät osat edustavat kolmikantaa, siniset akateemista linjaorganisaatiota ja siinä vaaleammalla sinisellä vararehtorit ja hallintojohtaja, jotka kuuluvat akateemiseen linjaorganisaatioon rehtoraatissa ja johtoryhmässä sekä johtavat kukin omaa tukipalveluiden aluetta.

KUVA

Kuvan tarkoitus ei ole kuvata yksiselitteisesti toimielimien välisiä suhteita, vaan hahmottaa kokonaisuutta ja samalla osoittaa johtamisjärjestelmän moniulotteisuus. Johtosääntö ja rehtorin ohjeet määrittelevät tehtävät, päätösvallan, toimielimien nimittäjät ja esittelijät, mutta avoimeksi jää monia toimintaan liittyviä kysymyksiä, joita on käsitelty mm. tehdyissä arvioinneissa.

TTY:n tukipalveluiden organisaatio on jo aiemminkin noudattanut linjaorganisaation käytäntöjä mm. siinä, miten johto ja esimiehet valitaan tehtäviinsä. Tukipalveluiden osalta TTY:llä tehtiin merkittävä muutos vuoden 2015 alussa, kun vararehtorit alkoivat johtaa tutkimuksen ja opetuksen tukipalveluita. Heillä on siis budjetti ja henkilöstö suoraan alaisuudessaan. Tämä ratkaisu poikkeaa muista suomalaisista yliopistoista. Lisäksi tukipalveluita on keskitetty ja samalla siirrytty matriisiorganisaatioon. Tämä tarkoittaa sitä, että hallinnollisesti henkilöstö kuuluu tukipalveluiden organisaation, mutta käytännön

työn he voivat tehdä tiedekunnissa ja laboratorioissa (aikaisemmin laitoksissa) siten, että päivittäinen työnohjaus tai -johto tapahtuu heidän sijoituspaikkansa (asiakkaansa) toimesta.

6.1. Säätiöyliopisto

6.1.1. Miksi säätiö?

Vuoden 2010 alussa voimaan tullut yliopistolaki antoi yliopistoille kaksi hallinnollisjuridista vaihtoehtoa eli julkisoikeudellinen yliopisto tai säätiöyliopisto. Säätiömuodon valitsi ensimmäisenä Aalto-yliopisto ja vähän myöhemmin myös Tampereen teknillinen yliopisto. Valinta ei ollut itsestäänselvä, sillä säätiöyliopistoon liittyi suuriakin huolia yliopiston autonomian säilymisestä ja sen hallintorakenteesta. Keskeinen syy säätiömallin valintaan oli se, että tehtyjen laskelmien mukaan säätiöyliopiston rahoituspohja tarjoaisi suuremman taloudellisen autonomian säätiöpääoman ja sen tuottojen myötä. Säätiön arvioitiin tarjoavan myös muuten paremmat edellytykset yliopiston autonomialle. Aalto-yliopiston ja ehkä myös Chalmersin (Chalmers tekniska högskola) säätiömalli ja hyvä menestys kansainvälisessä vertailussa rohkaisivat säätiömallin valintaan.

Toinen keskeinen syy säätiömallin valintaan oli, että sen arvioitiin antavan paremmat mahdollisuudet strategiaan valintoihin ja niiden myötä muutosten aikaansaamiseen. Tämä odotus ja tavoite liittyi säätiöyliopiston johtamisjärjestelmään, joka TTY:llä tarkoitti kokonaan ulkopuolisista jäsenistä koostuvaa hallitusta sekä hallituksen nimittämästä operatiivisesta johdosta, joka edelleen teki omaa aluetta koskevat johtajavalinnat. Näin haluttiin edistää tehokasta päätöksentekoa ja päätösten toteuttamista.

Kyse ei kuitenkaan ollut vain ns. linjaorganisaatiosta vaan myös hyvin toimivista kolmikantaan perustuvista, edustuksellisista toimielimistä. Yliopiston tasolla tärkein oli konsistori, joka nimitti hallituksen ja päätti merkittävistä akateemisista asioista. Konsistorin alaisuudessa toimi valmistelemina eliminä koulutusneuvosto, jatkokoulutusneuvosto ja tiede neuvosto⁴.

⁴ Säätiöyliopiston ensimmäisinä vuosina konsistorin valmistelevat elimet olivat opetusneuvosto ja tieteellinen neuvosto. 24.9.2013 johtosäännössä lisättiin kolmas neuvosto, muutettiin niiden tehtäväalueita ja annettiin myös uudet nimet.

6.1.2. Säätiöyliopiston toiminnan arviointi

Raportin eri luvuissa käsitellään yksityiskohtaisemmin onnistumisia ja kritiikin kohteita, mutta talven 2019 haastatteluissa säätiömalli todettiin yleisesti onnistuneeksi. Kritiikin määrä on 2010-luvulla vähentynyt koko ajan siksi, että epäilykset ovat osoittautuneet enimmäkseen turhiksi. Toisena tekijänä mainittiin, että osa kriittisimmistä henkilöistä ei ole enää TTY:n palveluksessa. Jossain määrin yliopistolaisia mietityttää edelleen, että mikä on säätiön ja yliopiston suhde. Kysymys nousi esiin aiemmissa arvioinneissa ja myös talven 2019 haastatteluissa. Johtosäännön (31.5.2016) mukaan *”Tampereen teknillisenä yliopistona toimiva TTY-säätiö (TTY Foundation) on ... ylintä koulutusta antava yliopisto.”* Säätiö siis on yliopisto, vaikka sen toimintaa ohjaaviin säädöksiin tulee mukaan myös säätiölaki ja säädökirja.

Tärkeänä säätiöyliopistomallin ansiona todettiin, että se korostaa yliopiston onnistumista kokonaisuutena ja samalla rajaa yksittäisten professoreiden tai yksiköiden vallankäyttöä. Merkittävänä indikaattorina mainittiin onnistuminen perustehtävässä (opetus ja tutkimus) jatkuvista suurista muutoksista huolimatta. Organisaatio on siis toiminut. Tieteellisen tutkimuksen roolia on korostettu 1990-luvulta alkaen soveltavan tutkimuksen ja koulutuksen rinnalla. Tämä näkyy mm. tieteellisten julkaisujen määrän kasvuna, mikä on jatkunut edelleen säätiöyliopiston aikana. Tutkimuksen painotus on joidenkin haastateltujen mukaan johtanut jopa siihen, että opetukseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ei ole kiinnitetty huomiota riittävästi eikä niistä ole palkittu kuten tieteellisestä julkaisemisesta.

Tärkeimpänä onnistumisen tekijänä mainittiin yleensä yliopiston ulkopuolisista jäsenistä koostuva hallitus, koska sen jäsenillä ei ole edunvalvojan roolia tai muuten ”oma lehmä ojassa”. Tämän toivat esiin sekä akateemista organisaatiota että palveluorganisaatiota edustaneet haastateltavat. Ulkopuolisista jäsenistä koostuvan hallituksen arvioitiin tehneen mahdolliseksi mm. strategiset valinnat ja päätöksenteon aivan eri tavalla kuin aiemmassa, sisäisistä jäsenistä, koostuneessa hallituksessa. Yksi haastateltu professori totesikin hallituksen ensimmäisen arvioinnin yhteydessä vuonna 2013, että *”aikaisemminhan hallituksessa ei pystytty päättämään mitään, kun kaikki oli aina jonkun edun vastaista”*. Lienee syytä vielä tarkentaa, että ko. professori ei kuulunut yliopiston tai tiedekunnan johtoon haastattelua tehtäessä.

Ulkopuolisen hallituksen onnistumisen edellytyksenä monet haastatellut totesivat, että hallituksen jäsenten valinta samoin kuin muunkin johdon valinta on hyvin kriittinen tekijä. Vain sitoutuneet, yliopistomaailmaa tuntevat ja yhteiskunnallisesti valveutuneet ja verkostoituneet jäsenet voivat antaa riittävän hyvän panoksen hallitustyöskentelyyn. Yhtenä riskinä ulkopuolisen hallituksen kohdalla

mainittiin myös ulkopuolisten tahojen, esimerkiksi säätiön perustajien tai hallituksen jäsenten sidoryhmien vaikutusmahdollisuus.

Ulkopuolisen hallituksen rinnalla useimmissa haastatteluissa tuotiin esiin myös se, että hyvä tasapaino, työnjako ja yhteistyö hallituksen ja konsistorin kesken oli ratkaisevan tärkeää. Sekä aikaisemmin tehtyjen arviointien että talvella 2019 tehtyjen haastattelujen perusteella on selvää, että säätiöyliopiston johtamismalli ei alusta alkaen toiminut kitkattomasti, mutta mm. arviointeihin perustuneen kehittämistyön myötä toiminta selkeytyi. Erityisesti korostettiin sitä, että **säätiöyliopistossa akateemisiin asioihin liittyvä päätösvalta on konsistorilla**, joka koostuu pelkästään yliopiston sisäisistä jäsenistä, mikä vahvistaa akateemista autonomiaa. Hallituksen vastuulla oli strategian hyväksyminen, talouden isot linjat ja mm. säätiöpääomaa sekä sen tuottoa koskevat ratkaisut. Konsistorin ja hallituksen vuoropuhelua vahvistettiin mm. yhteisillä keskustelutilaisuuksilla ja vierailuilla.

Johtamisjärjestelmän toimivuutta varmisti haastattelujen perusteella myös **valmisteluprosessi**. Hallitus teki päätöksensä rehtorin esittelystä ja rehtorilla puolestaan oli mahdollista käyttää valmistelussa apuna koko organisaatiota (ks. tarkemmin luku 6.10. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet). Konsistorin valmistelusta huolehtivat em. neuvostot. Järjestelmän toimivuuden rinnalla keskeisenä tekijänä niin hallituksen kuin operatiivisen johdonkin edustajat totesivat arviointien merkityksen. Niin tutkimuksen kuin opetuksenkin arviointien perusteella laadittiin ja toteutettiin kehittämisohjelmia, joissa vahvuuksia pyrittiin vahvistamaan ja heikkouksia korjaamaan. Hallituksen piirissä todettiin, että erityisesti arviointien perusteella tehtyjen kehittämistoimien toteutuksessa TTY oli omaa luokkaansa moniin muihin yliopistoihin verrattuna.

Merkittävänä säätiöyliopistoon liittyvänä muutoksena haastatteluissa talvella 2019 todettiin akateemisten johtajien nimitysjärjestelmän muutos. Kun aiemmin yliopiston akateemiset johtajat valittiin henkilöstön toimesta, niin nyt valinnan tekikin ylempi johto. Aiemmin siis esimerkiksi dekaani oli tiedekunnan professoreiden keskuudestaan valitsema ja nyt dekaaneista tuli osa yliopiston ylintä johtoa, jonka nimitti hallitus rehtorin esityksestä. TTY:llä tämä muutos toteutettiin kuitenkin jo ennen säätiöyliopiston käynnistymistä eli vuonna 2008 ja se kuului rakenneuudistuksiin, joiden myötä valmistauduttiin siihen, mikä yliopistouudistuksesta oli siinä vaiheessa tiedossa.

”Ylhäältä alas” -nimitysjärjestelmä on myös asia, joka on herättänyt kritiikkiä kaikissa yliopistoissa, koska sen on arvioitu keskittävän valtaa rehtorille ja hänen valitsemalleen organisaatiolle. Myös haastatteluissa talvella 2019 osa TTY:n akateemisesta henkilöstöstä oli sitä mieltä, että johdon nimityksissä

henkilöstöä pitäisi ainakin kuulla nykyistä enemmän. Uuden johtamis- ja nimitysjärjestelmän puoltajat taas näkevät tilanteen niin, että uusi järjestelmä mahdollistaa paremmin riippumattoman päätöksenteon ja toimeenpanon mm. yliopiston profiloinnissa. Tästä esimerkkinä haastatteluissa tuotiin esiin, että tämä johtamisjärjestelmä on tehnyt mahdolliseksi organisaation uudistamisen radikaalilla tavalla. Tällä viitattiin mm. yhteistoimintaprosesseihin⁵, joiden myötä myös akateemista organisaatiota on ”karsittu”.

Yliopistojen johtamisjärjestelmän kolmikantaisten, edustuksellisten elimien ja linjaorganisaation yhteistyön perustaksi todettiin hyvä johtosääntö, mutta sen todettiin vain luovan perustan onnistumiselle. Muodostuva tai vallitseva kulttuuri työnjaon, yhteistyön ja vuorovaikutuksen osalta on haastattelujen ja arviointien perusteella paljon merkitsevämpi tekijä yliopiston käytännön johtamistyössä kuin johtosääntöön kirjatut. Monet haastatellut korostivat myös johtotehtäviin – niin linjaan kuin toimielimiin – valittavien henkilöiden vastuullisuutta eli kykyä tunnistaa oma roolinsa ja kykyä toimia yhteisen edun hyväksi erilaisissa tilanteissa. TTY:n arvioinneissa ja haastatteluissa nousi toistuvasti esiin päätöksentekoprosessi ja siinä erityisesti valmistelun osuus sekä se, ketkä voivat vaikuttaa asioihin valmisteluvaiheessa virallisten elimien ja käsittelyn lisäksi (ks. 6.10. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet).

On vielä syytä lopuksi todeta, että monet opetus- ja tutkimushenkilökuntaa edustavat haastatellut totesivat, etteivät yliopiston johdossa tapahtuneet muutokset ole kovin näkyvästi vaikuttaneet opetuksen ja tutkimuksen arkeen. Konkreettisia muutoksia ovat olleet esimerkiksi tenure professuurien perustaminen, opetustarjonnan vähentäminen ja panostukset tutkimusinfraan, mutta nämä eivät vaikuta näkyvästi kuin joidenkin ihmisten arkeen.

6.2. Yliopiston autonomia

Yliopistouudistuksen yhteydessä on keskusteltu paljon yliopiston autonomiasta. Yksi tärkeimmistä syistä säätiöyliopiston perustamiseen oli käsitys, että se antaa paremman taloudellisen autonomiaan yliopistolle kuin julkisoikeudellinen yliopisto. Tämän arvioitiin toteutuneen, mutta samalla jotakuinkin kaikki haastatellut totesivat, että yliopistojen autonomiaa rajoittaa erittäin paljon OKM:n rahoit-

⁵ TTY:llä käytiin säätiöyliopiston aikana useampia henkilöstön vähentämiseen tähtäviä yhteistoimintaneuvotteluja, joiden kohteena oli joku yksikkö tai henkilöstöryhmä. Vuoden 2016 neuvottelujen taustalla oli Suomen hallituksen tekemät huomattavat yliopistorahoituksen leikkaukset ja silloin neuvottelujen kohteena oli koko TTY:n henkilöstö.

tusmalli – *”rahoitusmalli jyrää”* sekä budjettirahoituksen osittainen siirtäminen täydentäväksi rahoituksesi, jota myönnetään tiettyjen aihepainotusten mukaan. Jotkut haastatellut suhtautuivat tähän kriittisemmin ja toiset taas ymmärtäväisemmin – *”ei voi olla täydellistä autonomiaa”* – siksi, että yliopisto toimii osana yhteiskuntaa ja sen rahoituksella, jolloin yhteiskunta myös odottaa rahoitukselle vastinetta – tutkittua tietoa ja hyvin koulutettuja asiantuntijoita. Tähän näkökulmaan liittyi myös vahvasti näkemys siitä, että *”yliopistoa voi ja pitää johtaa”*, mikä viittaa mm. strategisten valintojen tekemiseen ja yliopiston resurssien ohjaamiseen asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Joka tapauksessa yksi johdolle esitetty odotus on yliopiston etujen puolustaminen suhteessa OKM:öön ja valtiovaltaan.

Säätiöpääoman tuoton ja sen käyttöperiaatteiden arvioitiin yleisesti olleen merkittävä onnistuminen ja myös yliopiston autonomiaa vahvistanut asia. Vaikka summat eivät ole olleet prosentuaalisesti suuria yliopiston budjettiin nähden, niin ko. varat on voitu käyttää strategisesti tärkeisiin kehittämiskohteisiin, joihin muuten ei olisi ollut rahoitusta. TTY:llä tämä on tarkoittanut mm. investointeja tutkimusinfrastruktuuriin, opetuksen kehittämistä ja tenure professuurien tukemista. Varojen käytön kehittämistyöhön on varmistanut linjaus, että säätiöpääoman tuottoa ei käytetä budjettirahoituksen aukkojen paikkaukseen, vaan ainoastaan strategisesti merkittävään kehittämistyöhön.

Yliopiston autonomian rinnalla vähintään yhtä kriittinen kysymys on tutkimuksen ja opetuksen autonomia. Säätiöyliopistoa perustettaessa yksi huoli koski ulkopuolisen hallituksen puuttumista akateemisen toiminnan sisältöihin. Tätä ei ole tapahtunut sen enempään aikaisempien hallitusarviointien kuin nyt tehtyjen haastattelujenkaan mukaan. Päinvastoin, arvioinneissa ja haastatteluissa jopa toivottiin, että hallitus olisi voinut olla enemmän mukana tiedekuntien ja laitosten arjessa keskustelussa ja esimerkiksi sparraamassa tutkimuslinjauksia.

