

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

AKATEEMISTEN ASIANTUNTIJOIDEN NÄKEMYKSIÄ JOHTAMISESTA YLIOPISTON LAITOKSILLA

Hallintotiede, korkeakouluhallinto ja
-johtaminen
Pro gradu tutkielma
Maaliskuu 2011
Ohjaaja: Jussi Kivistö

Kaisa Partanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede, korkeakouluhallinto ja johtaminen

Tekijä: PARTANEN, KAISA

Tutkielman nimi: Akateemisten asiantuntijoiden näkemyksiä johtamisesta yliopiston laitoksilla

Pro gradu tutkielma: 82 sivua + 1 liitesivu

Aika: Maaliskuu 2011

Avainsanat: asiantuntijuus, johtaminen, akateeminen vapaus

Tutkielmassa perehdytään akateemisten asiantuntijoiden näkemyksiin johtamisesta yliopiston laitoksilla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mahdollisimman monipuolisesti asiantuntijoiden näkemyksiä hyvästä laitosjohtamisesta sekä keinoja hyvän johtamisen toteuttamisesta. Tutkimuksen mukaan hyvä akateeminen johtaminen on arvoperustaista. Se mahdollistaa akateemisen vapauden asiantuntijoiden työssä sekä yhteisöllisen ja tuloksellisen toiminnan kollegiaalisessa johtamis- ja toimintakulttuurissa.

Tutkimuksen kvalitatiivinen tutkimusote toteutettiin induktiivisena tutkimusprosessina. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Tutkimuksen kohteeksi valittiin yksi keskisuuri suomalainen yliopisto. Kohdeorganisaatiosta valittiin neljä eri laitosta, jotka edustivat eri tieteenaloja: pehmeä/perus, kova/perus, kova/soveltava, ja pehmeä/soveltava. Jokaiselta laitokselta valittiin kolme haastateltavaa asiantuntijaa, professoria, satunnaisotannan avulla. Sen lisäksi haastateltiin valittujen laitosten johtaja. Aineiston analyysi tehtiin aineistolähtöisesti asiantuntijoiden näkemysten pohjalta. Analyysissa myös vertailtiin asiantuntijoiden ja laitosten johtajien näkemyksiä sekä eri tieteenalojen haastateltavien näkemuseroja. Hyvän johtamisen elementit koottiin asiantuntijoiden näkemysten perusteella.

Asiantuntijoiden mukaan hyvä johtaminen edellyttää kollegiaalista johtamis- ja laitoskulttuuria, suojelevaa ja mahdollistavaa akateemista johtajaa sekä sujuvaa toimintamallia toimivan yliopistohallinnon tukemana. Keskusteleva johtaminen, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä yhteisöllinen laitoskulttuuri ovat tärkeitä osia johtamis- ja laitoskulttuuria. Tutkimusta ja opetusta tukevat tukipalvelut ja tietojärjestelmät, mahdollisuus vaikuttaa hallinnon toimintaan sekä rahoituksen ja muutosten hallinta liittyvät toimivaan yliopistohallintoon.

Johtopäätöksinä todettiin, että hyvä johtaminen on mahdollista saavuttaa edellä kuvatuin elementein. Se edellyttää toimivia yhteistyökäytäntöjä sekä toimijoiden vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Johtajan tulee osata roolissaan monipuolisesti ihmistenvälistä kommunikointia ja johtajan tulee olla yleisestikin työssään pätevä. Johtajan tulee olla suojelija, mahdollistaja ja muutosajuri, mutta ennen kaikkea hänen tulee tuntea yliopiston toiminta ja tutkimuksen tekeminen. Silloin johtaja voi ymmärtää myös akateemisen vapauden merkityksen asiantuntijoiden työssä, ja näin mahdollistuu akateemisen vapauden ja johtamisen yhdistäminen. Laitosjohtamisen kehittämisen näkökulmasta yliopiston johtamiskoulutuksessa tulisi kiinnittää huomiota akateemisen johtamisen erityispiirteisiin ja niiden parempaan huomioimiseen laitoksen johtamisessa.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Yliopistojen laitosjohtamisen ajankohtaiset haasteet	4
1.2 Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin	6
1.2.1 Akateemisten asiantuntijoiden johtaminen.....	7
1.2.2 Laitosten johtamiskulttuurit	11
2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	13
2.1 Tutkimustehtävä	13
2.2 Tutkimuksen tavoitteet	13
2.3 Tutkimuksen näkökulma	14
3 TUTKIMUSAINEISTO	16
3.1 Tutkimusotteen ja -menetelmän valinta	16
3.2 Tutkimuksen tapaus ja kohdejoukon valinta	19
4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI	23
4.1 Tutkimuksen toteutus	23
4.2 Sisällönanalyysin toteutus	24
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
5.1 Johtamiseen vaikuttavat laitoksen ulkopuoliset asiat	27
5.2 Fysiikkalaitos	31
5.3 Historialaitos	37
5.4 Tietojenkäsittelylaitos	43
5.5 Yhteiskuntalaitos	49
6 HYVÄN JOHTAMISEN ELEMENTIT	58
6.1 Kollegiaalinen johtamis- ja laitoskulttuuri	58
6.1.1 Keskusteleva johtaminen.....	58
6.1.2 Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	61
6.1.3 Yhteisöllinen laitoskulttuuri	63
6.2 Suojeleva ja mahdollistava akateeminen johtaja	65
6.3 Toimiva yliopistohallinto	68
6.3.1 Toimintaa tukevat palvelut.....	68
6.3.2 Mahdollisuus vaikuttaa hallinnon toimintaan.....	69
6.3.3 Rahoituksen ja muutosten hallinta	70
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	72
7.1 Arvoperustainen akateeminen johtaminen	72
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	74
7.3 Loppusanat	78
LÄHTEET	79
LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO	83