Tutkimuksen vapautta säätiöyliopisto ei ole haastattelujen perusteella rajoittanut, koska jokaisella professorilla on oikeus tehdä tutkimusta, jos on pystynyt hankkimaan sille rahoituksen. Tätä pidettiin myös keskeisenä professoreiden oikeutena. Yksittäisissä kommentteissa tuotiin esiin myös havaittuja rajoituksia kuten se, että jotain hakemusta ei ole puollettu, koska se ei ole yliopiston strategian mukainen tai sen vaatima yliopiston rahoitusosuus olisi suuri. Vastaavasti haastatteluissa nostettiin esiin, että yliopistolla pitää olla oikeus tällaisiin rajoituksiin varsinkin silloin, kun kyse on yliopiston resurssien käytöstä.

Opetuksen osalta akateeminen vapaus arvioitiin joka tapauksessa tutkimusta rajatummaksi. Koulutusohjelmien oppimistavoitteet sekä opintojaksojen tavoitteet määrittävät sisältöä ja opettajan vapaus liittyy siihen, miten näihin tavoitteisiin päästään. Haastatteluissa tätä ei oikeastaan kritisoitu, mutta

täydennyksenä esitettiin, että kun kandiohjelmien sisältö ja toteutus voi ja pitää olla hyvinkin koordinoitua, niin maisteriohjelmien sisältö voisi ohjautua enemmän tutkimuksen suuntaisesti.

6.3. Hallitus, rehtori ja muu johto

6.3.1 Hallituksen arviointi

Jo edellä todettiin, että TTY:n säätiöyliopiston hallituksen toiminta arvioitiin pääosin hyvin onnistuneeksi. Tärkeimpinä tekijöinä mainittiin kyky tehdä päätöksiä – myös poisvalintoja – strategisella tasolla sekä ohjata säätiöpääoman tuottoja strategisesti tärkeisiin kehittämiskohteisiin (opetuksen kehittäminen, tutkimusinfrastruktuuri, kansainvälistyminen, tenure-professuurit jne.). Lisäksi tärkeinä onnistumisen alueina mainittiin hallituksen vastuulle kuuluvat rekrytoinnit sekä talouden yleislinjoista päättäminen. Yksi haastateltu totesikin, että *”hallitus on hoitanut hyvin lakisääteiset tehtävänsä eikä ole puuttunut muuhun”*. Edelleen haastatteluissa todettiin, että hallituksella on ollut oma roolinsa edellytysten luojana toiminnalle, joka näkyy mm. yliopistoranking-tuloksissa ja henkilöstön tyytyväisyydessä, vaikka hallitus ei ole puuttunut operatiiviseen toimintaan. Yhtenä signaalina hallituksen merkityksestä todettiin, että hallituksen päätöksiä seurataan ja siteerataan yliopiston sisäisessä keskustelussa. Alun epäilyjen ja pienen hapuilun jälkeen enemmistön mukaan hallitus siis löysi oman roolinsa samoin kuin konsistori *”akateemisena hallituksena”*. Jotkut ovat esittäneet toiveita, että hallitus olisi osallistunut jopa vähän aktiivisemmin operatiiviseenkin toimintaan esimerkiksi tiedekunta- ja laitostason sparraajana.

Kaikki näkemykset eivät luonnollisestikaan ole olleet pelkästään myönteisiä, vaikka enemmistön näkemys puoltaakin ulkopuolisen hallituksen roolia siinä muodossa kuin se TTY:llä toimi vuosina 2010–2018. Kriittiset huomiot liittyvät mm. hallituksen valintatapaan, jossa pieni ryhmä valmistelee ehdotuksen konsistorin hyväksyttäväksi tai hylättäväksi, mutta konsistori ei pääse itse valitsemaan suuremmasta ehdokasjoukosta⁶. Tätä vaihtoehtoa on kuitenkin pidetty mahdottomana, koska läheskään kaikki yliopiston ulkopuoliset, yhteiskunnallisesti merkittävässä asemassa olevat henkilöt eivät haluaisi olla julkisesti ehdokkaina tällaisessa vaalissa. Näin yliopiston voisi olla vaikea saada hallitukseensa

⁶ Tässä yhteydessä on tärkeä huomata, että rehtori ei osallistu konsistorin työhön hallitusta nimitettäessä, koska hallitus nimittää rehtorin.

parhaita mahdollisia jäseniä. Myös säätiön perustajien rooli hallituksen nimittämisessä herätti kriittistä pohdintaa: viekö perustajien asema autonomiaa yliopistolta ja antaako se yliopiston ulkopuoliselle taholle liikaa vaikutusvaltaa sisällöllisiin asioihin.

Hallituksen sisäisen työskentelyn arvioitiin kehittyneen vuosien mittaan myönteiseen suuntaan, mutta seuraavat hallituksen toimintaan liittyvät asiat nousivat eri arvioinneissa esiin kehittämisen kohteina: jäsenten tutustuminen uuden hallituksen aloittaessa ja uusien jäsenten perehdyttäminen, tiedonkulku kokousten välillä, puheenjohtajan rooli, kokouskäytännöt (aikataulu, keskustelu ilman operatiivisen johdon läsnäoloa), pidempien kokousten (yli yön) ja iltakoulujen tarve niin hallituksen sisäistä strategista keskustelua varten kuin yhteiskeskusteluun konsistorin ja yliopistoyhteisön kanssa.

Hyvän johtamisen kannalta hallituksen ja operatiivisen johdon roolien ja yhteistyön pitää toimia. Tässäkin tapahtui tehtyjen arviointien perusteella kehitystä varsinkin ensimmäisinä vuosina. Osin oli kyse roolien selkiytymisestä ja luottamuksen rakentamisesta ja osin käytäntöjen kehittamisestä. Jälkimmäiseen kuului mm. se ”harjoittelu”, jonka myötä yliopiston henkilöstö kehitti esittelyjään siten, että ne vastaavat ulkopuolisen hallituksen odotuksia. Aikaa pitää käyttää tehokkaasti ja toisaalta joitakin asioita pitää avata enemmän kuin yliopiston sisällä toimiville henkilöille. Erityisen tärkeäksi osoittautui vastavuoroisen luottamuksen merkitys. Kysymys on siis aina myös ihmisten, ei vain instituutioiden, kohtaamisesta ja luottamuksesta. Ihmisten tunteminen vähän pintaa syvemmältä sekä tutustuminen heidän työhönsä ja ajattelutapaansa vahvistaa luottamusta samoin kuin yhteisten käytäntöjen rakentaminen. Luottamuksen syntyminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää, vaan sen eteen on tehtävä työtä.

Operatiivisen johdon kommentteissa esitettiin jossain määrin kritiikkiä siitä, että hallitus otti kantaa joihinkin operatiivisiin asioihin, esim. eri alueiden vastuuhenkilöiden toimintaan. Hallitus puolestaan katsoi, että operatiivinen johto ei informoinut hallitusta kaikista merkittävistä asioista tai että operatiivinen johto ei toimeenpannut asioita hallituksen odottamalla nopeudella. Lisäksi hallituksessa pohdittiin kriittisesti sitä, millä tavalla hallituksen päätösvaltaa rajoittaa se, että hallitus voi päättää asioista vain rehtorin esittelystä. Tässä yhteydessä kuitenkin todettiin myös, että hallitus voi olla aloitteellinen ja käynnistää valmistelua haluamissaan asioissa. Yliopiston autonomian kannalta monet kuitenkin arvioivat hyväksi sen, että valmistelu kaikissa asioissa tapahtuu rehtorin johdolla johtoryhmässä, tiedekunnissa, kolmikantaisissa toimielimissä ja muissa valmisteluryhmissä.

Yliopistoyhteisön edustajien hallitukseen liittyneet kriittiset pohdinnat koskivat eniten sitä, miten hallitus näkyy tai osallistuu yliopiston arkeen sekä siihen, miten hallituksen odotetaan oman verkostonsa

ja julkisuuden kautta edistävän yliopiston näkyvyyttä. Näihin asioihin liittyi arvioinnista toiseen täytymättömiä odotuksia varsinkin ulkoiseen näkyvyyteen. Hallituksen jäsenet kuitenkin enimmäkseen torjuivat kritiikin aiheettomana.

Yliopiston arkeen osallistumisesta hallitus katsoi, että laajemman osallistumisen esteenä on toisaalta hallituksen rooli, johon ei kuulu kiinteä yhteys operatiiviseen toimintaan ja toisaalta yksittäisten tutkimusalueiden riittämätön tuntemus sekä ajanpuute. Molemmiin puolin hyvänä nähtiin kuitenkin mm. toteutuneet vierailut, joissa eri alojen professorit kävivät kertomassa hallitukselle oman alueensa tilanteesta ja tulevaisuudesta. Tässäkin kyse oli ehkä enemmän luottamuksesta ja työn arvostuksen osoittamisesta kuin siitä, että hallitukselta olisi odotettu ohjausta opetukseen ja tutkimukseen. Sen sijaan jotkut haastatelluista esittivät, että esim. tutkimusryhmien vetäjille olisi arvokasta, jos he voisivat lyhyesti esitellä tutkimusaiheitaan ja saisivat niihin liittyvää sparrausta hallituksen jäseniltä, joista monet voivat sparrata aiheita mm. niiden yhteiskunnallisen, taloudellisen tai teknisen relevanssin kannalta. Haastattelujen perusteella hallituksen ja ylioppilaskunnan kesken oli koko ajan toimiva keskusteluyhteys.

Hallituksen muodostaminen on ratkaiseva hyvän hallitustyöskentelyn edellytys. On tärkeää löytää sitoutuneita, yliopistoa ja yhteiskuntaa edustavia jäseniä, jotka muodostavat monipuolisen kokonaisuuden. Tämän katsottiin onnistuneen TTY:llä varsin hyvin. Näin muodostetulta ulkopuoliselta hallitukselta voidaan myös odottaa ammattimaista johtamisotetta mm. strategisissa asioissa. Tämäkin toteutui arviointien ja haastattelujen perusteella varsin hyvin. Muutamat haastatellut nostivat kuitenkin esiin, että hallitus olisi voinut vielä tarkemmin seurata toimenpideohjelmien etenemistä ja yliopiston tuloksia sekä edellyttää operatiiviselta johdolta toimia havaitessaan puutteita. Tässä yhteydessä monet myös totesivat, että vuosina 2017–2018 sekä hallituksen että operatiivisen johdon huomio keskittyi paljon voimavaroja vaatineeseen Tampere3-valmisteluun siinä määrin, että TTY:n sisäiset asiat ”jäivät hoitamatta”. Tällä viitattiin siihen, että tuloksia ei seurattu eikä omaa toimintaa kehitetty samoin kuin aiemmin, kun huomio ja resurssit oli kohdennettu uuden yliopiston valmisteluun.

6.3.2. Rehtoraatti ja johtoryhmä

Operatiivisen johdon, erityisesti rehtorin ja vararehtoreiden, yhteistyötä hallituksen kanssa on käsitelty jo edellä. Tässä yhteydessä on vielä syytä todeta, että rehtoraatin näkökulmasta selkeitä päätöksiä tekevä hallitus on tärkeä tuki rehtorin ja muun operatiivisen johdon työlle. Tämä liittyy erityisesti strategisiin linjauksiin sekä näiden pohjalta tehtäviin toimenpiteisiin.

Rehtorin asema säätiöyliopistossa oli hyvin keskeinen, ja monen mielestä rehtorilla oli liikaakin valtaa. Tätä perusteltiin mm. sillä, että rehtori toimi johtosäännön perusteella konsistorin puheenjohtajana ja vararehtorit vastaavasti neuvostojen puheenjohtajina. Toisaalta todettiin, että vastuullinen rehtori osasi käyttää maltillisesti tätä valtaa niin, että tasapaino eri toimielimien välillä säilyi ja samalla johtamisjärjestelmän osien välillä säilyi selkeä yhteys ja ”yhteinen todellisuus”.

Rehtorin todettiin olevan myös ”kasvot muutokselle” riippumatta siitä, mitkä päätökset tai linjaukset ovat vain hänen päätöksensä mukaisia. Monissa haastatteluissa TTY:n rehtoreiden arvioitiin olleen ”enemmän management kuin leadership”. Tällä tarkoitettiin mm. sitä, että professorikokouksia ja muita henkilöstön kohtaamisia olisi voinut olla enemmän johdon ja toimielimien keskustelun rinnalla. Enimmäkseen rehtorit saivat kuitenkin myönteistä palautetta. Säätiöajan alkupuolen rehtoria luonnehdittiin kuuntelevaksi, joskus jopa omaa näkemystään ”piilottelevaksi”, alaisiaan tukevaksi ja kuitenkin tarvittaessa valtaa käyttäväksi.

Rehtoraatin muodostivat rehtori, kaksi vararehtoria ja hallintojohtaja. Johtoryhmään kuuluivat lisäksi dekaanit. Arviointien perusteella näiden kahden ryhmän toiminta – roolit ja tehtävät – olivat epäselviä varsinkin ulkopuolisille henkilöille, mutta jossain määrin epäselvyyttä oli myös johtoryhmään jäsenten esittämissä pohdinnoissa. Lähtökohtaisesti tarkoitus oli se, että rehtoraatti käsittelee pienenä joukkona hyvin operatiivisia asioita ja johtoryhmässä käsitellään merkitykseltään laajempia asioita. Osittain asiat kuitenkin menivät päällekkäin ja niinpä jotkut olivat turhautuneita, koska ”*joutuvat käsittelemään samat asiat kahteen kertaan*” ja toisaalta jotkut katsoivat jäävänsä syrjään ”*päätöksenteon ytimestä*”. Pienen, operatiivisen ryhmän toimintaa voidaan hyvin perustella tehokkuudelle, mutta aina, kun sen rinnalla toimii laajennettu ryhmä (TTY:llä johtoryhmä, monesti muualla laajennettu johtoryhmä), niin käsiteltävien asioiden ja niiden käsittelytavan erottaminen eri ryhmiin kuuluvia jäseniä motivoivalla tavalla on haastavaa.

Rehtoraatin ja johtoryhmän toiminnan sisältöä ohjasi rehtorin tekemä asialista, johon myös muut johtoryhmän jäsenet toivat asioita. Asioiden valmistelu tapahtui palveluorganisaation asiantuntijoiden toimesta. Asiantuntijoiden osallisuudesta valmisteluun esitettiin eri yhteyksissä erilaisia näkemyksiä: asiantuntijoiden valmistelu on välttämätöntä, mutta miten aloite ja päätöksenteko silti säilyy akateemisen organisaation edustajilla. Aineistojen perusteella tämä on yksi niistä alueista, joissa yliopiston johtamisjärjestelmä hakee koko ajan tasapainoa.

Rehtoraatilla tai johtoryhmällä ei ollut muodollista päätösvaltaa, mutta käytännössä johtoryhmän käsittelyn tuloksena rehtori teki omat päätöksensä (joissakin asioissa muodollinen päätöksentekijä voi

olla myös vararehtori tai hallintojohtaja). Johtoryhmä toimi siis rehtorin päätöksentekoa tukevana ja valmistelevana elimenä, jolla todellisuudessa oli myös merkittävää (vaikutus)valtaa tehtyihin päätöksiin.

Vuoden 2017 alusta voimaan tulleen organisaatiomuutoksen myötä vararehtoreiden ja dekaanien asema muuttui aiempaa vahvemmaksi. Vararehtorit johtivat omia palveluorganisaatioitaan (TUTKII ja OPPII) ja dekaaneista tuli päätoimisia tiedekunnan johtajia, joilla oli myös merkittävä talousvalta aikaisempaan laitosvetoiseen malliin verrattuna. Dekaanin tehtäviksi määriteltiin (rehtorin päätös 17.6.2016) mm. tiedekunnan talouden ja toiminnan johtaminen yliopiston strategian mukaisesti, vastuu tiedekunnan tutkimuksesta ja koulutuksesta sekä henkilöstöhallinnosta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Nämä muutokset heijastuivat myös johtoryhmän toimintaan, kun kaikki sen jäsenet olivat nyt myös jonkun organisaation ja sen talouden päätoimisia johtajia.

6.3.3. Muu linjaorganisaation johto

Johtamisjärjestelmän arvioinnissa korostui rehtorin ja muun ylimmän linjaorganisaation rooli hallituksen ja konsistorin kanssa. Nämä tietysti ovatkin yliopistotason keskeisimmät elimet ja päätöksentekijät. Talven 2019 haastatteluissa todettiin usein, että jokapäiväiseen tutkimus- ja opetustyöhön säätiöitymistä suuremmin vaikutti vuoden 2017 alusta voimaan tullut organisaatiomalli, jossa tiedekuntien ja dekaanien asema niiden johdossa vahvistui. Aiemmin laitokset olivat taloudellisesti itsenäisiä yksiköitä, ja rehtori kävi budjettikeskustelut suoraan laitosjohtajien kanssa dekaanin ollessa ”kolmas osapuoli”.

Uutta mallia pidettiin poikkeuksesta toimivimpana ratkaisuna siksi, että vastuu tuloksista ja resursseista olivat nyt samassa paikassa. Aikaisemmin tiedekunnalla ja dekaanilla oli tulosvastuuta, mutta ei vastaavaa mahdollisuutta ohjata resursseja. Päätoimisen ammattidekaanin, joka tarkastelee asioita laajemman kokonaisuuden kannalta, arvioitiin tekevän tasapuolisempia ja strategisesti harkitumpia päätöksiä kuin laitosjohtajat, joiden päätökset koskivat suoraan myös heidän omaa alaansa, mikä teki ”kotiinpäin vetämisen” mahdolliseksi. Ammattidekaani arvioitiin siis hyvin toimivaksi ja tervetulleeksi ratkaisuksi, vaikka jotkut haastatellut esittivät huolensa dekaanin edellytyksistä tehdä päätöksiä, kun hän ei tunne ainakaan koko tiedekunnan substanssia⁷. Vasta-argumenttina tähän näkemykseen tuotiin esiin, että varadekaanien kautta dekanaatissa on kuitenkin myös laajempi substanssin tuntemus.