1 JOHDANTO

1.1 Yliopistojen laitosjohtamisen ajankohtaiset haasteet

Viime vuosien aikana monet yliopiston asiantuntijat ovat kokeneet, että yliopiston autonominen asema ja oma akateeminen vapaus ovat heikenneet (Ylijoki & Aittola 2005). Näitä viime vuosien näkemyksiä tukee Professoriliiton ja Tieteentekijöiden liiton teettämä vuoden 2010 yliopistouudistusta koskeva tutkimus (Innolink Research 2010). Tutkimuksen mukaan vastaajat (N = 2386) arvioivat yliopistouudistusta erilaisin väittämin. Eniten samaa mieltä vastaajat olivat akateemisen vapauden vähentymisestä (yhteensä 59 % täysin tai melko samaa mieltä). Sen sijaan vähiten vastaajat kokivat, että byrokratia olisi vähentynyt uudistuksen myötä (yhteensä 89 % täysin tai melko eri mieltä). Nämä kaksi asiaa ovat keskeisiä tämän tutkimuksen kannalta, koska tutkimuksessa halutaan selvittää akateemisen vapauden ja johtamisen välistä jännitettä.

Tampereen yliopistoa pitkään johtaneen Jorma Sipilän (2008) mukaan yliopistojen johdettavuuteen vaikuttaa niiden pitkä historia sekä toiminnan professorilähtöisyys. Professorien työhön liittyy opetuksen ja tutkimuksen edellyttämä autonomia. Professorit ovat toiminnan ytimessä suunnaten, yhdistäen ja johtaen toimintaa. He ovat avainhenkilöitä, joilta voi vaatia mitä tahansa. Näin kuvaili kansleri Jorma Sipilä (emt.) valtionyliopiston johdettavuutta pitkän kokemuksensa pohjalta. Sipilän mukaan johtamattomuus yliopistoissa olisi perusteltavissa, jos asiantuntijat kommunikoisivat toistensa kanssa, oppiminen olisi kontekstivapaata, ympäristö ei muuttuisi, työnjakoa ei tarvittaisi tai jos organisaatio ei rekrytoisi uusia ihmisiä. Mutta koska näin ei ole, niin yliopistoja pitää johtaa luovien asiantuntijoiden ja tutkijoiden koulutusorganisaationa.

Ongelmana yliopistojen, kuten yleensä muidenkin julkisten organisaatioiden johtamisessa Virtasen (2006) mukaan on, että niiden johtamis- ja kehittämistyön mallit kopioidaan yksityissektorilta, ja sen seurauksena näiden organisaatioiden toiminta on ainakin osittain menossa kohti kriisiä. Tähän ovat johtamassa jäljitelyjen muutosmallien lisäksi johtamisoppien kritiikitön ihailu, kirjallisuudesta opittujen muutosteorioiden soveltamisvaikeudet tai ulkopuolisten konsulttien tapa tulkita muutosprosessia läpi käyviä virastoja. Yksi suurimmista ongelmista on, että kehittämistyön malleja ei osata soveltaa oman organisaation kehittämistarpeisiin, vaan ne kopioidaan suoraan toisista organisaatioista. Virtanen on ennustanut, että julkisissa organisaatioissa tulee vahvistumaan organisaatioiden kriittinen, tulevaisuuteen suuntautuva toimintaympäristöanalyysi. Analyysin perusteella toteutetaan

johdetut dynaamiset strategiaprosessit ja niitä puolestaan seuraavat ennakkoluulottomat organisaatioiden rakennetta kokonaisvaltaisesti muuttavat uudistukset, joiden tuloksena on prosessien mukainen organisointi. (Virtanen 2006, 54.)

Tällä hetkellä voidaan todeta, että Virtasen (2006) edellä kuvaamat uudistukset ovat ainakin korkeakouluissa jossakin määrin toteutuneet. Yliopistouudistuksen seurauksena yliopistojen johtaminen on saanut uusia haasteita vahvistuneen strategiatyön ja hallinnon uudistuksen kautta. Yliopistot ovat nykyisin autonomisia julkisoikeudellisia laitoksia. Ja kuten edellä kävi ilmi, byrokratian ei koeta juurikaan vähentyneen, vaikka yliopistot eivät ole enää valtion hallinnon tilivirastoja. Yliopiston pakollisiin toimielimiin kuuluvat hallitus, rehtori ja yliopistokollegio, ja muista toimielimistä voidaan määrätä yliopiston johtosäännössä. Vaikka yliopistot ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä, siitä huolimatta niiden toimintaa ohjaa opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) tulossopimusneuvottelujen kautta. (L 558/2009.)

OKM:n kautta tehtävä tulosohjaus on vaikuttanut Suomen yliopistojen johtamiseen, suunnitteluun ja seurantaan jo vuosikymmenien ajan Treuthardt (2005, 207) mukaan. Tulosohjauksen myötä yliopistoja on alettu arvioida uudella tavalla. Ne eivät ole enää pelkästään sivistyksen tuottajia, vaan niiden toiminnan tulee olla entistä tuottavampaa ja läpinäkyvämpää. Yliopistolain (L558/2009) mukaan opetusministeriö ja yliopisto sopivat määrävuosiksi kerrallaan yliopiston koulutus- ja tiedepoliitikalle sekä laadulliset että määrälliset tavoitteet ja sovitaan tavoitteiden toteutumisen seurannasta ja arvioinnista. Yliopiston profilointi, painoalojen määrittely, sisältyy näihin sovittaviin asioihin. Tämän lakimuutoksen seurauksena yliopistojen sisäisen johtamisen merkitys on korostunut ja siihen on alettu kiinnittämään enemmän huomiota.

Yliopiston strategiassa määritellyt painoalat ovat herättäneet keskustelua akateemisen vapauden säilymistä akateemisten asiantuntijoiden työssä. Pelkona on ollut, että jos yliopistojen toiminta on tulevaisuudessa kovin tiukasti rajattu yliopiston strategiassa, niin miten käy akateemiselle tutkimuksen vapaudelle. Akateemisen yhteisön jäsenten kokemus on ollut jo vuosia, että työ on muuttunut entistä vaativammaksi ja ristiriitaisia odotuksia sisältäväksi. Silti kuitenkin yliopistossa oletetaan, että tehtävät hoidetaan entisillä resursseilla (ks. Ylijoki ja Aittola 2005). Jos taas asiaa katsotaan johtamisen näkökulmasta, haasteena voidaan nähdä, voidaanko akateeminen vapauden säilyessä saavuttaa yliopiston strategiset tavoitteet. Tähän voidaan Juutin (2010, 25) mukaan vaikuttaa keskustelevan johtamisen avulla. Henkilöstö otetaan mukaan painoalojen määrittelyyn ja yleensäkin yliopiston toiminnan suunnitteluun. Miten tämä toteutuu tällä hetkellä, onkin yksi mielenkiinnon kohde tässä tutkimuksessa.