⁷ Huoli substanssin tuntemisesta liittyi ainakin osittain siihen, että osa dekaaneista rekrytoitiin yliopiston ulkopuolelta tai muulta kuin tiedekunnan tutkimusalalta.

Tiedekuntamuutoksen heikkouksina mainittiin erityisesti kaksi asiaa. Laboratorion vetäjien (entisten laitosten johtajat) rooli jäi epäselväksi eikä se TTY:n loppuaikana ehtinyt juuri selkiytyäkään. Dekaanin aseman vahvistuessa joidenkin haastattelujen mukaan tiedekuntaneuvoston rooli heikkeni ja se muuttui ainakin osin ”kumileimasimeksi”. Haastattelujen perusteella näyttää kuitenkin siltä, että tässäkin on paljolti kysymys dekaanin valitsemasta toimintatavasta eikä johtosäännön määrittämisestä asiasta.

Aikaisemmista organisaatiomuutoksista todettiin lisäksi seuraavia asioita:

- Säätiöyliopistossa talousjohtaminen muuttui niin, että laitokset eivät enää voineet kerätä ”rahapuskuria” yli tilikausien. Tämän seurauksena taloudellinen päätösvalta siirtyi paljolti rehtorille. Osa haastatelluista piti tätä huonona kehityksenä, koska se vahvisti rehtorin asemaa ja jätti laitosjohtajille vain mahdollisuuden esittää toivomuksia. Osa haastatelluista taas piti tätä käytäntöä hyvin tarkoituksenmukaisena yliopiston kokonaistehokkuuden näkökulmasta.
- Säätiöyliopistoksi siirtyminen tarkoitti myös irtautumista valtion tiliviraston asemasta (sama koski myös julkisoikeudellisia yliopistoja), mikä antoi merkittävästi aiempaa laajemman vapauden määrittellä hallinnollisia käytäntöjä. Sekä aiemmissa arvioinneissa että talven 2019 haastatteluissa todettiin, että tätä muutosmahdollisuutta käytettiin kovin hitaasti ja tarpeettomaksi koettua ”byrokratiaa” ei purettu, vaikka siihen olisi ollut mahdollisuus.
- Erillislaitoksista luopuminen ja sijoittaminen osaksi tiedekuntia mainittiin hyvänä muutoksena, koska muutos selkeytti osin pirstaleista organisaatiota.

6.4. Konsistori ja neuvostot

Yliopiston johtamisjärjestelmään keskeisenä osana kuuluvat edustukselliset toimielimet, joihin yliopistoyhteisö valitsee jäsenet johtosäännössä määriteltyjen kiintiöiden mukaan. Säätiöyliopistona toimineessa TTY:ssä tärkein näistä elimistä oli konsistori, johon on aiemminkin viitattu usein. Sen valmistelevina eliminä toimivat neuvostot.

Konsistorin tehtäviin (Johtosääntö 31.5.2016) kuuluivat hallituksen nimittämisen lisäksi mm. seuraavat asiat:

- seurata ja kehittää tutkinto-ohjelmaportfoliota
- perustaa ja lakkauttaa tutkinto-ohjelma
- päättää opetussuunnitelmista ja tutkintovaatimuksista
- seurata ja kehittää yliopiston opetuksen ja tutkimuksen laatua.

Konsistorin tehtäväkenttä painottui opetusasioihin ja siksi yhteistyö opetusneuvoston kanssa korostui. Tämän lisäksi konsistori keskusteli hallituksen ja rehtoraatin kanssa myös epävirallisesti. Neuvostojen tehtävä oli valmistella asioita omalta alueeltaan konsistorille.

TTY:n konsistorissa oli aluksi 17 jäsentä, mutta sen jäsenmäärää vähennettiin kymmeneen (Johtosääntö 8.10.2010). Konsistorin arvioinneissa keskusteltiin toistuvasti, pitäisikö konsistorin kokoa suurentaa, jotta edustuksellisuus voisi toteutua laajemmin. Keskustelun lopputulos oli yhtä usein se, että pienempi koko edesauttaa luottamuksen syntymistä, mikä näkyy keskustelun laadussa ja toiminnassa yleensäkin. Tätä pidettiin tärkeämpänä kuin suurempaa kokoa, jossa jäsenet jäävät toisilleen vieraammaksi ja keskustelu muuttuu helposti muodollisemmaksi.

Osallistumista konsistorin päättämiin asioihin laajensi neuvostot, jotka toimivat konsistorin päättämien asioiden valmistelijoina yhdessä palveluorganisaation henkilöstön kanssa. Lisäksi moniin asioihin ottivat jossain päätöksentekoprosessin vaiheessa kantaa myös tiedekuntaneuvostot ja muut toimielimet. Arvioinneissa pääsääntöisesti todettiin, että TTY:n organisaatio takasi riittävät vaikutuskanavat sekä virallisen organisaation että erilaisten valmisteluryhmien myötä. Myös opiskelijoiden osallisuus oli koko ajan merkittävää. Toimielinjäsenyyksien lisäksi opiskelijat tapasivat säännöllisesti rehtoria ja hallitusta. Tärkeänä asiana todettiin järjestelmän takaavan sen, että akateemisissa asioissa päätösvalta on akateemisilla, edustuksellisilla toimielimillä. Haastatteluissa korostettiin sitä, että säätiöyliopistossa yliopistoyhteisöä ilman ulkopuolisia jäseniä edustava konsistori on ylin päättävä elin akateemisissa asioissa toisin kuin julkisoikeudellisissa yliopistoissa, joissa akateemista päätösvaltaa on hallituksella, johon aina kuuluu myös yliopiston ulkopuolisia jäseniä.

Esitetty kritiikki kohdistui lähinnä siihen, että onko rehtorilla ja hallituksella kuitenkin liikaa valtaa ohjata asioita etenkin, kun rehtori toimi konsistorin puheenjohtajana ja vararehtorit neuvostojen puheenjohtajina. Toinen kritiikin kohde oli eri toimielimien tehtävien ja roolien selkeyttäminen, mikä nousi esiin sekä aiemmissa arvioinneissa että talven 2019 haastatteluissa. Toimielimien työnjakoa selkeytettiin koko ajan. Osa tätä selkeytystä oli tieteellisen neuvoston jakaminen kahdeksi erilliseksi neuvostoksi – tiede-neuvostoksi ja jatkokoulutusneuvostoksi. Vielä tarkemmin olisi voitu kuvata myös se, millä tavalla asiat etenevät eli kuka voi tehdä aloitteita ja kuka päättää niiden eteenpäin viemisestä, kuka tai ketkä valmistelevat ja missä lopulta päätökset tehdään.

Vallan osalta organisaatiosta riippumatta näyttää olevan tendenssi kokea, että omalla ryhmällä tai toimielimellä ei ole riittävästi (vaikutus)valtaa. Tämä ilmenee mm. niin, että toimielimen jäsenet kokevat asioiden tulevan heille annettuina, vaikka kaikilla toimielimillä on todellisuudessa mahdollisuus tehdä

aloitteita ja ottaa asioita käsittelyyn määritellyn tehtäväkenttensä puitteissa. Ratkaisuja tähän ovat mm. roolien selkeyttäminen, vapaamuotoisen tilaisuuden tai työpajan järjestäminen ideoiden esittämistä varten sekä eri asioiden kohdalla sen tarkentaminen, minkälaisen prosessin tuloksena asia tulee käsittelyyn. Näitä edistettiin myös TTY:llä tehtyjen arviointien seurauksena. Hyvä esimerkki roolin selkeyttämisestä oli yhden neuvoston jäsenen puheenvuoro, kun keskusteltiin siitä, että ”neuvosto ei saa päättää mitään”. Kyseinen jäsen totesi, että ”meidän päätöksemme on se, että päätämme esittää konsistorille ratkaisua tai päätöstä”. Neuvoston valta ei ole siis valtaa tehdä lopullinen päätös vaan valmistella ehdotus päätökseksi.

Edelleen roolitukseen liittyi käytäntö kaksivaiheisesta käsittelystä esimerkiksi siten, että konsistori päättävänä elimenä käy ensin lähetekeskustelun aiheesta ja antaa linjaukset valmistelua varten. Tämän jälkeen ao. neuvosto jatkaa asian parissa yhdessä palveluorganisaation asiantuntijoiden kanssa, kunnes asia palaa konsistoriin päätettäväksi. Tähän liittyen on todettava vielä yksi seikka. Konsistori tai muu toimielin voi myös hylätä esityksen tai palauttaa sen jatkovalmisteluun, vaikka arvioinneissa tuli esiin näkemys, että ”ehdotukset on pakko hyväksyä”. Arvioinneissa tulikin esiin, että vakiintuneidenkin toimielimien kohdalla uusien jäsenten perehdyttäminen on tärkeää samoin kuin keskustelu yhteisistä linjauksista ja pelisäännöistä.

Roolitukseen kuului myös keskustelu hallituksen ja konsistorin yhteistyöstä. Kuten edellä jo todettiin, erityisesti konsistori halusi lisätä vuoropuhelua eikä hallitukseen sitä ainakaan vastustanut. Yhteinen keskustelu ja tiedonvaihto, jota vähitellen lisättiin, olivat ilmeisesti hyödyksi molemmille osapuolille. Yhteistyön luonnetta kuitenkin rajaa se, että hyvän hallintotavan mukaisesti nimittävä ja valvova elin ei voi kovin aktiivisesti osallistua niiden asioiden käsittelyyn, jotka kuuluvat sen ”alaisuudessa” toimivan elimen päätösvaltaan. Niinpä konsistorin ja hallituksen on mahdollista ja hyödyllistä keskustella kuitenkin niin, että hallitus ja konsistori tahoillaan voivat riippumattomina eliminä käyttää päätösvaltaa omilla alueillaan. Kuitenkin haastatteluissa talvella 2019 nostettiin edelleen esiin, että konsistorin rooli strategiaprosessissa oli epäselvä.

Arviointien ja haastattelujen myötä tuli näkyväksi se, mikä oli helppo lukea myös TTY:n johtosäännöstä. Yliopistotason valtaa käyttävät konsistori, hallitus ja rehtori, joilla on oma valmisteluorganisaationsa ja käytäntönsä. Vastaavasti tiedekuntien tasolla dekaani ja tiedekuntaneuvosto olivat viimeisen kahden vuoden ajan johtamisjärjestelmän ydin, mutta aikaisemmin dekaanin rooli oli heikompi laitostohtajiin nähden. Haastatteluissa todettiinkin, että TTY:n johtamisjärjestelmä on toiminut hyvin yliopistolain ja johtosäännön mukaisesti. Tämän totesivat yleensä sellaisetkin haastateltavat, jotka suhtautuivat jossain määrin kriittisesti lain määrittämään hallintomalliin.

Konsistorin toimintaa kiittivät myös muut kuin sen jäsenet, jotka aiemmin tehdyissä arvioinneissa näkivät omassa toiminnassaan onnistumisen rinnalla myös kehitettävää. Keskustelun kautta on voitu löytää yhteisiä näkemyksiä ja linjoja erilaisten näkemysten kesken ja näin yliopistoa on voitu kehittää melko yksituumaisesti.

Konsistorin kokoa käsiteltiin jo edellä, mutta tämän luvun loppuun on tarpeen nostaa esiin vielä pari asiaa konsistorin jäsenistöstä ja sen taustaryhmistä. Nämä asiat nousivat useampaan kertaan keskusteluun arviointien yhteydessä. Opiskelijajäsenten taustaryhmä on selvä ja kun ylioppilaskunnan käytäntöihin kuului käydä valmisteleva keskustelu ennen yliopiston toimielimien kokouksia, niin opiskelijat olivat usein parhaiten valmistautuneet kokouksiin. Heillä oli myös selkeä ryhmä, jolle he viestitivät toimielimen päätöksistä. Professoreiden ja muun henkilöstön osalta tilanne ei ole niin selvä ja arvioinneissa nousikin esiin se, että *”kenen kanssa pitäisi valmistautua”* tai *”missä oman taustaryhmän kanssa voisi keskustella”*. Professoreiden osalta voidaan ajatella, että professorikokouksen koolle kutsuminen on mahdollista, mutta muun henkilökunnan osalta valmistelevan foorumin kokoaminen olisi hyvin hankalaa.

Omalta osaltaan viiteryhmän löytämistä vaikeutti se tietoinen ratkaisu, että professorijäseniä on eri määrä kuin on tiedekuntia, jottei käytännöksi muodostu sopuvaali, jossa jokainen tiedekunta valitsee edustajansa konsistoriin tai neuvostoon. Näin toimittiin siksi, että toimielimet olisivat yliopiston yhteistä etua ajavia foorumeita eivätkä paikkoja puolustaa tiedekunnan etua. Vielä yksi rakenteen kehittämiseen liittyvä asia on syytä mainita: joissakin puheenvuoroissa esitettiin, että jatko-opiskelijoilla tulisi olla oma kiintiönsä toimielimissä, koska he ovat merkittävä akateeminen henkilöstöryhmä, joka mm. tuottaa huomattavan määrän yliopiston julkaisuista.

Yleisesti toimielimien onnistuminen riippuu haastattelujen perusteella paljon valituista henkilöistä sekä heidän paneutumisestaan ja valmistautumisestaan. Tämä mainittiin eri yhteyksissä. Tärkeää on myös se, miten kokousarki sujuu. Yhtenä esimerkkinä tästä mainittiin se, että TTY:n neuvostot olisivat voineet olla tehokkaampia, jos asioiden käsittelyssä olisi keskitytty laajempiin kokonaisuuksiin eikä esimerkiksi tekstien ”viilaukseen”. Keskustelun sisällöstä ja laadusta vastaavat kaikki jäsenet, mutta puheenjohtajalla on aina viime kädessä vastuu hyvien kokouskäytäntöjen toteutumisessa. Tätä korostettiin kaikissa arvioinneissa vuosien mittaan, mikä ei suinkaan tarkoittanut huonoa puheenjohtajuutta, vaan roolin tärkeyttä sekä sen myötä esitettyjä toimintaa kehittäviä ehdotuksia.

6.5. Yliopistopalvelut

TTY:llä toteutettiin johtamisjärjestelmien arviointien tyylinen yliopistopalveluiden arviointi vuosina 2013 ja 2017, joiden myötä yliopistopalveluiden rakennetta ja toimintaa haluttiin kehittää. Tässä raportissa ei käsitellä näiden tuloksia kuin siltä osin, mikä liittyy organisaation rakenteeseen. Vuoden 2015 alusta yliopistopalvelut jaettiin kolmeen osaan, joita johtivat vararehtorit ja hallintojohtaja. Tutkimusvararehtorin johdettavaksi tuli TUTKII-organisaatio eli kaikki tutkimukseen liittyvät palvelut ja niitä toteuttavat yksiköt ja vastaavasti opetusvararehtorin alaisuuteen tuli OPPII-organisaatio. Hallintojohtajan alaisuuteen jäi yliopistopalvelut (YLPA) eli strateginen tuki, talous, henkilöstö, viestintä ja kumppanuudet, tilat ja infra sekä it-palvelut.

Samalla palveluita keskitettiin niin, että esimerkiksi kaikki talouden työntekijät kuuluivat talousorganisaatioon, vaikka monet tekivät edelleen päivittäisen työnsä eri yksiköissä. Aikaisemmin suuri osa heistä kuului ”paikalliseen” organisaatioon ja olivat joko laitoksen tai tiedekunnan henkilökuntaa. Yhteistyö, tiedonkulku, käytäntöjen yhtenäistäminen ja muu vastaava ohjaus toteutettiin verkostojen avulla.

Aiemmin koko palveluorganisaatio oli toiminut hallintojohtajan alaisuudessa. Uusi ratkaisu oli poikkeuksellinen suomalaisessa yliopistomaailmassa, jossa vararehtorit ovat perinteisesti toimineet asiantuntijajohtajina ohjaamassa substanssia, mutta organisaatiota – henkilöstöä ja taloutta – ovat johtaneet palveluorganisaation päälliköt. Muutoksen taustalla oli halu vahvistaa tutkimuksen ja opetuksen palveluiden sisällöllistä kehittämistä sekä madaltaa ”aitaa” akateemisen organisaation ihmisten ja palveluiden, ns. hallinnon, välillä.

Näkemykset tämän organisaatoratkaisun toimivuudesta vaihtelivat. Enemmistö oli kuitenkin sekä vuoden 2017 arvioinnissa että talven 2019 haastatteluissa sillä kannalla, että jaettu organisaatio puutteistaan huolimatta oli parempi ratkaisu. Näkemykset ja niiden perustelut jakautuivat samansuuntaisesti niin akateemisen organisaation kuin palveluorganisaation edustajien haastatteluissa.

Muutosten myönteisinä vaikutuksina todettiin seuraavia asioita:

- Yhteys akateemisen organisaation palvelunkäyttäjien ja palveluiden tuottajien välillä parani.
- Vararehtorit opetuksen ja tutkimuksen palveluiden johdossa toivat mukaan vahvaa asiantuntemusta.
- Tiiviimmässä, keskitetyssä organisaatiossa oli mahdollista tehostaa toimintaa ja levittää yhteisiä käytäntöjä koko yliopistoon.