Edellä mainittujen asioiden perusteella voidaan kysyä, millainen muutos johtamiskulttuurissa olisi tarpeen, kun itsenäisesti ja vapaasti työskentelemään oppineet professorit ja muut asiantuntijat tulisi saada toimimaan yhteisen päämäärän suuntaisesti. Sen lisäksi voidaan väistämättä kysyä, onko tämän hetkisillä yliopiston eri tason johtajilla sellaista osaamista, että he pystyvät oikeasti johtamaan asiantuntijoita, jotka ovat tottuneet itsensä johtamiseen. Tai miten johtamiseen vaikuttaa se, että asiantuntijoita pidetään haasteellisina johdettavina. (Rowley & Sherman 2003.) Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on laitostason johtaminen, sillä professorit tekevät työtä yleensä jollakin laitoksella ja laitoksen johtaja on heidän esimiehensä. Laitostason johtamiskulttuureja tutkineen Kekäleen (1997) mukaan myös tieteenalakulttuurien välillä on eroja, minkä vuoksi yhtenäisen johtamismallin löytäminen laitoksille ei ole mahdollista. Yliopiston heimokulttuureita tutkineen Ylijoen (1998) mukaan jo aiemmat ohjauksjärjestelmän muutokset ovat muokanneet ja yhtenäistäneet oppiaine-kulttuureita. Sen vuoksi on mielenkiintoista nähdä, millaisia vaikutuksia viimeaikaisilla muutoksilla, kuten esimerkiksi hallinnon uudistuksella, on ollut laitosten johtamiskulttuureihin, vaikka se ei ole tärkein asia tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa selvitetään asiantuntijoiden näkemyksiä yliopiston laitosten hyvästä johtamisesta.

Edellä kuvatut ajankohtaiskeskustelut ja yliopiston johtamiseen liittyvät muutokset sekä henkilökohtainen mielenkiinto esimiestyötä kohtaan ovat vaikuttaneet tutkimusaiheen valintaan. Näiden asioiden vuoksi asiantuntijoiden johtaminen yliopistojen laitoksilla on tämän tutkimuksen keskiössä. Tutkimuksessa halutaan edetä asiantuntijalähtöisesti, minkä vuoksi tutkimus toteutetaan aineistolähtöisesti laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus kuvataan aikaisempien tutkimusten esittelyn jälkeisissä luvuissa.

1.2 Katsaus aikaisempiin tutkimuksiin

Yliopistojen johtamiseen liittyvä tutkimuskenttä on kansainvälisesti laaja ja jatkuvasti muuttuva. Myös tieteenalakulttuureihin liittyvä tutkimus on oma muutoksen tilassa oleva alueensa, jonka vuoksi sitä voi lähestyä monesta näkökulmasta. Tämän työn kannalta keskeisiä aikaisempia tutkimuksia ovat muun muassa Becherin (1989) ja Becherin & Trowlerin (2001) sekä Kekäleen (1997, 2002) tutkimukset, joiden keskiössä ovat olleet laitosten erilaiset johtamiskulttuurit ja niiden vertaileminen. Ylijoen (1998) tutkimus on puolestaan keskittynyt erilaisten johtamiseen vaikuttavien laitostekniikkien tutkimiseen. Näiden lisäksi asiantuntijoiden johtamiseen liittyvät tutkimukset ovat keskeisiä tutkimuksia. Asiantuntijajohtaminen vallan ja johtamisen näkökulmasta asiantuntijayrityksissä ja -organisaatioissa ovat olleet Sveibyn (1990, 1997) tutkimusten kohteena. Rowley ja Sherman (2003) ovat perehtyneet akateemisen johtamisen haasteisiin, kun taas Fullan ja Scott

(2009) ovat keskittyneet akateemiselta johtajalta vaadittavien kyvykkyyksien tutkimiseen samoin kuin Spendlove (2007).

1.2.1 Akateemisten asiantuntijoiden johtaminen

Tehokas johtaminen on Rowleyn ja Shermanin (2003) mukaan ratkaiseva asia kaikissa organisaatioissa. Johtamisen eri näkökulmat; johtaminen, joka liittyy asiajohtamiseen (management) ja johtajuus (leadership) ovat yleisesti käytössä monissa organisaatioissa (ks. Kekäle 2001; Spendlove 2007). Millaista on tehokas akateeminen johtaminen ja mitä siinä tulisi ottaa huomioon? Kuten johdannossa kävi ilmi (ks. Virtanen 2006), julkisten organisaatioiden johtamismallit on pitkälti kopioitu yksityiseltä sektorilta, mikä vuoksi ne eivät toimi esimerkiksi yliopistoissa, mikäli niitä ei osata oikein soveltaa. Sen vuoksi johtamista akateemisten asiantuntijoiden näkökulmasta on tärkeää selvittää.

Akateemisen johtamisen näkökulmasta on tärkeää Rowleyn ja Shermanin (2003) mukaan huomioda, että yliopiston johtamisessa ja sen eri tasoilla haasteet ovat erilaiset. Laitoksella toimivat tutkijat ja muu henkilöstö tavoittelevat toimivia käytäntöjä, kun taas johtajat joutuvat soveltamaan erilaisia asetuksia, huomioimaan hallintoyksikön ja tiedekunnan määräyksiä sekä akateemisen yksikön tarpeita ja opiskelijoiden toiveita. Tilanteen ja kontekstin huomioiminen on tärkeää myös Kekäleen (1997) mukaan, sillä hänen tutkimuksensa osoittaa, että laitosten johtamista käsittelevissä tutkimuksissa ja artikkeleissa johtamisesta keskustellaan usein yleisellä tasolla, vaikka erilaiset tieteenalat ja laitospohaiset perinteet tekevät eri alojen akateemisen johtamisen edellytykset ja vaatimukset hyvin erilaisiksi.

Sveibyn (1990, 44) mukaan konteksti, jossa asiantuntijat työskentelevät, on asiantuntijayritys. Käsite asiantuntijayritys tarkoittaa joko yritys/organisaatiotyyppiä tai tarkastelutapaa – yksinä silmälasina, joilla voidaan tarkastella ympäristöä ja omaa organisaatiota toisella tavalla. Sveiby kutsuu tarkastelutapaa asiantuntijajohtamiseksi, jotta se ei ole organisaatiosta riippuvainen. Sen vuoksi asiantuntijajohtamiselle mikä tahansa organisaatio voi omistautua, vaikka organisaatio ei olisikaan puhtaasti asiantuntijayritys. Tärkein kriteeri asiantuntijajohtamisen käytölle on se, että uskooko johtaja voivansa pitää ihmistä tuottojen tuojana eikä kustannuspaikkana. Näin myös Sveibyn (1990, 1997) tutkimuksissa tehokkuusajattelu johtamiseen liittyvänä asiana on nähtävissä ihmisten toimintaan vaikuttavana asiana.

Tehokkuusajattelu yhdistetään johtamisessa management-osa-alueeseen eli johtamisen osa-alueeseen, joka ohjaa toimintaa tulosten ja päämäärien suuntaisesti ja organisoii toimintoja ja järjes-

telmiä. (Kekäle 2001) Management-osa-alueen tavoitteena on tehokas ja vaikuttava toiminta, jotta organisaatio pystyy säilyttämään tämän hetkisen toiminnan ja sen toimintapolitiikkojen toteutuksen (Spendlove 2007). Johtajuuden tavoitteena sen sijaan on suunnata ihmissuhteita ja organisoida ihmisiä (Kekäle 2001; Spendlove 2007). Viimeaikaiset tutkimukset ovatkin kiinnittäneet entistä enemmän huomiota näissä johtamisen osa-alueissa tarvittaviin kyvykkyyksiin ja pätevyysiin eli kompetensseihin (ks. esim. Rowley & Sherman 2003; Spendlove 2007; Fullan & Scott 2009), kun taas monissa aikaisemmissa tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota johtajan ominaisuuksiin tai rooleihin.

Kompetenssien määrittelyt poikkeavat jonkin verran toisistaan, vaikka niihin samat asiat pääsääntöisesti sisältyvätkin. Spendloven (2007) mukaan kompetenssit jaetaan tietoihin, taitoihin, kyvykkyyksiin ja käyttäytymiseen. Fullanin ja Scottin (2009, 115) mukaan akateemisen johtamisen viitekehys sisältää johtajalta vaadittavia kyvykkyyksiä (capability) ja pätevyksiä eli kompetensseja (competency). Kyvykkyyksissä on kolme päällekkäistä osaa: henkilökohtaiset kyvykkyydet (personel capabilities), ihmistenväliset kyvykkyydet (interpersonal capabilities) ja tiedolliset kyvykkyydet (cognitive capabilities). Ja kompetenssit, jotka puolestaan on jaettu roolien mukaisiin (role-specific competencies) ja yleisiin (generic competencies) pätevyysiin, ovat niiden tukena. Organisoitaitaidot, kokoustaidot, tietotekniset valmiudet ja yliopiston toiminnan ymmärtäminen liittyvät yleisiin pätevyysiin. Kyseisessä kontekstissa tarvittavat korkeat taidot sekä opiskeluun ja opetukseen liittyvä ymmärrys liittyvät roolien mukaisiin pätevyysiin. Näiden viitekehukseen sisältyvien ulottuvuuksien avulla johtajan Fullanin ja Scottin mukaan on mahdollista saavuttaa tehokas akateeminen johtaminen, sillä eri osa-alueet tukevat toinen toisiaan.