- Joidenkin palvelujen osalta keskittämisen arvioitiin parantaneen palvelua. Useimmiten esimerkkinä mainittiin it-palvelut. Tämä on huomion arvoista myös siksi, että aikanaan it-palveluiden keskittäminen herätti huomattavaa vastustusta. Muita samassa yhteydessä mainittuja olivat mm. tenttipalvelut, opetuksen kehittäminen sekä EU-rahoituksen hakemiseen ja hallintoon liittyvä tuki.
- Palveluprosesseja kehitettiin koko ajan ja tästä piti huolta erityisesti hallintojohtaja. Kuten muissakin yhteyksissä on todettu, viimeisen kahden vuoden aikana kehitysresurssit alkoivat koko ajan enemmän kohdistua uuden yliopiston rakentamiseen TTY:n kehittämisen sijasta.

Vastaavasti heikkouksina mainittiin seuraavia tekijöitä:

- Keskittämisen myötä paikalliset palvelut eivät ole ao. yksikön vetäjän ohjauksessa ja palvelut muuttuivat osin ”kasvottomiksi” eli asioita ei voinut aina hoitaa ennestään tutun henkilön kanssa.
- Jako kolmeen yksikköön vahvisti niiden sisäistä yhteistyötä, mutta tuotti samalla ”siilot”, joiden välillä yhteistyö heikkeni aiempaan verrattuna. Yksi haastatelluista kuvasi tätä toteamalla, että ”laatikot tehtiin, mutta rajat ylittävät prosessit jäivät tekemättä”. Tämän arvioitiin heikentäneen paitsi tiedonkulkua myös palvelun tasoa sellaisissa asioissa, jotka koskevat useita palveluyksiköitä.
- Kritiikkiä kohdistettiin myös siihen, että uudistuksen jälkeenkin yhteistyö ja koordinaatio esimerkiksi opintopalveluiden ja opetushenkilöstön välillä jäi puutteelliseksi. Käytännössä tämä näkyi mm. siinä, että palveluorganisaatio teetti kyselyitä ja suunnitelmia ottamatta huomioon akateemisen puolen vuosirytmiiä. Tähän liittyen todettiin myös, että osa kehittämishankkeista oli tavoitteiltaan epäselviä eikä niitä viety loppuun saakka. Ainakin osaselitys tälle oli vuosina 2017–2018 se, että säätiöpääoman tuottoa ohjattiin kehittämishankkeisiin, joihin ei kuitenkaan ollut riittävästi tekijöitä Tampere3 -hankkeen vaatimien resurssien vuoksi.

6.6. Hervannan henki

TTY:n tärkeimpiä voimavaroja on koko yliopistoyhteisön kattava välitön keskustelukulttuuri ja yhteistoiminta, ”Hervannan henki”. Joustavan ja dynaamisen organisaation lisäksi hyvää henkeä vahvistaa tiivis ja hyvin varusteltu kampusalue, joka lisää koko yliopistoyhteisön viihtyvyyttä ja monialaisia kohtaamisia ja tätä kautta hyviä työ- ja oppimistuloksia. Opiskelijoille TTY tarjoaa erinomaisen opiskeluympäristön opetus-, liikunta- ja kerhotiloineen. Yliopisto tukee opiskelijoiden luovia tekniikkaprojekteja ja muita omaehtoisia, opiskelua tukevia vapaa-ajan toiminnan muotoja. (TTY:n strategia 2010–2013)

TTY:n kampuksella vieraillessa jossain vaiheessa mainitaan Hervannan henki. Asiyhteydestä ja sävystä voi päätellä, että se tarkoittaa useimmille siihen viittaaville henkilöille jotain myönteistä. Toisaalta jotkut ovat kriittisesti todenneet, että ”*Hervannan henki haisee*”, millä on lähinnä ilmaistu sitä, että yhteishenki ei ole enää yhtä hyvä kuin se on joskus ollut. Kun tarkastellaan TTY:n johtamiskulttuuria, on ehdottomasti yritettävä selvittää myös, mitä Hervannan henki tarkoittaa ja mikä oli sen tila säätiöyliopiston aikana. Talvella 2019 kaikilta haastatelluilta kysyttiin, onko Hervannan henki ”totta vai tarua” ja jos se on haastateltavan mielestä jotain todellista, niin mikä on sen sisältö.

Muutamit haastatellut totesivat, että Hervannan henki on enemmän puhetta kuin todellisuutta joko heidän omasta mielestään tai ainakin joidenkin muiden mielestä. Tähän liittyen todettiin myös, että Hervannan henki liittyi enemmän yliopiston alkuaikaan, jolloin kampus oli hyvin pieni ja kaikki tunsivat toisensa. Silloin mukana oli tiettyä pioneerihenkeä, kun diplomi-insinöörien koulutusta käynnistettiin uudessa korkeakoulussa. Nämä haastatellut arvioivat, että yliopiston kasvaessa ja etenkin 2000-luvun puolella Hervannan henki heikentyi, kun mm. linjaorganisaatio ja rehtorin vahva asema vaiensivat kriittistä keskustelua. Hervannan hengen ”epäilijöitä” oli kaikissa henkilöstöryhmissä.

Enemmistö haastatelluista kuitenkin piti Hervannan henkeä edelleen olemassa olevana ja vaikuttavana TTY:n toimintakulttuuria luonnehtivana ajattelu- ja toimintatapana. Tämän puolesta puhuu myös Sanna Nokelaisen (2016, 223) väitöskirjassaan esittämä havainto: ”*Tästä (yksiköiden ja yksiköiden välinen resurssikilpailu) huolimatta strategioinnille annettujen merkitysten perusteella voidaan sanoa, että organisaatioon rakentui vahvaa yhteisöllisyyttä, ”Hervannan henkeä*”. Seuraavassa on tiivistettynä Hervannan hengen keskeinen sisältö haastattelujen perusteella:

- ***Matala hierarkia, tasavertaisuus ja suorat yhteydet*** sekä johdon ja henkilöstön että eri yksiköiden välillä mainittiin jossain muodossa lähes kaikissa haastatteluissa. Tässä yhteydessä viitattiin myös ulkopuolisiin vierailijoihin, jotka haastateltavien mukaan ovat usein ihmetelleet sitä, kuinka kuka tahansa voi ottaa suoraan yhteyttä aina rehtoriin asti. Yhtenä esimerkkinä useimmat haastatellut mainitsivat sen, että ylioppilaskunnan ja rehtorin välillä on ollut erittäin toimiva keskusteluyhteys, johon kuului säännölliset tapaamiset sekä mahdollisuus aina ottaa yhteyttä rehtoraattiin, jos joku asia sitä edellyttää. Tästä kaikesta seuraa

suoria yhteyksiä niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti, mikä haastattelujen mukaan antaa mahdollisuuden vaikuttaa, nopeuttaa asioiden käsittelyä ja vähentää viestinnän vääristymiä, kun välikäsiä on vähemmän. Suorien yhteyksimahdollisuuksien riskinä mainittiin se, että ”aina on joukossa niitä, jotka yrittävät käyttää ohituskaistaa”. Tämän haittavaikutusta ei kuitenkaan pidetty merkittävänä. Monissa haastatteluissa korostettiin, että matalasta hierarkiasta ja avoimista kommunikointimahdollisuuksista seuraa yhteisöllisyyttä, joka on tärkeä osa Hervannan henkeä. Edelleen esimerkkinä matalasta hierarkiasta mainittiin, että TTY:n rehtorit ja muu johto on perinteisesti ollut vaatimatonta eikä ole korostanut asemaansa. Muutamit haastatellut kuitenkin totesivat tässä tapahtuneen muutosta viimeisen kahden säätiövuoden aikana.

- **Ratkaisuhakuisuus – päätöksenteko ja toimeenpano** – oli toinen yhtä usein esiin nostettu Hervantalaisen kulttuurin tekijä. Suhtautuminen asioihin, tilanteisiin ja ongelmiin on haastateltavien mukaan eteenpäin katsovaa niin, että kaikilla tasoilla haetaan toimivia ratkaisuja ja pyritään tekemään päätöksiä ripeästi. Nopeuden osalta näkemykset kuitenkin jonkin verran jakaantuivat: osa haastatelluista toivoi vielä nopeampaa etenemistä kokeilukulttuurin muodossa ja osa katsoi, että päätöksiä mm. organisaatorakenteista olisi pitänyt tehdä harkitummin.

Päätöksenteon sujuvuuden lisäksi **toimeenpanon** arvioitiin olevan nopeaa ja tehtyjen päätösten mukaista. Yhtenä esimerkkinä tästä mainittiin tutkimuksen arviointi (RAE) ja sen perusteella käynnistetyt toimenpiteet. Hervannan henkeen kuuluvaksi katsottiin myös se, että eri mieltäkin olleet toimivat pääsääntöisesti päätösten ja linjausten mukaisesti – ”Hervannassa ei hevin lähdetä barrikadeille, vaikka päätöksistä kyllä napistaan”. Päätöksentekoa ja toimeenpanoa luonnehdittiin myös sanoilla dynaamisuus ja pragmaattisuus. Nämä tarkoittavat käytännössä mm. toimintaprosessien mutkattomuutta ja kehittämistä, vaikka muutama haastateltu kritisoikin sitä, että prosesseja olisi pitänyt uudistaa vielä nopeammin. Pragmaattisuuteen kuuluu haastattelujen mukaan myös epäpoliittisuus. Hervannan hengen luonnehdinnat tulevat hyvin lähelle professori Randy Pauschin (2009, s. x-xi) näkemystä: ”*Insinööri ei kuitenkaan etsi aina täydellistä ratkaisua; tärkeintä on löytää paras mahdollinen ratkaisu käytettävissä olevien resurssien avulla.*”

- Osa haastatelluista mainitsi yhtenä tekijänä myös **tuloshakuisuuden**, jonka enemmistön arvioitiin myös hyväksyvän toimintaperiaatteeksi. Kaikilta toimijoilta odotetaan asetettujen tulostavoitteiden saavuttamista ja varsinkin 2010-luvulla heikkoihin suorituksiin puututtiin

ilmeisen suoraviivaisestikin – ”*vapaamatkustamista tai tyytymistä itse asetettuihin mataliin tavoitteisiin ei enää hyväksytty*” kuten yksi haastatelluista totesi. Haastattelujen perusteella tällainen tuloshakuisuus sopii hervantalaisten enemmistölle, mutta muutamat haastatellut mainitsivat tuloshakuisuuden jossain määrin rajoittaneen akateemista vapautta ja ilmentäneen rehtorin vallankäyttöä.

- **Vastuullisuus ja keskinäinen arvostus** sisältyvät osittain jo kuvattuun matalaan hierarkiaan ja tasavertaisuuteen, mutta haastatteluissa monet korostivat vielä erikseen hervantalaisten myönteistä asennoitumista toisiaan kohtaan. Se ilmenee luottamuksena, välittämisenä ja mm. henkilöstön asiantuntemuksen arvostamisena. Ihmisten tuttuus luonnollisesti tukee luottamuksen ja arvostuksen kehitystä etenkin, jos muu yhteisö koetaan vastuulliseksi. Haastatteluissa esitettiin myös tätä täydentävä selitys, jossa vaikuttavat tekijät löytyvät yllättävältä suunnalta. TTY:n tutkimustoiminta rahoitetaan lähes kokonaan ns. täydentävällä rahoituksella, mikä haastatellun mukaan johtaa siihen, että tutkijat eivät kilpaile ja riitele yliopiston sisällä vaan kilpailu käydään ulkopuolisilla rahoitusmarkkinoilla, jolloin eri tutkimusryhmät eivät ole suoraan ”samalla kukkarolla”. Ulkopuolisten rahoitusinstrumenttien edellyttämät yhteistyörakenteet saattavat paremminkin edistää yhteistyöhenkeä.

Mistä ja miten Hervannan henki on syntynyt? Haastatteluissa mainittuja taustatekijöitä olivat ennen muuta **kampuksen pienehkö koko** ja yhtenäisyys sekä **opiskelijoiden läsnäolo**. Opiskelijoiden kilta- ja kerhotilat sijaitsevat kampuksella, minkä vuoksi opiskelijat viettävät kampuksella myös vapaa-aikaa. Siitä seuraa myös monenlaista toimintaa kampusalueella, mikä koetaan yhdistäväksi tekijäksi myös henkilöstön puolella. ”*Se luo yhteisöä virallisen yliopistotoiminnan rinnalla*” kuten yksi haastatelluista asian muotoili.

Yhtenäisellä kampuksella ihmiset tuntevat toisiaan ja muita tieteenaloja, vaikka yliopiston kasvun myötä ”kaikki eivät enää tunne kaikkia”. Tuntemista ja yhteisyyttä vahvistaa myös tekniikan alan yhtenäisyys – insinöörimäisyys tai monokulttuurisuus, joilla sanoilla sitä kuvattiin. Scheinin organisaatiokulttuurin mallin termeillä kuvattuna näyttää siltä, että henkilöstön ja myös opiskelijoiden perususkomukset ja arvot ovat varsin lähellä toisiaan, mikä mahdollistaa yhtenäisen ja vastavuoroista ymmärrystä sisältävän kulttuurin.

6.7. TTY:n toiminnan tuloksia

Kartoituksen pääasiallinen tarkoitus on kuvata TTY:n johtamista säätiöyliopiston aikana arviointien ja haastattelujen avulla. Näiden rinnalla ja myös haastattelujen virikkeeksi on kuitenkin hyvä tuoda esiin joitakin tunnuslukuja ja tuloksia. Erityisen merkittäviä esimiestyön onnistumisen mittarina ovat tehtyjen työhyvinvointikyselyjen tulokset. Lisäksi opiskelijoiden tyytyväisyys sekä tutkimuksen ja opintojen onnistumista kuvaavat luvut antavat kuvaa organisaation kokonaisuonnistumisesta.

Julkaisujen määrä, nykyään erityisesti jufo-luokiteltujen julkaisujen määrä, on tärkeä tieteessä onnistumisen mittari. TTY:n julkaisujen kokonaismäärä on noussut vuoden 2010 1495 julkaisusta vuoden 2017 1862 julkaisuun. Kokonaismäärä kasvu on siten ollut 24,5 %, mutta julkaisumäärät ovat vuosittain vaihdelleet trendin ollessa hiljalleen kasvava. Jufo-luokiteltujen julkaisujen määrä oli vuonna 2013 1124 ja vuonna 2017 1318 eli kasvua neljän vuoden aikana on 17,3 %. On myös huomattava, että jufo-luokiteltujen julkaisujen määrä kasvoi tasaisesti joka vuosi muutamalla kymmenellä.

Jufo-luokiteltujen julkaisujen rinnalla suoritettujen jatkotutkintojen⁸ määrä suhteessa jatko-opiskelijoiden määrään on kasvanut. Vuosina 2014–2017 jatkotutkinnon suoritti noin 8 % kirjoilla olleista jatko-opiskelijoista, kun suoritusprosentti vuosina 2013 vaihteli 5,1 ja 6,9 välillä. Jatko-opiskelijoiden ja jatkotutkintojen määrä kuitenkin laski vuosien 2014 ja 2017 välillä. Tutkinnot vähentyivät 99:stä 81:een tutkintoon vuodessa samalla kun jatko-opiskelijoiden määrä aleni 1236:sta 1017:een.

Perustutkintojen osalta vuosittaista vaihtelua on enemmän. Kaiken kaikkiaan perustutkinto-opiskelijoiden määrä on laskenut vuodesta 2010 (8771 opiskelijaa) vuoteen 2017 (6881 opiskelijaa). Perustutkintojen lukumäärän ennätysvuosi oli tutkinnonuudistuksen siirtymäkauden päättymisvuosi 2010, jolloin suoritettiin 466 kandidaatin tutkintoa ja peräti 1532 diplomi-insinöörin tai arkkitehdin tutkintoa. Perustutkinto-opiskelijoista siis valmistui 22,8 %. Muuten 2010-luvulla tutkinnon suorittaneiden osuus on vaihdellut 14,1 ja 23,8 %:n välillä. Vuodet 2015 ja 2016 olivat 2010-ennätysvuoden jälkeen tuoksellisimpia, sillä perustutkinnon suoritti 22,7 ja 23,8 % perustutkinto-opiskelijoista. TTY:llä suoritettu tutkinto on johtanut myös työllistymiseen hyvin, sillä 2010-luvulla valmistumisen aikaan työpaikka on ollut 71 – 82 %:lla tutkinnon suorittaneista.

Sekä perus- että jatkotutkinto-opiskelijoiden määrän vähentymisen rinnalla myös henkilöstön määrä on vähentynyt siten, että joka vuosi htv-luku on ollut edellistä pienempi. Vuosittainen pienentymä oli

⁸ Jatkotutkinnoista 0-2 on ollut vuosittain tekniikan lisensiaatin tutkintoja ja muut tohtorin tutkintoja.

tyypillisesti 40-80 htv:ta. Vuonna 2010 TTY:n htv-määrä oli 1964 ja vuonna 2017 1578. Kokonaispudotus oli siis 19,7 %. Jos tutkintojen määrä suhteutetaan henkilöstömäärään, niin voidaan todeta sama kuin perustutkintojen määrän kohdalla. Vuosina 2010, 2015 ja 2016 tutkintojen määrän ja htv:n suhde oli hieman yli 100 % eli jokaista henkilötyövuotta kohden tuotettiin vähän enemmän kuin yksi tutkinto. Kaiken kaikkiaan 2010-luvun tuotteliain jakso ajoittui vuosille 2014–2017, jolloin tutkinnot/htv-suhde oli 88–105 %.

Vuosien 2010 ja 2017 välisenä aikana TTY:llä tehtiin neljä työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja työyhteisön ilmapiiriä kartoittavaa kyselyä. Tässä käytetään lähinnä vuosina 2013 ja 2015 tehtyjä Varman toteuttamia kyselyitä. Sama kysely toteutettiin yhtä lukuun ottamatta kaikissa yliopistoissa ja näin aineisto antaa mahdollisuuden asemoida TTY suomalaisen yliopistokenttään hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden osalta. Myös vuosien 2013 ja 2015 tuloksia voidaan verrata, vaikka muutosten havaitsemiseksi kyseinen aikaväli tämän tyyppisille kyselytuloksille on melko lyhyt. Vertailua vuosien 2010 ja 2017 voidaan tehdä varovaisen suuntaa antavasti, koska kyselyt ovat erilaisia. Niissä käsitellään paljolti samoja teemoja, mutta yksittäiset kysymykset on muotoiltu eri tavalla.

Varman toteuttaman yliopistojen (13 yliopistoa) työhyvinvointikyselyn tuloksia vuonna 2015.

Alue	Ylin ka.			4.	9.		Alin ka.
Yhteisöllisyys yksikössämme	Taide (3,77)	TTY (3,77)	Aalto (3,75)				3,26
Oman työn sisältö ja osaaminen	TTY (3,88)	Aalto (3,87)	Turku (3,87)				3,65
Työolot	TTY (3,64)	Aalto (3,61)	Taide (3,54)				3,26
Lähiesimiestyö	Taide (4,02)	Aalto (4,01)	TTY (3,96)				3,45
Strateginen johtaminen yo-tasolla	Hanken (3,59)	Taide (3,17)	Turku (3,17)		TTY (2,94)		2,76
Strateginen johtaminen yksikkötasolla	Hanken (3,74)	Vaasa (3,72)	Taide (3,71)	TTY (3,66)			3,34
Kaikkien alueiden keskiarvo	Hanken (3,69)	Taide (3,67)	TTY (3,64)				3,38

Aalto = Aalto-yliopisto

Taide = Taideyliopisto

Turku = Turun yliopisto

Hanken = Hanken Svenska Handelshögskolan

TTY = Tampereen teknillinen yliopisto

Vaasa = Vaasan yliopisto

Työhyvinvointia ja ilmapiiriä kartoittavissa kyselytutkimuksissa tyypillistä on se, että mitä kauempana arvioitava asia on itsestä, sitä kriittisemmin sitä arvioidaan. Niinpä esimerkiksi ylin johto saa heikomman keskiarvon kuin lähin esimies. Tämä trendi näkyy myös yliopistokyselyn 2015 tuloksissa. Poikkeamat tästä, kuten Hankenin varsin korkea keskiarvo strategisessa johtamisessa yliopistotasolla, ovat siten huomion arvoisia. Toinen huomion arvoinen havainto on se, että lähiesimiestyö saa alueittain verrattuna korkeimmat keskiarvot niin TTY:llä, Taideyliopistossa kuin Hankenillakin. Esimiestyö ei tavallisesti kyselytuloksissa saa omaa työtä ja osaamista parempia arvosanoja. Erityisen merkittäväksi tämän yleislinjan tekee se, kuinka paljon yliopistoissa on kyseenalaistettu johtamisen ja esimiestyön merkitystä – jopa sen olemassaolon hyväksyttävyyttä. Näiden tulosten perusteella lähiesimiestyöllä on suuri merkitys myös yliopistotyössä.

Varman kyselyssä 2015 TTY sijoittui kokonaiskeskiarvon perusteella kolmanneksi Hankenin ja Taideyliopiston jälkeen erojen ollen erittäin pieniä kolmen kärjessä. TTY:n tulos oli neljällä alueella kuudesta kolmen parhaan joukossa ja kahdella alueella tulos oli tätä heikompi suhteessa muihin yliopistoihin. Tyytyväisyys oman työn sisältöön ja omaan osaamiseen, työoloihin, yksikön yhteisöllisyyteen ja lähiesimiestyöhön ovat suomalaisen yliopistokenttään peilattuna erittäin hyvää tasoa. Näillä alueilla muut kolmen kärkeen sijoittuvat yliopistot ovat Aalto-yliopisto, Taideyliopisto ja Turun yliopisto.

Kahdella muulla, strategiseen johtamiseen, liittyvällä alueella Hanken, Taideyliopisto sekä Vaasan ja Turun yliopistot sijoittuvat kolmen parhaaksi arvioidun joukkoon. TTY:n keskiarvo yksikön strategisessa johtamisessa jää hieman kolmen parhaan keskiarvoista, mutta yliopistotason strategisessa johtamisessa TTY:n tulos selvästi heikompi – vähän alle keskitason sijalukujen perusteella. Tämä on kiinnostava havainto, koska TTY:n johtamispuheessa on säätiöyliopiston aikana painotettu strategiaa ja strategian toteuttamisen mahdollistavaa johtamisjärjestelmää. Aihetta käsitellään tarkemmin luvussa 6.11., mutta on selvää, että yliopistotason strategiseen johtamiseen on liittynyt täyttymättömiä odotuksia. Arviointi- ja haastatteluaineistojen perusteella nämä liittyvät lähinnä kolmeen hyvin erilaiseen tekijään:

- 1) strategia nähdään ylimmän johdon työnä etäällä omasta arjesta ilman sen suurempaa vaikutusmahdollisuutta strategian tekemiseen tai oman työn yhteyttä strategian toteuttamiseen (osallisuuden puute)
- 2) strategian viestintä ja toteuttaminen on ollut riittämätöntä, mihin on viitattu mm. liian hitaalla ja varovaisella päätöksenteolla sekä riittämättömällä tulosten seurannalla (strategian olisi pitänyt ohjata enemmän)
- 3) strategia nähdään akateemisen vapauden maailman sopimattomana, rajoittavana käytäntönä, jonka avulla rehtori voi käyttää valtaa (vapauden rajoittaminen).

Käytettävissä olleissa tuloksissa näkyi vain kolmen parhaan yliopiston tulos nimellä mainittuna ja tulokset saaneen yliopiston, tässä tapauksessa TTY:n tulos, silloinkin kun se jää kolmen parhaan keskiarvon ulkopuolelle. Niinpä ei voida tehdä luotettavaa arviota siitä, kuinka paljon esimerkiksi yliopiston koko selittää tuloksia. Tuloksista voidaan kuitenkin tehdä sellainen varovainen tulkinta, että pienemmissä yliopistoissa strategisessa johtamisessa onnistuminen on mahdollisempaa kuin suuremmissa yliopistoissa. Sen sijaan yhteisöllisyyden tai lähiesimiestyön, oman työn ja työolojen osalta vastaavaa yliopiston kokoon liittyvää trendiä ei ole. Kyse lienee siis enemmän siitä, minkälainen on esimiestyön kulttuuri ja käytännöt, vuorovaikutuksen laatu yhteisöissä sekä edellytykset tehdä omaa työtään.

Kun tarkastellaan TTY:n johtamista säätiöyliopiston aikana, niin myös kehityksen suunta on tärkeä, vaikka sitä voidaan kyselyjen erilaisuuden perusteella arvioida vain rajallisesti. Vuosien 2013 ja 2015 kyselyiden välillä vertailu on kysymysten puolesta mahdollista ja TTY:n tuloksissa näkyy pieni, myönteinen muutos lähes kaikissa arvioiduissa asioissa. Tuloksen luotettavuutta tukee se, että vastaajamäärä sekä vastaajien jakautuminen ryhmiin (sukupuoli, palvelussuhteen määräaikaisuus tai toistaiseksi voimassaolo, akateeminen- tai palveluorganisaatio) olivat lähes samat kumpanakin vuonna.

Vuosina 2008 ja 2010 TTY:llä toteutettiin henkilöstöluotainkysely (Corporate Image Oy). Näiden tulokset yleisellä tasolla ovat samansuuntaisia kuin vuosien 2013 ja 2015 kyselyissä. Johtamisen kannalta huomion arvoinen seikka on kuitenkin se, että vuosina 2008 ja 2010 johtamisen (sisältö käsittelee esimiestyötä, ei ylintä johtoa) keskiarvo on vähän alle oma työ -alueen keskiarvon, kun taas 2013 ja 2015 tuloksissa esimiestyön keskiarvo nousi vähän oman työn keskiarvoa paremmaksi. Esimiestyön ja johtamisen hyvä taso saa tukea myös vuonna 2017 tehdystä henkilöstökyselystä (Innolink Research). Kyselyn painopiste oli Tampere3 -muutosprosessissa ja työhyvinvoinnissa. Sen myötä väittämät oli muotoiltu muutoksen ja sen vaikutusten kautta eikä tuloksia voi verrata suoraan aiempiin kyselyihin. Keskeiset esimiestyön laatua kuvaavat väittämät, kuten esimiehen osoittama luottamus sekä tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, alaisten rohkaiseminen esittämään näkemyksiä sekä näkemysten huomiointi, saivat parhaita arvosanoja arvioitujen asioiden joukossa.

Opiskelijat muodostavat enemmistön yliopistoyhteisöstä, vaikka vain pieni osa heistä kuuluu työyhteisöön, kun se rajataan työsuhteessa oleviin henkilöihin. Seuraavassa esitetään muutamia TTY:n opiskelijoiden tyytyväisyyttä kuvaavia lukuja, jotka antavat kuvaa opiskelijoiden kokemuksista osana Hervannan yliopistoyhteisöä. Yliopistojen yhteisessä kandidipalautteessa kysytään, kuinka hyvin opiskelijat voivat yliopistossaan. Vuosina 2014–2017 TTY:n vastausten (n= 366–799) keskiarvo oli vakaasti 4,5–4,6

(asteikko 1–5). Vuoden 2017 kyselyn kaikkien yliopistojen keskiarvo oli 4,3 (n=10765) eli TTY:n kandidiopiskelijoiden keskimääräinen hyvinvointi oli hieman keskitasoa parempi.

Tekniikan akateemiset (TEK) on tehnyt jo vuosien ajan vastavalmistuneille tekniikan alan yliopistopiskelijoille kyselyn, jossa kartoitetaan laajasti mm. opintojen etenemistä ja työllistymistä. Koetun hyvinvoinnin osalta tulos on kandipalautteen suuntainen. Vuosina 2014–2017 TTY:n vastavalmistuneiden (vastaajia vuosittain 574–616) keskiarvo oli joka vuosi 3,7 (asteikko oli 1–4) kun kaikkien tekniikan alan vastavalmistuneiden (vastaajia 2059) keskiarvo oli 3,6 vuonna 2017. Myös tämän perusteella TTY:n kokema hyvinvointi on rahtusen tekniikan alan yliopistoja parempi.

Koetut vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet ovat TEKin kyselyn perusteella vähän yli tekniikan alan keskiarvon. TTY:n keskiarvo oli vuonna 2015 3,3 ja vuonna 2017 3,5, kun tekniikan alan keskiarvo vuonna 2017 oli 3,3. Kokonaistyytyväisyys koulutukseen oli TTY:llä sama kuin tekniikan alalla keskimäärin eli 3,6 vuonna 2017.

6.8. Henkilöstön tyytyväisyys ja hyvinvointi

Kyselytulosten perusteella TTY:n henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys olivat siis hyvää tasoa suomalaisen yliopistomaailmaan nähden. Tämä ei tietenkään tarkoita, että kaikki olisivat tyytyväisiä kaikkeen, mutta enemmistön osalta tilanne näyttää hyvältä. Haastatteluissa kysyttiin selitystä sille, että kyselyiden perusteella henkilöstö kokonaisuudessaan voi varsin hyvin ja kokee työolonsa kohtuullisen hyväksi.

Selittävinä tekijöinä mainittiin edellä kuvattu **Hervannan henki** – matala hierarkia, vastuullisuus, arvostus ja yhteisöllisyys – ja erityisesti **TTY:n panostus esimiestyöhön**. Panostus koostuu useasta osasta. Yksi lähtökohta on se, että kullakin esimiehellä on **kohtuullinen määrä johdettavia** niin, että esimies voi tuntea johdettavien työtä ja työtilannetta sekä käyttää aikaa esimiestyöhön. Tähän rakenteeseen on haastattelujen mukaan kiinnitetty huomiota siitä asti, kun vaativuus- ja suoritusarviointeihin perustuvan palkkausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä organisaatiota määriteltiin. ”*Silloin TTY:stä tuli työpaikka*” totesi yksi akateemista organisaatiota edustava haastateltu. Toteutettujen organisaatiomuutosten yhteydessä tähän on kiinnitetty edelleen huomiota.

Toinen tärkeä tekijä on ollut **rekrytointi**. Esimiesasemaan valittavilta on odotettu myös kokemusta ja muita edellytyksiä toimia ryhmän tai laajemman yksikön johtajana sekä tahtoa toimia tässä roolissa.

Akateemiset meriitit tai asiantuntemus palveluorganisaation tehtävissä ei enää yksin toiminut kriteerinä rekrytoinneissa. Johtamisosaamisen merkitystä kuvaa myös se, että tenure-urapolkuun sisältyy osallistuminen johtamisvalmennukseen ja esimiespalautteen kokoaminen ja käsittely (ns. 360 asteen arviointi) osana urapolulla etenemistä. Rekrytointien rinnalla TTY:llä **tuettiin tiimien rakentamista**, josta yhtenä esimerkkinä voidaan mainita systemaattinen kehittäminen tiimien toimintaa koskevia sopimuksia tekemällä. Tähän sisältyy myös tiimin jatkuvan kehittämisen ajatus eikä vain kertaluonteinen asioiden kirjaaminen.

Lähes kaikissa haastatteluissa korostettiin myös **esimiehille tarjottua valmennusta** ja muuta työssä kehittymisen tukea (esimerkiksi 360-palautte sekä siihen liittyneet kehittävät keskustelut). Valmennuksissa on **korostettu TTY:n linjan mukaisesti esimiehen palvelutehtävää**: esimiehen rooli on auttaa johdettaviaan onnistumaan omassa tehtävässään. Lisäksi valmennuksissa on käsitelty johtamisen tehtäväkenttää kokonaisuudessaan ja pyritty tarjoamaan käytännön ratkaisuja erilaisiin johtamistilanteisiin. Ehkä tärkein osa valmennuksia on kuitenkin ollut se, että esimiestyötä tekevät ovat päässeet keskustelemaan ja oppimaan toisiltaan, mikä etenkin pidemmän valmennusprosessin aikana antaa mahdollisuuden tarkastella omaa työtään vertaisilta tulevien näkemysten valossa. Johtamisessa kehittämisessä oman toiminnan reflektointi on keskeistä. Tähän tarjoutuu toki mahdollisuuksia muutenkin ja tähän viitattiin haastatteluissakin. Kun ylin johto on läsnä ja viestii esimiestyön tärkeyttä, se vaikuttaa ”läpi linjan” ja omalta esimieheltä saa myös tukea omalle johtamistyölle.

Lisäksi hyvän työilmapiirin selitystekijöinä mainittiin seuraavia asioita:

- Epäasialliseen käytökseen ja heikkoihin suorituksiin tartutaan aiempaa paremmin, mikä tuottaa turvallisuuden tunnetta sekä myös oikeudenmukaisuuden kokemusta sen myötä, että työyhteisön jäsenet eivät voi ”käyttää muita hyväkseen” käyttämällä resursseja ilman vastuuta tuloksista.
- Ylimmän johdon rooli ja tuki sekä asiallinen käytös myös vaikeissa tilanteissa. Tästä mainittiin esimerkkinä rehtorin ja muun johdon toiminta säätiöyliopiston ajan yt-neuvottelujen yhteydessä. Henkilöstövähennykset ja niihin liittynyt prosessi sinänsä koetteli ihmisiä ja aiheutti kuormitusta kaikille ja luonnollisesti erityisesti niille, joiden työsuhde päättyi. Rehtorin ja johdon katsottiin kuitenkin käyttäytyneen asiallisesti rankasta kritiikistä huolimatta, mikä antoi hyvää johtamisen mallia koko organisaatiolle.
- TTY:n teollisuusyhteistyö on vuosien mittaan tuottanut tulovirtaa, joka on auttanut ylläpitämään jatkuvuutta ja turvallisuutta, vaikka määräaikaiset sopimukset TTY:lläkin aiheuttavat epävarmuutta.

- Jatko-opiskelijoiden ohjausta on kehitetty, mikä on tärkeää paitsi huolenpidon ja valmistumis-aikojen vuoksi myös siksi, että jatko-opiskelijat tuottavat huomattavan osan yliopiston julkaisuista.
- Tulospalkkiojärjestelmä osoittaa kehitettävien asioiden tärkeyttä, varmistaa hankkeiden saattamista loppuun ja palkitsee kaikkia työhön osallistuneita.