Yleisesti asiantuntijoiden johtamista tutkineen Sveibyn (1990, 59, 1997, 55) mukaan asiantuntijat ovat henkilöitä, jotka keskittyvät tehtäviinsä, ratkaisevat haasteellisia ongelmia, ovat taitavia ammatti-ihmisiä, hyvin älykkäitä ja luovia ammattilaisia. Asiantuntijoiden työskentelystä suurin osa saattaa tapahtua oman työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi asiakkaan tai yhteistyökumppanin luona. Asiantuntijat ovat usein hyvin itsenäisiä, vaikka toisaalta työskentelevätkin usein jossakin ryhmässä. Asiantuntijoiden osaamista arvostetaan oman organisaation ulkopuolella, jonka vuoksi heitä kutsutaan usein puhumaan erilaisiin kokouksiin tai seminaareihin, mikä kertoo siitä, että asiantuntijat tuntevat kollegojaan ympäri maailman.

Vaikka asiantuntija on erinomainen osaaja, niin Sveibyn (1990, 59, 1997, 55-57) mukaan häneltä saattaa puuttua järjestelykyky, jota hän tarvitsisi oman elämän organisoinnissa. Työskennellessään hän unohtaa usein myös ajan ja paikan, ja käyttäytyy piittaamattomasti niitä asioita kohtaan, joista

ei pidä, kuten esimerkiksi erilaisia rutiinitehtäviä, byrokratiaa ja vapautta rajoittavia sääntöjä kohtaan. Sen sijaan asiantuntijat pitävät julkisista tunnustuksista, ovat työhönsä paneutuvia, mutta eivät juuri piittaa palkasta, vapaa-ajasta ja organisaatiosta. Erilaisten rutiinitehtävien tekemiseen asiantuntija pyrkii saamaan ympärilleen assistentteja, jotta hän itse pystyy keskittymään tärkeämpiin tehtäviin ja työn tulosten aikaansaamiseen. Asiantuntijalla on korkea ammatillinen osaaminen, mutta organisaationalinen osaaminen on matala, mikä tulee huomioida heidän johtamisessaan. Korkean ammatillisen osaamisen vuoksi asiantuntijat erottuvat muista työntekijöistä, ja jopa väheksyvät henkilöitä, joiden tieto on vähäisempää kuin heidän itsensä.

Sveibyn (1990, 69) mukaan ammattilaisten arvostukset ohjaavat asiantuntijaorganisaatiota, minkä vuoksi johtajan on opittava ymmärtämään, mitkä kaikki voimat organisaatiota ohjaavat. Ja sen lisäksi, johtajan on opittava myös johtamaan niitä voimia, jotta voidaan välttyä ristiriidoilta eri ammattiryhmien välillä. Vaikka kaikki henkilöstöryhmät, kuten hallintoihmiset, toimihenkilöt ja ammattilaiset, ovat tärkeitä organisaation toiminnan kannalta, niin ammattilaiset, jota nimitystä Sveiby käyttää asiantuntijoista, ovat hänen mukaansa tärkein ryhmä, koska ne tuovat tuloa organisaatioon. Tämän vuoksi johtajan tehtävänä on helpottaa heidän työtään ja pitää heidän toimintansa organisaation tavoitteiden suuntaisena. Sveibyn tutkimusten (1990, 1997) mukaan asiantuntijoiden johtaminen on haasteellista, jopa mahdotonta, koska he ovat mahdottomia, itsetietoisia ja epälojaaleja tyyppejä. He myös vähättelevät vallanpitäjiä. Tämän vuoksi organisaatioissa, joissa ei ole vahvaa johtajaa, sisäiset voimat pääsevät vapaiksi ja organisaatio ohjautuu sisäisen valtarakenteen mukaisesti, jolloin epävirallinen organisaatio ottaa vallan.

Kekäleen (2002, 2003) tulkinta johtajan roolista onkin, että johtajan tehtävänä on toimia termostaattina, joka hallitsee ja johtaa kaikkia, mutta kuitenkin keskittyy edistämään tärkeimpiä strategisia kysymyksiä. Johtajan tehtävänä on luoda toiminnalle perusedellytyksiä sekä hyvää ilmapiiriä. Vastuullinen johtaja pysyy asioissa mukana ja pitää huolen organisaation toiminnasta. Johtajan termostaattina on säädettävä tilanteen mukaan. Normaalitilanteissa johtaja on toiminnan ylläpitäjä, mutta tarvittaessa johtaja käyttää vahvempaa otetta. Myös Sveibyn (1990, 69) mukaan todellisen johtajan tulee johtaa toimintaa, sillä mikäli sitä ei tee johtaja, niin ammattilaiset ottavat johtajan roolin. Sen lisäksi asiantuntijaorganisaation muodollisen vallan ja epävirallisen vallan on kohdattava, jotta organisaatio voi säilyä hengissä. Johtajan rooli on luoda toiminnalle edellytyksiä ja muuttaa puitteita esimerkiksi rekrytoimalla tehtäviin sopivia ihmisiä. Sen lisäksi johtajan tulisi saada ihmiset seuraamaan häntä, vaikka hänellä ei olisikaan virallista valta-asemaa organisaatioissa. Asiantuntijaorganisaation johtajan tehtäviin kuuluu myös se, että hän pystyy hallitsemaan moniselitteisiä tilanteita ja

osaa selkeyttää niitä ryhmälleen. Näihin moniselitteisiin asioihin Sveiby lukee yhteisen vision, yhteisen tulevaisuudenuskon, yhteiset arvot ja hyvin määritellyt toimeksiannot.

Kun edellä kuvatut asiantuntijoiden ominaisuudet ja toimintatavat yhdistetään akateemiseen organisaation johtamiseen, tulee huomioida akateemiset kulttuurit. Ylijoen (1998, 215-216) mukaan tietyt yhteisesti jaetut kulttuuriset jäsenyykset määrittävät akateemista maailmaa. Näitä ovat käsitykset akateemisen vapauden ideaalista ja tutkimuksen arvon ensisijaisuudesta opetukseen ja hallintoon nähden. Vaikka yksimielisyys edellä kuvatuista asioista vallitsee yliopistossa, eri tieteenalojen näkemykset asioista poikkeavat kuitenkin huomattavasti toisistaan. Tärkeimpänä tuloksena Ylijoki pitää yliopisto-opetusta ja -opiskelua koskien sitä, että yliopisto ei muodostu yksiäänistä, homogeenista kokonaisuutta, vaan se sen sisällä on toisistaan poikkeavia heimokulttuureita, oppiaineita.

Erot oppiaineiden välillä muodostuvat siitä, että erilaisia tavoitteita, arvoja, toimintatapoja, uskomuksia ja vakaumuksia on oppiaineiden sisällä. Niiden kautta määritellään mikä on hyvää tai pahaa, oikeaa tai väärää, arvokasta tai halveksittavaa. Opiskelijat ovat heimokulttuureissa noviiseja, joiden tulee opintojensa aikana sisäistää alansa moraalijärjestys, jotta he voivat saavuttaa akateemisen identiteetin heimonsa jäsenenä. Ylijoen tutkimuksesta selviää myös se, että vaikka opiskelijat toisaalta sisäistävät alansa moraalijärjestystä, ne myös uusintavat sitä yhdessä muiden uusien yksilöiden kanssa. Alkuvaiheessa yksilö omaksuu yhteisönsä mallitarinavarantoa ja kiinnittyy sitten yhteisön moraalijärjestykseen. Tämä luo perustan yksilön sosiaaliselle identiteetille yhteisön jäsenenä. Sen lisäksi kunkin yksilön ainutkertainen elämänhistoria ja tulkintaperspektiivi vaikuttavat tapaan, jolla yksilö myös muuntaa ja muokkaa omalla yksilöllisellä tavallaan omaksumaansa yhteisön kulttuurista perimää. Tämä puolestaan muodostaa pohjan yksilön persoonalliselle identiteetille. (Ylijoki 1998, 216-217.)

Yksilön rooli yhteisössä ei ole näin ollen pelkästään yhteisönsä kulttuuristen jäsenyyksien kantaja ja uusintaja, vaan myös niiden muuntaja ja uusija. Julkistaessaan tuotoksia yksilö asettaa samalla tuotoksensa yhteisön arvioitavaksi, mikä määrittää yksilön asemaa yhteisössä. Arvioinnin perusteella osa yksilöllisistä muunnoksista ja innovaatioista voi tulla yhteisön yhteiseksi tavaksi ja siirtyä siten kollektiiviseen mallitarinavarastoon pitäen sitä jatkuvassa liikkeessä. (Ylijoki 1998, 217.)