6.9. Opiskelijoiden tyytyväisyys

Haastatteluissa sekä henkilöstön että opiskelijoiden edustajat painottivat sitä, että Hervannan yhteisö on tiivis ja yhteisöllinen mm. siksi, että opiskelijoiden vapaa-ajan toiminta tapahtuu paljolti Hervannan kampusalueella. Kerhojen ja kiltojen tilat ovat Päärakennuksen alakerrassa ja teekkareiden toimintaan kuuluvat tapahtumat näkyvät ja kuuluvat myös henkilöstölle. Tämä on edesauttanut opiskelijoiden yhteisöön liittymistä. Uusien opiskelijoiden vastaanottamiseen on kiinnitetty muutenkin paljon huomiota sekä ylioppilaskunnan että yliopiston toimesta.

Teekkaritoiminnan rinnalla tärkeää on ollut myös se, että ylioppilaskunnan ja TTY:n johdon keskusteluyhteys on ollut tiivis ja hyvä. Keskustelu johdon kanssa ja osallistuminen kolmikantaisten toimielimien toimintaan on myös ollut vastavuoroisesti arvostavaa, mikä on näkynyt mm. toimielimien arvioinneissa. Jossain haastattelukomentissa esitettiin jopa varovainen epäily, että ylioppilaskunnan vaikutusmahdollisuudet olivat jopa henkilöstöä paremmat.

Opiskelijoiden näkökulmasta esitettiin kuitenkin myös joitakin kehittämissuhteita, kuten tuki opintojen etenemiseen, mikä olisi myös yliopiston tuloksellisuutta edistävä asia, sekä englanninkieliopetuksen kehittäminen. Lisäksi esitettiin, että vaikka tulokset opiskelijoiden tyytyväisyyden osalta ovat hyviä, niin olisi tarpeen erikseen selvittää, kuinka tyytyväisiä lukukausimaksua maksavat opiskelijat ovat opetukseen ja muuhun yliopiston toimintaan.

6.10. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Autonomian rinnalla toinen yliopiston toimintaan liittyvä ydinteema on kollegiaalisuus – yhteisön jäsenten mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon. Tätä aihetta käsitellään monen muun otsikon alla mm. eri toimielimien kohdalla. Tähän lukuun on koottu tiiviisti vielä arvioinneissa ja talven 2019 haastatteluissa esitettyjä tähän teemaan liittyviä näkemyksiä.

Kolmikantaan perustuvat toimielimet ovat kollegiaalisuuden virallinen osa. Kuten edellä todettiin, niin enemmistö arviointeihin ja haastatteluihin osallistuneista kuvasi säätiöyliopiston aikaa alkuharjoittelun jälkeen tässä suhteessa onnistuneeksi. Konsistori toimi akateemisena hallituksena, konsistorin ja hallituksen roolit ja yhteistyö selkiytyi. Myös neuvostojen asema konsistorin valmistelevalle eliminä toimi. Kolmikannan toimivuutta myös kritisoitiin mm. siitä, että rehtoraatti pääsee vaikuttamaan asioihin liikaa toimimalla eri elimien puheenjohtajina. Enemmistö ilmaisi kuitenkin olevansa koko lailla tyytyväinen tilanteeseen.

Monet haastellut myös painottivat, että kolmikantaiset toimielimet ovat vain yksi osa vaikutusmahdollisuuksia. TTY:llä on haastattelujen mukaan käytetty paljon **erilaisia valmistelevia ryhmiä**, joissa ko. alueen asiantuntijat pääsevät vaikuttamaan päätösehdotuksiin jo alkuvaiheessa. Tätä monet pitivät merkittävämpänä kuin ”suuria kansankokouksia, joissa voidaan puhua ja sitten johto tekee päätökset mielensä mukaan”. Säätiöyliopiston ajan arvioitiin myös parantaneen osallistumismahdollisuuksia ja sen tasapuolisuutta, kun ”kukaan ei voi enää huudattaa itseään valtaan, mikä voi sitten kääntyä mielivallaksi”. Hervannan henkeen liittyen todettiin myös, että kritiikki ja erimielisyys on ollut sallittua, jos vain on esittänyt perusteluja ja vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Osittain ratkaisemattomaksi asiaksi jäi se, **kuinka paljon ihmiset saavat osallistua ja kuinka paljon heitä pitäisi aktiivisesti pyytää mukaan** eikä sallia passiivisuutta. Jotkut odottavat aktiivista mukaan pyytämistä, mutta enemmistö haastatelluista arvioi, että vaikutusmahdollisuuksia on ollut, jos niitä on halunnut käyttää. Aktiivisuuden puutteesta mainittiin esimerkkinä vaikeus löytää ehdokkaita toimielimiin, kun ihmiset mieluummin keskittyvät omaan työhönsä. Yhtenä osallistumista rajoittavana tekijänä mainittiin kieli. TTY on kansainvälistynyt voimakkaasti, mutta edelleen monet materiaalit oli saatavilla vain suomeksi ja keskustelut käydään monesti vain suomeksi, mikä jättää osan yhteisöstä keskustelun ulkopuolelle.

Korkeakoulujen arviointineuvoston auditointiraportissa (2014, s. 99) todetaan: ”Yliopiston verkostomainen toimintamalli mahdollistaa laajan osallistumisen toiminnan kehittämiseen ja vahvistaa samalla sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin.” Toisaalta Nokelainen (2016) toteaa TTY:n strategista johtamista koskevassa väitöskirjassaan, että ”... tekniset tai muutoin periaatteessa tarjolla olleet osallistumismahdollisuudet formaalin strategian osalta eivät sinänsä tuota osallistuneisuuden kokemusta, eikä näin ollen tuota valtaistumista tai kokemusta toimijuudesta.” Ehkä tässä on asian ydin: TTY:llä on ollut runsaasti osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, joita monet myös käyttävät, mutta tästä ei kuitenkaan seuraa yleistä tai laajaa kokemusta osallisuudesta esimerkiksi strategian valmisteluun. Dilemman

ratkaiseminen ei valitettavasti onnistu tämän kartoituksen puitteissa, mutta kysymys on johtamisen käytäntöjen kannalta tärkeä.

Hyvänä laajan osallistamisen keinona mainittiin strategian valmisteluun liittyneet kaikille avoimet työpajat, mutta niidenkin osalta epäiltiin vaikutusmahdollisuuden todellisuutta. Yksi selitys tähän on se, että kun runsaasta aineistosta kiteytetään parin sivun tiivis strategia, niin omaa näkemystä voi olla mahdoton siinä suoraan löytää, vaikka se yhtenä muruna onkin ollut valmistelussa. Olisi ainakin tärkeää tuoda esiin prosessin kulku ja se, miten esimerkiksi työpajojen tulokset vaikuttavat lopputulokseen. Vaikutusmahdollisuudet omaan yksikköön on koettu selvästi paremmiksi kuin yliopistotason asioihin, mikä pitää paikkansa kaikissa organisaatioissa. Joka tapauksessa erilaisia epämuodollisia tapoamia johdon ja henkilöstön kesken toivottiin lisää.

Ylioppilaskunnan mahdollisuudet osallistua asioiden käsittelyyn on todettu sekä arvioinneissa että haastatteluissa hyviksi. Ylioppilaskunnan on myös todettu käyttäneen tätä mahdollisuutta hyvin valmistautumalla asioihin ja tuomalla omia, hyvin perusteltuja näkemyksiä keskusteluun.

Kaikkiin yliopistoissa tekemieni johtamisjärjestelmien arviointeihin perustuen on vielä hyvä todeta, että monet ns. riviopettajat ja -tutkijat eivät ole erityisen kiinnostuneita yliopiston johtamisesta. Varsaarehtoreiden nimet ja konsistorin tai vastaavien elimien tehtävät ja jäsenet eivät ole tuttuja. He keskittyvät omaan työhönsä omassa yksikössään ja laajemmin tiedeyhteisössä, mutta eivät koe yliopiston sisäistä vaikuttamista niin tärkeäksi kuin esimerkiksi osallistumisen kansainvälisiin verkostoihin. Osa henkilöstöstä puolestaan ”ottaa oman yliopiston asiat omikseen” ja haluaa vaikuttaa niihin keskimääräistä enemmän.

6.11. Strateginen johtaminen

Yliopistot ovat tehneet strategioita jo ennen nykyisen yliopistolain voimaantuloa, mutta uusien johtamisjärjestelmien myötä strategisen johtamisen merkitys on korostunut. Ainakin johtamista koskevassa keskustelussa se on noussut toistuvasti esiin. Uudet johtamismallit, kuten TTY:n ulkopuolinen hallitus ja linjaorganisaatio, ovat antaneet aiempaa paremmat edellytykset saman tyyppiselle strategiselle johtamiselle kuin yrityksissä. Vielä tärkeämpi tekijä lienee ollut se, että OKM on koko ajan vahvemmin omalla rahoituksellaan ohjannut yliopistoja strategisen johtamisen ja profiloitumisen suuntaan.

TTY:llä on viime vuosina viitattu paljon strategiaan ja strategiseen johtamisjärjestelmään, mikä haastatteluissa mainittiin todellisen muutosjohtamisen mahdollistavana tekijänä. Tällä viitattiin siihen, että tehtävät valinnat johtavat myös joistakin asioista luopumiseen. Kuten muuallakin, niin suurehko osa henkilöstöstä suhtautuu strategiaan ”vieraantuneen huvittuneesti” eivätkä anna sen juuri vaikuttaa omaan arkeensa. Tämä on ymmärrettävää mm. siksi, että strategiassa käsitellään yliopistotason asioita eikä niiden suora yhteys omaan arkeen ole mitenkään ilmeinen. Toinen vaikuttava asia on se, että strategian ja toteutettujen toimenpiteiden yhteys ei ole läheskään aina näkyvä, jos sitä ei erikseen kerrota. Lisäksi on otettava huomioon strategiassa käytetty kieli, joka on monesti oman arjen näkökulmasta abstraktia ja etäistä. Johdon näkökulmasta strategian valmistelu ja toteuttaminen käytännön johtamistyössä voi sen sijaan olla hyvin konkreettista ja vaikuttavaa.

Organisaatiotasojen välillä näkyikin selkeitä eroja, kun katsotaan TTY:n työhyvinvointikyselyn tuloksia, joihin viitattiin jo edellä. Oman yksikön strategista johtamista arvioitiin varsin myönteisesti, kun taas yliopistotason strategisen johtamisen tasolla arviot olivat selkeästi kriittisempiä⁹. Oman yksikön strategia on todennäköisesti konkreettisempi ja lähempänä omaa työtä. Sen valmisteluun on ollut myös todennäköisesti sekä mahdollisuuksia että motivaatiota osallistua enemmän kuin yliopistotason strategian valmisteluun. Ja ehkä oma vaikutuskin näkyy selkeämmin oman yksikön strategisessa suunnittelussa.

Yliopistotason strategian valmisteluun osallistumiseen TTY:llä on tarjottu mm. kaikille avoimia työpajoja virallisemmän valmistelutyön rinnalla. Myös Korkeakouluneuvostojen arviointineuvosto nostaa esiin TTY:n osallistumismahdollisuudet auditointiraportissa yhtenä hyvistä käytänteistä (2014, s. 101) todeten, että *”Tampereen teknillinen yliopisto toteuttaa strategiaprozessinsa osallistaen siihen monipuolisesti eri tahoja. Tämä vahvistaa yhteistä tietoisuutta strategian tavoitteista ja sisällöistä.”*

Kuitenkin sekä työhyvinvointikyselyn tulokset että Nokelaisen (2016) väitöskirjatutkimuksen tulokset kertovat, että kaikki eivät koe osallisuutta strategiaprozessiin yliopistotasolla. Haastatteluissa talvella 2019 käsiteltiin myös mahdollisia selityksiä tähän. Yksi mainittu asia oli se, ettei työpajoissa koottuja asioita tunnistanut strategiasta eli syntyi kokemus, että osallistuminen oli tuloksetonta. Lisäksi todettiin yleisesti, että osallistuminen on vapaaehtoista ja TTY:läisten aktiivisuus vaikuttamisessa ei aina

⁹ Vertailua ei tehty vastausten keskiarvon perusteella vaan sen mukaan, kuinka TTY:n keskiarvojen perusteella sijoittui yksikkötason ja yliopistotason vertailuissa. Työilmapiiriä tms. koskevissa kyselytutkimuksissa ylimmän johdon toimintaa koskevat keskiarvot ovat käytännössä aina alempia kuin omaa työtä tai sen lähipiiriä koskevat arviot.

ole korkeinta tasoa. Tähän voi vaikuttaa toisaalta kokemus siitä, että johto hoitaa asiat riittävän hyvin ja itse voi keskittyä omaan työhön tai sitten em. kokemus on, ettei osallistuminen kuitenkaan vaikuta.

Tästä nouseekin esiin ”tuhannen taalan kysymys”: millä tavalla (suuressa) organisaatiossa on mahdollista järjestää laajat osallistumismahdollisuudet esimerkiksi strategian valmisteluun ja muuhun organisaatiotason asioiden käsittelyyn niin, että osallistumisesta seuraa myös kokemus osallisuudesta ja vaikuttamisesta. Yhtenä yleisenä johtopäätöksenä aihetta koskevista haastatteluista voidaan kuitenkin todeta yhden haastatellun sanoin, että *”tiedottamista ei koskaan ole liikaa”*. Strategian tiedottaminen ja tulkinta yliopistotasolta tiedekuntiin ja edelleen tutkimusryhmiin saakka tai palveluorganisaation puolella yksittäisten tiimien toimintaan asti on moniportainen ja vaativa prosessi. Sekä valmistelun että strategian tulkintaan on välineitä, mutta laaja osallistumisen kokemus organisaatiossa edellyttää johdon ja esimiesten sitoutumista ja ajankäyttöä: *”...esimies vaikuttaa strategiasta tehtyyn tulkintaan ja merkityksiin aina, halusi hän sitä tai ei. Työntekijät – tasosta riippumatta – haluavat kuulla organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, uusista työtavoista ja strategiasta viime kädessä omalta esimieheltä.”* (Suominen ym, 2009). Strategian vaikutuksen ymmärtäminen ja strategian merkitykselliseksi kokeminen voisivat olla toista luokkaa, jos tässä tiedotus- ja tulkintakeskustelussa onnistutaan – tai siihen edes ryhdytään. Tässä TTY:lläkin olisi ollut haastattelujen perusteella parantamisen varaa.

Strategiseen johtamiseen liittyy myös keskustelu siitä, pitääkö ja voiko yliopistoa johtaa. Haastattelujen perusteella hervantalaisten näkemyksen voisi tiivistää näin: *”Yliopistoa voi ja pitää johtaa, kunhan akateemista vapautta ei juuri rajoiteta.”* Johtamisen tärkeyttä perusteltiin mm. sillä, että kaikki menestyvät yliopistot toteuttavat strategista johtamista eli tekevät selkeitä valintoja – myös poisvalintoja – ja kohdistavat resursseja alueille, joilla se menestyy tai haluaa menestyä tulevaisuudessa. Strategia on siis aina olemassa, vaikka sen eksplisiittisyys ei ole aina samaa tasoa. Menestys ei kuitenkaan voi olla yhden tukijalan varassa vaan tarvitaan laajempi pohja. Strategisen johtamisen ideaa eräs haastatteluista kuvasi seuraavasti: *”yliopisto on ammattilaisjoukkue, jossa kaikki eivät saa yhtä paljon peliaikaa”*.

TTY:n strategisen johtamisen onnistumisen merkkeinä mainittiin useimmiten tehty profilointi ja keihäänkärkihankkeet, säätiöpääoman tuotoilla rahoitettu investointiohjelma sekä strategiset rekrytoinnit (tenure-professuurit). Ylivoimaisesti tärkeimpänä strategisen johtamisen mahdollistajana nostettiin esiin säätiöpääoman tuotto. Sen arvioitiin mahdollistaneen sellaiset strategiset kehittämishankkeet, joihin OKM:n rahoituksella ei olisi voitu ryhtyä. Säätiöpääoman tuoton kohdentaminen nimenomaan strategiseen kehittämiseen oli merkittävä hallituksen linjaus, jottei tuottoja olisi käytetty paikkaamaan erilaisia toimintabudjetin vajeita. Tässäkin on kuitenkin tarpeen muistaa, että pääoman tuottoa koskevat valinnat teki hallitus, mutta päätösehdotusten valmistelu tapahtui yliopiston sisällä.

Hallitus hyväksyi TTY:n strategian, mutta valmistelutyö tehtiin yliopiston sisällä rehtorin johdolla. Ulkopuolista hallitusta pidettiin tässä kohdassa ratkaisevan tärkeänä, jotta strategian tiivistäminen ja riittävät selkeät linjaukset olivat mahdollisia. Monet haastatellut vertasivat tilannetta entiseen, jolloin ”strategiaan kirjattiin kaikki, mitä joku esitti”, koska muuten strategiaa ei olisi saatu hyväksytyksi. Tämän seurauksena strategialla ei ollut kovin suurta merkitystä arkityössä ja sen johtamisessa. Haastateluissa nykyistä strategian valmistelun mallia pidettiin aiempaa parempana, mutta joukossa oli kriittisiä äänenpainoja, jotka koskivat erityisesti rehtorin suurta vaikutusvaltaa sekä strategian valmistelussa että toteutuksessa sekä sitä, pitääkö yliopistossa ylipäätään olla valintoja sisältävää strategiaa, joka ainakin potentiaalisesti kaventaa akateemista vapautta. Strategian toteuttamisen ja sen seurannan osalta esitettiin, että strategian pohjalta tehdyistä päätöksistä ja linjauksista pitäisi kertoa vielä enemmän ja että tehtyjen toimenpidesuunnitelmien toteutumista tulisi seurata vielä tarkemmin. Tätä odotettiin myös hallitukselta niin, että se voi tarvittaessa edellyttää operatiiviselta johdolta toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

7. Havaintoja TTY:n johtamisesta teorioiden valossa

7.1. Toimintalogiikat

Seuraavassa luonnehditaan sitä, miten TTY:n johtamiskäytännöt sijoittuvat Åbergin ja Ståhlen esittämiin toimintalogiikoihin.

Mekaanista toimintalogiikkaa edustivat OKM:n rahoitusmallin tuottama tulosohjaus mittareineen, joka koskee kaikkia yliopistoja. TTY:llä on muutenkin korostettu toiminnan tuloksellisuutta ja myös mitattavuutta. Yhtenä esimerkkinä tästä on tulospalkkiojärjestelmä, jossa yksiköiden henkilöstö on saanut bonuksen loppuunviedyistä kehittämishankkeista. Sen lisäksi TTY:n toiminnassa on painotettu prosesseja ja niiden määrämuotoisuutta ja kehittämistä etenkin palveluissa ja hallinnossa, vaikka niiden kehittäminen jäikin vähemmälle viimeisen kahden vuoden aikana. TTY:n henkilöstölle näyttää myös sopivan hyvin se, että työltä odotetaan mitattavia tuloksia. Tämä näkyy mm. odotuksena siitä, että heikkoihin suorituksiin pitäisi johdon puuttua aiempaa napakammin. Toisaalta TTY:lläkin on niitä, joiden mielestä tulosten mittaaminen korostaa johdon valtaa ja vähentää akateemista vapautta. Tehokkaita hallinnon prosesseja sen sijaan tuskin kukaan kyseenalaistaa. Sujuva talous- ja henkilöstöhallinto sekä palvelut yleensä ovat kaikkien edun mukaisia.

Orgaanisen logiikan mukaista toimintaa voidaan havaita paljon, mikä lienee tyypillistä niin yliopistoille kuin muille korkean asiantuntemuksen organisaatioille. Koko yliopiston tasolla tämä näkyy siinä, miten tutkimuksen, opetuksen ja johtamisen arviointeja ja niiden tuottamaa tietoa on käytetty kehittämisen välineenä – sekä kehittämiskohteiden määrittelyssä että kehittämisen sisällössä. Opetuksen kehittämistä on tehty arviointien ja palautteen pohjalta akateemisen ja palveluhenkilöstön yhteistyönä. Orgaanista logiikkaa edustaa myös matala hierarkia ja laaja osallistuminen valmisteluun, jonka useimmat haastatellut liittivät TTY:n toimintaan. Kuten Hervannan henki -luvussa kuvattiin, niin keskustelun arvioitiin olevan avointa ja helppoa myös yli yksiköiden rajojen. Tätä kuitenkin toivottiin myös vahvistettavan esimerkiksi lisäämällä henkilöstön ja johdon kohtaamista yhteisissä tilaisuuksissa.

Kartoituksessa on keskitytty johtamisjärjestelmään ja -kulttuuriin. Tämä ohjaa huomiota rakenteisiin ja toistuviin käytäntöihin eikä niinkään nosta esiin **dynaamisen logiikan** aluetta. Aiemmissa arvioinneissa on kuitenkin tullut esiin se, kuinka suuri merkitys on professoreiden ja tutkijoiden verkostoilla sekä kansainvälisen tutkijayhteisön että teollisuuden kanssa. Tätä voidaan pitää yhtenä dynaamisen

logiikan alueena. Yliopisto voi antaa sille edellytyksiä, mutta verkostoituminen, konsortioiden muodostaminen jne. perustuu professoreiden ja tutkijoiden omaan toimintaan. Dynaamista logiikkaa edustanee myös se näkemys, että ”saa tutkia, jos hankkii rahoituksen”. Keskusteluun nousee kyllä myös kysymys siitä, kuinka paljon yliopiston pitäisi vain luoda edellytykset tutkijoille ilman tulosvaatimuksia niin, että akateemiset henkilöt voisivat vapaammin toteuttaa omia ideoitaan. Tasapainon etsintä varmasti jatkuu.

7.2. Johtamisopit

Haastatteluaineistosta voidaan tehdä joitakin päätelmiä myös sen suhteen, miten eri johtamisopit näkyvät TTY:n toiminnassa. **Tieteellinen liikkeenjohto** painottaa tuloksia ja tehokkuutta. Näillä on TTY:n johtamisessakin ollut melko vahva rooli, mikä todettiin jo edellä mekaanisen logiikan kohdalla. Toimintaa on haluttu tehostaa ja tulosten saavuttamista on korostettu, mutta haastatteluissahan esitettiin myös toive, että näihin tekijöihin kiinnitettäisiin vielä enemmän huomiota – ei sen osalta, että mitä tutkitaan vaan sen osalta, kuinka tuloksellista työ on (julkaisut, rahoitus).

Edellisen rinnalla **ihmissuhdekoulukunnan** näkemykset vaikuttivat varsinkin säätiöyliopiston aikana. Tämä näkyi erityisesti panostuksessa esimiestyöhön ja ihmisten johtamiseen sekä työryhmien ja tiimien toiminnan tukemisessa.

Rakenneanalyttisen koulukunnan teemat olivat myös vahvasti mukana. Strateginen johtaminen ja organisaation muokkaaminen olivat keskeisiä asioita TTY:n johtamisessa koko säätiöyliopiston ajan jopa niin, että haastateltavat varsin yksimielisesti totesivat, että organisaatiomuutoksia oli liikaa. Strateginen johtaminen oli ylimmän johdon keskeinen työväline, mutta laajemmin se näkyi yksikkötason strategisten suunnitelmien ja resurssien ohjaamisen kautta. Strategia oli siis ilmeisen vaikuttava tekijä, vaikka ”kentällä” kaikkia asioita ei siihen osattu liittääkään. Ja toki joukossa on myös niitä, joiden mielestä strategia uhkasi ainakin jossain määrin akateemista vapautta.

Organisaatiokulttuuriteorioiden mukaista johtamista edustivat ainakin strategiassa määritellyt arvot ja Hervannan henki. Useimpien mielestä tosi ja joidenkin mielestä vähemmän tosi tarina Hervannan kampuksen yhteisöllisyydestä, tasavertaisuudesta, dynaamisuudesta sekä päätöksenteko- ja toimeenpanokyvystä. Mikään yhteisö tuskin toimii täysin ilmaisemiensa arvojen perusteella, mutta on ilmeistä, että Hervannan henki on enemmistölle yhdistävä tekijä, johon kuuluu edellä mainittuja tekijöitä niin puheessa kuin arjen toiminnassakin.

Innovaatioparadigma korostaa oppimista, jatkuvaa kehittämistä ja uudistumista kokeilujen kautta. Tämän osalta on viitattava edellä dynaamisen logiikan kohdalla mainittuihin asioihin. Läheinen yhteistyö teollisuuden kanssa – käytännön tarpeet ja sovellukset – ja kovan tieteellisen tason yhdistäminen mainitaan monesti TTY:n vahvuutena, jonka myötä se on kasvanut teollisuuden yliopistosta teollisuuden tiedeyliopistoksi. Tähän kehitykseen liittyvät pohdinnat viittaavat monesti sekä yksittäisten henkilöiden luovuuteen että verkostojen kautta syntyneisiin uusiin ratkaisuihin. TTY on siis pystynyt luomaan edellytyksiä innovatiivisuudelle. Eikä yliopistoa kai voisi kutsua yliopistoksi, jos näin ei olisi.

8. TTY:n johtamisen onnistuminen: mikä toimii ja mitä kannattaisi tehdä toisin?

Haastattelujen lopuksi kaikilta kysyttiin heidän arviotaan siitä, mitkä asiat TTY:n johtamisessa toimivat säätiöyliopiston aikana hyvin eli mitä asioita voi suositella toteutettavan myös jatkossa sekä toisaalta sitä, mitkä asiat olisi tämän kokemuksen perusteella hyvä tehdä toisin.

8.1. Toimii hyvin

Kehittäminen arviointien perusteella. Tutkimusta ja opetusta koskevien arviointien perusteella tunnistettiin sekä vahvimmat ja lupaavimmat että heikommat alueet TTY:n toiminnassa. Tämän perusteella rakennettiin kehittämisohjelmat, jotka myös toteutettiin Hervannan hengen mukaisesti. Toiminta tarkoitti mm. panostusta tiettyihin tutkimusalueisiin (esimerkiksi tenure-professorit), koulutusohjelmatarjonnan karsintaa ja neuvotteluja muiden yliopistojen kanssa tutkimuksen ja opetuksen painopisteistä.

Arviointikäytäntöä laajennettiin myös johtamisjärjestelmään ja -käytäntöihin, ja säätiöyliopiston aikana toteutettiin useampi toimielimiä, niiden työnjakoa ja yhteistyötä koskeva arviointi, jotka myös johtivat kehittämistoimiin. **Johtamisjärjestelmä kehittyi ja selkiytyi** säätiöyliopiston aikana ja erityisesti haastatteluissa nostettiin esiin hallituksen ja konsistorin työ. Viimeinen organisaatiomalli, jossa **tiedekuntia** johtavat päätoimiset dekaanit ja jossa tiedekunnista tehtiin vahvoja, tulostavuuksilisia yksiköitä arvioitiin aiempia malleja paremmin toimivaksi, koska niissä valta ja vastuu on samassa paikassa. **Palveluorganisaation** jakamista kolmeen osaan sekä kiitettiin että moitittiin. Kiitos perustui siihen, että palveluiden johtoon tuli akateemista osaamista ja että ratkaisu lähensi palveluita ja akateemista organisaatiota.

Säätiöpääoman tuotto mainittiin usein ja sen myönteisestä merkityksestä oltiin varsin yksimielisiä. Tuotoilla toteutettiin investointiohjelma, kehitettiin opetusta sekä osaltaan rahoitettiin postdoc- ja tenure-ohjelmia. Pienet soraäänät liittyivät siihen, mille aloille rahoitusta kohdennettiin ja kuinka onnistuneesti opetuksen kehittämishankkeet pystyttiin viemään loppuun saakka.

TTY:n **tenuremallin** arvioitiin myös toimineen hyvin. Se on antanut mahdollisuuden panostaa valituille tutkimusaloille ja edistää kansainvälistymistä sekä yleensä vahvistaa tutkimusta. Jotkut kriittiset kommentit liittyivät sisältöön eli siihen, mille aloille tenurepaikkoja avattiin. TTY:n **kansainvälisyys** on vahvistunut strategian mukaisesti huomattavasti säätiöyliopiston aikana eikä sitä voinut enää pitää

”vain maakuntayliopistona” kuten yksi haastatelluista totesi. Samalla **tieteen rooli** on tavoitellusti vahvistunut 1990-luvulta alkaen, ja niin TTY:stä tuli myös tiedeyliopisto sen lisäksi, että yhteistyö teollisuuden kanssa on edelleen olennainen TTY:tä luonnehtiva tekijä. Säätiömallin arviotiin myös liian yritysten kiinnostusta tehdä yhteistyötä TTY:n kanssa.

Rekrytoinneissa on kiinnitetty aiempaa enemmän huomiota hakijoiden pedagogisiin taitoihin ja johtamistaitoon substanssiosaamisen rinnalla. Asiantuntemuksen arvostus mm. asioiden valmistelussa on vahvistunut entisestään.

Hyvinä käytäntöinä todettiin myös yliopiston **johdon foorumit** ja **Advisory Board**. Kaksi kertaa vuodessa järjestetyissä kaksipäiväisissä johdon foorumeissa rehtoraatti, dekaanit, laitosjohto ja tukipalvelujohto keskustelivat ajankohtaisista aiheista. Advisory Board puolestaan kokosi säännölliseen yhteiseen keskusteluun tieteen, yhteiskunnan ja talouselämän vaikuttajia, mikä antoi mahdollisuuden peilata yliopiston toimintaa ja suunnitelmia yhteiskunnan, talouden ja tekniikan ilmiöihin.

8.2. Kannattaisi tehdä toisin

”Voisi tehdä toisin” -vastauksissa pohdittiin paljon **organisaatioratkaisuja**. 2017–2018 organisaatiomallia pidettiin onnistuneena, kuten edellä todettiin. Tähän olisi vastaajien mukaan voinut edetä nopeamminkin ja samalla huolehtia siitä, että tiedekuntaneuvostojen asema säilyy vahvana. Yleisesti todettiin, että **muutoksia olisi voinut tehdä nopeammin** esimerkiksi johtajavalintojen kautta. Myös tiliviraston aikaisten käytäntöjen, ”byrokratian”, purkua olisi voinut tehdä haastateltavien mielestä nopeammin.

Toisaalta haastatteluissa todettiin myös, että **organisaatiomuutoksia oli kaiken kaikkiaan liian paljon**, mikä ainakin osittain oli seurausta hitaammasta, vaiheittaisesta etenemisestä. Toistuvat muutokset sinänsä kuormittivat organisaatiota, eikä kaikkien välivaiheiden onnistumista ehditty kunnolla arvioida ennen kuin tehtiin jo seuraava muutos. Organisaatiomuutokset koskivat sekä akateemista että palveluorganisaatiota.

Palveluorganisaation kolmijakoa kiitettiin edellisessä luvussa, mutta siihen suhtauduttiin myös erittäin kriittisesti siksi, että se tuotti ”siilot”, joiden välillä tieto ei kulkenut eikä rajat ylittäviä prosesseja kehitetty. Samalla osittain unohtui se, keitä varten palvelut ovat ja mikä pitäisi olla palvelujen kehittämisen lähtökohta. Palveluorganisaation keskittämisen arvioitiin myös etäännyttäneen palveluiden käyttäjiä ja tarjoajia. Kaiken kaikkiaan palveluiden ammattimaiseen kehittämiseen ja johtamiseen olisi

haastattelujen perusteella pitänyt olla enemmän panostusta. On hyvä huomata, että tätä näkemystä oli myös palveluorganisaation sisällä.

Muutosten ja kehittämistyön osalta todettiin yleisesti, että olisi syytä **valita kehittämiskohteet tarkemmin** eli tehdä vähemmän hankkeita ja varmistaa, että aloitettavien hankkeiden loppuun saattamiseen on resurssit. Myös hankkeiden onnistumisen arviointiin ja näistä kokemuksista oppimiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Johdon viestintään liittyi myös odotuksia mm. siitä, kuinka strategian linjauksia toteutetaan ja kuinka eri päätökset liittyivät strategian toteuttamiseen. Tässä yhteydessä korostettiin rehtorin roolia myös henkilöstön johtajana sekä linjaorganisaation kykyä välittää viestiä eteenpäin. Linjan lisäksi mm. professorikokoukset ja muut henkilöstötilaisuudet ovat tärkeitä varsinkin suurten muutosten aikana. Tilaisuudet antaisivat johdolle paitsi mahdollisuuden kertoa ja perustella ratkaisut myös mahdollisuuden kuunnella henkilöstön näkemyksiä.

Haastatteluissa johdon toiminnalta odotettiin myös ”räväkämpää” otetta mm. siinä, miten **reagoidaan heikkoihin suorituksiin** sekä akateemisella että palveluorganisaation puolella. Hyvä johtaminen yliopistossa edellyttää tietoa sekä valmiutta reagoida tiedon perusteella.

Johtamisjärjestelmään ja toimielimiin liittyen mainittiin useita tekijöitä, joihin kokemusten perusteella olisi syytä kiinnittää huomiota:

- Toimielimen koko: konsistorin pienentäminen arvioitiin hyväksi ratkaisuksi – *”se olisi voinut olla alusta alkaen pienempi eli nykyisen kokoinen”*.
- Hallituksen ja myös muiden toimielimien jäsenistön tutustumiseen on tarpeen varata aikaa, jotta voidaan vahvistaa luottamusta ja välttää esim. sisäistä kilpailua. Tähän tarkoitukseen mm. iltakoulut ja muut vapaamuotoiset tapahtumat soveltuvat hyvin.
- Toiminnan parempi avaaminen yliopistoyhteisölle mm. rehtoraatin ja johtoryhmän osalta.
- Tarkka kolmikantaisten elinten ja linjaorganisaation roolitus sekä yhteistyö, jossa kollegiaalista organisaatiota hyödynnetään toteutunutta paremmin.
- Yliopiston edun korostaminen esimerkiksi oman yksikön sijasta on toimielimien työskentelyssä olennainen tekijä. Tätä edesauttaa se, jos toimielimen rakenne ei mahdollista esim. sitä, että jokainen tiedekunta saisi yhden professorijäsenen.
- Puheenjohtajan rooli on sujuvien ja tuloksellisten kokousten kannalta suuri: puheenjohtaja valmistelee kokoukset, huolehtii hyvän keskustelun edellytyksistä kokouksissa, kokoaa keskustelut ja toteaa tehdyt sopimukset tai päätökset.

- Hyvänä käytäntönä todettiin myös se, että edistetään osallistuvaa valmistelu- ja keskustelukulttuuria mm. siten, että asioiden käsittelyyn liittyy toimielimen lähetekeskustelu, valmisteluprosessi työryhmineen ja päätöskäsittely.
- Päätöksenteon perustaksi pitäisi nykyistä paremmin tuoda näkyviin kehittämishankkeiden henkilöstö- ja kustannusvaikutukset. Näiden avulla on mahdollista tehdä arvioita hankkeen käynnistämisestä, hyödyllisyydestä ja loppuun saattamisesta.

Useat haastatellut pohtivat myös sekä linjajohtoon että toimielimiin valittavien **henkilöiden merkitystä**. Johtamisosaamisen ja yliopiston kokonaisedun rinnalla tärkeänä pidettiin sitoutumista ja lojallisuutta loppuun saakka niin, että sekä instituutio että henkilöstö voivat kokea tulleen arvostetuksi. Hallituksen valintaprosessi herätti eniten kommentteja sen osalta, että nimitystoimikunnan rooli on niin vahva eikä siihen kuulu konsistorin jäseniä. Konsistori on toki voinut esittää kriteerit hallitukseen valittavista henkilöistä sekä ehdottaa nimiä. Konsistori myös lopulta päättää hallituksen jäsenistä, mutta nimitystoimikunnan ei-julkinen työskentely on joidenkin haastateltujen mielestä yliopiston avoimuuden vastaista.

Haastattelujen aikaan Tampereen yliopisto, ”Tampere3” oli juuri aloittanut uutena organisaationa ja monia asioita peilattiinkin uuden yliopiston valmisteluprosessiin ja käynnistämiseen. Muutamat haastatellut eri henkilöstöryhmistä totesivat, että nyt käytettävissä olevan tiedon perusteella Tampere3-hankeeseen ei olisi pitänyt lähteä. Yhdistymisen tuloksia pidettiin epävarmoina, mutta valmisteluprosessin, joka jatkuu vielä pitkään uuden yliopiston sisällä, aiheuttamaa kuormitusta pidettiin erittäin suurena. Sen myötä TTY:n sisäinen kehittäminen jäi paljolti tekemättä.

Muita säätiöyliopiston aikaisia kritiikin kohteita olivat seuraavat asiat, jotka otettiin esille joissakin haastatteluissa. Asiat eivät liity suoraan säätiöyliopiston johtamiseen, mutta ovat tärkeitä yleensä yliopiston toimintaan ja johtamiseen kuuluvia tekijöitä.

- Työsuunnitelmakäytäntö nykyisellään arvioitiin ”vitsiksi”, josta pitäisi luopua tai tuottaa todellisuutta kuvaava käytäntö sen sijalle.
- Kansainvälistymistä on korostettu liian yksisilmäisesti.
- Yt-prosessi oli hyvin rankka. Se oli rankkaa koko työyhteisölle ja erityisesti niille, jotka joutuivat lähtemään. Jäljelle jäävien kuormitusta lisää vielä sekin, että prosessin yhteydessä lähti pois muitakin henkilöitä kuin irtisanotut tai ne, joiden määräaikaisuus päättyi.
- Määräaikaiset työsopimukset kuormittavat sekä työyhteisöä, henkilöitä itseään että myös esimiehiä mm. siksi, että työsopimuksia tehdään jatkuvasti.

- Miten voitaisiin varmistaa opiskelijoiden valmistumista aloilla, jossa työllistymistä tapahtuu paljon jo opintojen aikana? Olisiko rahapalkkio hyvä kannustin tehdä myös diplomityö valmiiksi?

9. Mitä tästä opimme?

Seuraavassa tiiviisti, väitelauseiksi koottuna asiat, jotka kartoituksen perusteella ovat olennaisia yliopiston johtamisessa:

- ◆ Säätiöyliopisto lisää yliopiston taloudellista autonomiaa ja edellytyksiä strategiseen johtamiseen, kun säätiöpääoman tuottoa käytetään strategiseen kehittämistyöhön.
- ◆ Ulkopuolinen hallitus pystyy tekemään strategisia valintoja ja muutosjohtamista yliopiston kokonaisedun näkökulmasta, koska hallituksen jäsenillä ei ole omia tai yksikön etuja puolustettavanaan. Akateemisen vapauden näkökulmasta on olennaista, että päätökset tehdään esittelystä ja että esittely tapahtuu rehtorin johdolla ja laajan yliopiston sisäisen valmistelun myötä.
- ◆ Akateemista vapautta varmistaa konsistori ("akateeminen hallitus", säätiöyliopiston monijäseninen toimielin), joka on yliopistoyhteisön valitsema, kolmikantainen toimielin ja joka päättää keskeisistä akateemisista asioista. Akateemista osallistumista päätöksentekoon vahvistaa kolmikantaan perustuvat neuvostot, jotka valmistelevat konsistorin päätökset.
- ◆ Strategian valmisteluun liittyviä osallistumismahdollisuuksia tulee aktiivisesti tarjota ja strategian toimeenpanossa on tehtävä näkyväksi strategian yhteys päätöksentekoon ja johtamiseen koko ajan (viestintä).
- ◆ Rehtorin rooli ja valta on suuri, minkä myötä häneltä myös odotetaan paljon:
 - On käytettävä annettua valtaa, mutta annettava johtamisjärjestelmän muiden osien toteuttaa omaa tehtäväänsä.
 - On toimittava yliopiston kokonaisedun hyväksi ja perusteltava hankalatkin ratkaisut siitä näkökulmasta.
 - On oltava kasvot muutokselle sekä esimerkki hyvästä henkilöjohtamisesta (kuunteleminen, käytös vaikeissa tilanteissa).
- ◆ Linjaorganisaatio, jossa organisaation ylemmät toimielimet tai johto nimeävät alaisenaan toimivat johtajat, antaa mahdollisuuden tehokkaaseen uudistamiseen ja muutosten johtamiseen. Järjestelmä varmistaa sitä, että esimerkiksi rehtori ja vararehtorit eivät ole täysin erimielisiä asioista.
- ◆ Tiedekuntamalli, jossa päätoimisella dekaanilla on sekä vastuu tuloksista että valta käyttää resursseja, tuottaa tasapuolista, kokonaisuuden huomioon ottavaa päätöksentekoa. Vahvan dekaanin rinnalla on varmistettava tiedekuntakuntaneuvoston rooli (vrt. konsistori ja rehtori).

- ◆ Päätösten ja suunnitelmien toimeenpanon seuranta sekä yleensä tiedolla johtaminen on tärkeää: käytettävissä olevan tiedon perusteella uudistetaan ja korjataan toimintaa.
- ◆ Kulttuuri on tärkeämpi kuin muodollinen johtamisjärjestelmä. Muodolliset elimet ja foorumit eivät ole osallistumisen tae, vaan tärkeämpi tekijä on ”matala kulttuuri”, jossa kaikki voivat saada äänensä kuuluviin esimerkiksi valmisteluryhmien kautta.
- ◆ Hervannan hengeksi kutsuttu toimintatapa koetaan yliopistoon sopivaksi ja tähän kuuluu
 - matala hierarkia ja välitön, avoin kanssakäyminen myös yli organisaatorajojen
 - ratkaisuhakuinen ja dynaaminen toimintatapa
 - rohkea päätöksenteko ja päätösten toimeenpano
 - opiskelijoiden kuuluminen tiiviisti yliopistoyhteisöön – myös vapaa-ajalla.
- ◆ Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys myös yliopistossa. Hyvän esimiestyön edellytyksiä ovat
 - rekrytointi, jossa otetaan huomioon johtamistaidot ja -motivaatio
 - rakenne, joka mahdollistaa läsnä olevan esimiestyön (kohtuullinen määrä johdettavia)
 - esimiesvalmennuksen ja muun tuen tarjoaminen esimiehille
 - jaettu näkemys siitä, että johtaminen ja esimiestyö on palvelutehtävä.
- ◆ Organisaatiomuutoksia ja kehittämishankkeita toteutetaan harkiten siten, että
 - hankkeen hyödyt suhteessa kustannuksiin ja muihin resursseihin tunnetaan
 - toteuttamiseen on osoitettavissa resurssit
 - hankkeiden tuloksia seurataan tiiviisti, jotta voidaan tehdä korjaavia toimia sekä yleensä arvioida toteutettujen hankkeiden tulokset ennen kuin käynnistetään uusia.
- ◆ Toimielimien ja johdon roolien ja työnjaon selkeys on tehokkaan johtamisen avaintekijä. TTY:llä tämä tarkoitti mm. seuraavia asioita:
 - Hallitus ja konsistori toteuttavat omia tehtäviään erillisinä toimieliminä, mutta pitävät samalla yllä keskusteluyhteyttä.
 - Eri osapuolet tunnistavat omat tehtävänsä ja valtansa sekä luottavat siihen, mitä muut tekevät.
- ◆ Toimielimien työskentelyn kannalta tärkeää on
 - löytää ja valita monipuolista osaamista ja vahvaa sitoutumista omaavat jäsenet
 - jäsenten kyky tarkastella asioita kokonaisedun näkökulmasta
 - tutustua toimielimen muihin jäseniin mm. vapaamuotoisen keskustelun myötä
 - perehdyttää uudet jäsenet toimintaan ja sopia yhteisistä pelisäännöistä
 - vaihteittainen asioiden käsittely: lähetekeskustelu – valmistelu – päätöksenteko
 - tehokkaan ja osallistavan keskustelun kannalta puheenjohtajan rooli on keskeinen.

- ◆ Tukipalveluiden jakaminen siten, että vararehtorit johtavat omia alueitaan ja hallintojohtaja muita tukipalveluita, on toimiva ratkaisu, jos organisaatioiden rajat ylittävät prosessit ja yhteistoiminta pystytään järjestämään toimivalla tavalla.
- ◆ Tukipalveluiden keskittäminen tehostaa resurssien käyttöä ja yhtenäistää käytäntöjä, mutta myös etäännyttää henkilöstöä paikallisesta toiminnasta. On oltava tietoinen, mitä halutaan edistää ja miten haittoja voidaan minimoida.

Lähteet

TTY:n arviointiraportit, jotka on esitelty johdolle ja ao. toimielimille sekä julkaistu TTY:n intranetissä koko henkilöstölle:

- Konsistorin toiminta 2012, 2013, 2015
- Hallitus ja ylin operatiivinen johto 2013, 2015, 2016
- Opetusneuvosto 2012
- Tieteellinen neuvosto 2013
- Tukipalvelut / yliopistopalvelut 2013, 2014, 2017

Raportit:

- Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. OKM:n julkaisu 2016:30.
- Korkeakoulu-uudistusten vaikutusten arviointi. OKM:n julkaisu 2018:33.
- Tampereen teknillisen yliopiston auditointi 2014. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 2:2014.
- Kandipalaute - <https://kandipalaute.fi/fi>
- TEK, vastavalmistuneiden kysely: <https://www.tek.fi/fi/uutishuone/tutkimukset/vastavalmistuneiden-palautekysely>

Deci Edward L & Ryan Richard M: *The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace*. Teoksessa Gagne Marylène (ed.): *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press, 2014.

Häikiö Martti: *Hyöty ja tiede. Tampereen teknillisen yliopiston historia 1965-2015*. SKS, 2015.

Juuti Pauli: *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus, 2013)

Lindgren Göran: *Vain ihmisiä voi johtaa*. Teoksessa Manninen Kirsti & Lindgren Göran (toim.) *Tulikoe – ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana*. Suomen Reserviupseeriliitto, 2001.

Martinsuo Miia: *Osaamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Työn tuuli 2/2003, s. 19-22.

Nokelainen Sanna: *Kun strategiapöhinä tuli taloon*. TTY julkaisu 1368, 2016.

Pausch Randy: *Jäähyväisluento*. Tammi, 2009.

Pohjanheimo Esa: *Johda ihmistä: Sosiaalipsykologiaa johtajille*. (Talentum, 2012)

Pohjanheimo Esa: *Työyhteisön vuosi – sosiaalipsykologinen selviytymisopas*. (Talentum, 2015)

Ranki Sinimaaria: *Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa*. 2016

Schein Edgar. H: *Yrityskulttuuri – selviytymisopas*. (Laatukeskus, 2001) / *Corporate Culture Survival Guide* (Jossey-Bass, 1999)

Seeck Hannele: *Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin*. (Gaudeamus, 2008)

Stähle Pirjo & Åberg Leif: *Voiko yliopiston uudistumista johtaa?* Teoksessa Stähle Pirjo & Ainamo Antti (toim.): *Innostava yliopisto – kohti uudistavaa yliopistojohdantamista*. (Gaudeamus, 2012)

Suominen Kimmo ym: *Esimies strategiavaikuttajaksi*. WSOYpro, 2009).

Wilhelmsson Thomas: *Johtaminen ja yliopistouudistus*. Teoksessa Niiniluoto Ilkka, Forsberg Ulla-Maija ja Evers Aino-Maija (toim.): *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. (HY:n hallinnon julkaisuja 88, 2014)

Kartoituksen tekijä

Esa Pohjanheimo (s. 1959) on valtiotieteiden tohtori (sosiaalipsykologia), joka on toiminut johtamisen, esimiestyön ja työyhteisöjen asiantuntijatehtävissä 30 vuoden ajan. Hän on tehnyt yhteistyötä yliopistojen kanssa vuodesta 2001 alkaen. Seitsemän yliopiston kanssa yhteistyö on kestänyt useita vuosia. Tehtävät ovat koostuneet johtamis- ja esimiesvalmennuksista, johdon ja esimiesten yksilövalmennuksesta (coaching tai työnohjaus), erilaisista työyhteisöjen kehittämishankkeiden konsultoinnista ja koulutuksista sekä johtamisjärjestelmien ja toimielimien arvioinnista ja toiminnan kehittämisestä.

Liitteet

- Haastateltavien ennakkokysely ja haastattelurunko

Sanoista tekoihin -kirja / Kysymyksiä ennen haastattelua

Kuten saatekirjeessä kerroin, niin näiden kysymysten tarkoitus on orientoida haastatteluun ja myös tuottaa minulle aineistoa kirjaa varten. Pyydän siis sinua täyttämään lomakkeen ja palauttamaan sen haastattelun yhteydessä tai sähköpostilla esa.pohjanheimo@tiedonvalo.fi. En odota pitkiä vastauksia, muutama sana riittää, mutta saat tuki kirjoittaa niin laajasti kuin haluat.

1. TTY toimi säätiöyliopistona vuodesta 2010 alkaen. Millä tavalla muutos säätiöyliopistoksi vaikutti TTY:n johtamiseen ja toimintaan?

2. Mikä TTY:n johtamisjärjestelmässä on hyvin toimivaa (toimielimet, linjaorganisaatio jne.) – ks. myös kuva?

3. Miten muuttaisit johtamisjärjestelmää, jos voisimme palata vuoteen 2010?

4. Nimeä 3-5 TTY:n johtamis- ja toimintakulttuurin vahvuutta (arvoa tai periaatetta) sekä kerro lyhyesti, miten ne näkyvät arkityössä?



5. Miten haluaisit muuttaa tai kehittää TTY:n toimintakulttuuria – mainitse 1-5 asiaa?

6. Mitä TTY:n johtamis- ja toimintakulttuurissa olisi tarpeen kehittää?

7. Arvioi arvosanalla 1 – 10 (1 = hyvin heikosti ... 10 = erittäin hyvin), kuinka hyvin TTY:n toiminnassa toteutuu osallistuminen (kollegiaalinen johtaminen)? Perustele muutamalla sanalla.

8. Arvioi arvosanalla 1 – 10 (1 = hyvin heikosti ... 10 = erittäin hyvin), kuinka hyvin TTY:n toiminnassa toteutuu autonomia, itsenäisyys? Perustele muutamalla sanalla.

9. Arvio strategisen johtamisen onnistumista TTY:llä 2010 -luvulla.

Kiitos!



TTY:n johtaminen – haastatteluteemat

Lähetetään etukäteen kuvaus johtamisjärjestelmästä ja näytetään se myös haastattelun aikana.

Ennakkoon myös kyselylomake, joka palautetaan haastattelun yhteydessä. (Vastaaminen myös orientoi haastatteluun, tärkeää varsinkin ryhmähaastatteluissa.)

Kysymyksiä rakenteesta

- vastuun ja vallan jakautuminen: selkeys, tarkoituksenmukaisuus
- vaikutus organisaation toimintaan, esim. muutokset aiempaan verrattuna
- toimivuus suhteessa yliopiston tavoitteisiin
- järjestelmän vahvuudet ja hyvin toimivat alueet
- järjestelmän puutteet ja tai heikosti toimivat kohdat
- plussat ja miinukset hallitukselle, rehtorille ja konsistorille

Johtamisen arvot, periaatteet ja käytännöt

- mikä on ollut TTY:n johtamisen ydin: mitä arvoja ja periaatteita siinä on pyritty noudattamaan?
- miten johtamiskulttuuri ja -käytännöt ovat muuttuneet 2000 -luvulla
- toimintakulttuurin yhtenäisyys: mikä on yhteistä?
- osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet – edistävät ja rajaavat tekijät
- lähiesimiestyö ja yhteisöllisyys ovat kyselyissä hyväksi todettuja asioita

Strateginen johtaminen

- paljon korostettu teema, mutta henkilöstökyselyssä arvioitiin onnistuneen yliopistotasolla heikosti (heikommin kuin monissa muissa yliopistoissa) → mikä selittää tätä?
- onnistuminen yksikötasolla ollut selvästi parempi → mikä selittää?
- TTY:n strategiaprosessin plussat ja asiat, joita pitäisi uudistaa

Erilaisia mahdollisia teemoja

- tutkimuksen ja opetuksen autonomian toteutuminen
- yliopistojen taloudellinen ja hallinnollinen autonomia 2010 alkaen → vaikutukset