Edellä kuvattujen sisäisten heimokulttuurien lisäksi Ylijoen (1998, 221) mukaan myös yliopiston ohjausjärjestelmän muutokset ovat muokanneet oppiainekulttuureita. Näitä muutoksia ovat olleet esimerkiksi tulosjohtaminen, toimintamenobudjetointi, toiminnan arviointi, opetuksen ja tutkimuksen huippuyksiköt, ammattikorkeakoulut sekä tutkijakoulut. Ylijoen mukaan tällaiset koko korkea-

koulua läpäisevät ulkoiset paineet ja muutostendenssit ovat jossain määrin yhtenäistäneet heimokulttuureja jo hänen tutkimustyönsä aikana. On mielenkiintoista nähdä, millainen tilanne on tänä päivänä, noin kymmenen vuotta myöhemmin. Ovatko yliopiston viimeaikaiset muutokset vaikuttaneet heimokulttuurien ja asiantuntijoiden näkemysten yhtenäistymiseen, ja jos ovat, niin millaisia muutoksia on tapahtunut.

1.2.2 Laitosten johtamiskulttuurit

Väitöskirjatutkimuksessaan Kekäle (1997) on tarkastellut tieteenalan näkökulmien ja piirteiden vaikutusta johtamiseen sekä toisaalta laitoskohtaisten johtamiskulttuurien muotoutumista ja taustaa. Hänen tutkimuksensa pohjana on ollut professori Becherin (1989) tieteenalakulttuureita käsittelevä tutkimustyö, jossa tieteenaloja jaotellaan kova-pehmeä (hard-soft) ja perus-soveltava (pure-applied) ulottuvuuksilla. Becher kytkee nämä ulottuvuudet tieteenalojen kognitiiviseen rakenteeseen ja erottaa tieteenalojen sosiaalisen ulottuvuuden pohjalta kaksi uutta jatkumoa, joiden ääripäinä ovat koosapysyvät tai konvergentit (convergent) vs. divergentit (divergent) sekä urbaanit (urban) vs. ruraaliset (rural) alat.

Becher (1989) mukaan jatkumoiden ääripäät voidaan kuvata vahvasti pelkistäen siten, että kovat tieteet ovat selvärajaisia, kumuloituvia ja teoreettisesti pitkälle kehittyneitä. Niille on tyypillistä mittaaminen sekä kausaalisuhteiden, yleistettävien tulosten ja universaalien lakien löytäminen. Pehmeät tieteet eivät ole rajoiltaan yhtä selviä, vaan niillä on suhteellisen epäspesifi ja hajanainen teoreettinen rakenne. Ne keskittyvät usein laadullisiin ja ainutlaatuisiin piirteisiin. Perustieteille on tyypillistä tieteenalan kehityksen perusteella itseohjautuvuus, kun taas soveltavien tieteiden ohjautuvuus tapahtuu enemmän ulkoisten vaikutteiden, kuten yhteiskunnan ja markkinoiden, perusteella. Urbaanien tieteiden tutkijoiden työ tapahtuu suhteellisen kapea tutkimusalan piirissä nopeatahtisesti lähellä toisiaan olevien rajoitettujen tutkimusteemojen ja melko tarkasti rajattujen tutkimusongelmien parissa. Ruraalisten alojen tutkijoiden työtä leimaa laajalle alueelle levittyneet sekä kaukana toisistaan olevat väljemmät ongelmat ja teemat. Konvergenteilla aloilla vallitsevat suhteellisen yhdenmukaiset standardit ja menettelytavat. Näille aloille on myös tyypillistä melko vakaa tutkijoiden eliitti. Divergenteiltä aloilta konvergenttien ominaisuudet puuttuvat ja ne sietävät suurempaa älyllistä erilaisuutta ja poikkeavuutta. (ks. myös Kekäle 2002.)

Kekälteen (1997) tutkimuksen mukaan tutkittujen laitosten johtamiskäytännöt vaihtelivat 1. yksilökeskeisestä johtamisesta (johtaja tekee keskeiset päätökset yksin), 2. johtoryhmässä tapahtuvaan päätöksentekoon, 3. laitosdemokraattiseen johtamiskulttuuriin, jossa koko henkilökunta osallistuu päätösten tekemiseen, ja edelleen 4. yksiköihin, joissa laitoskohtaiset käytännöt ja perinteet ovat

epäselviä tai eriytyneitä esimiesasemassa olevien henkilöiden mukaan. Tutkimuksen mukaan sekä alaisten arvioiden että karkeiden tuottavuusindikaattoreiden perusteella useimmat malleista näyttävät toimivan joillakin tieteenalalaitoksilla, mutta ei ole olemassa yhtä hyvää johtamiskulttuuria, joka toimisi kaikilla laitoksilla.

Keskeiset laitosten johtamiseen sisältyvät erot liittyvät kognitiiviseen maastoon tai maastotyyppiin, jossa kukin akateeminen heimo elää, jonka ehdoilla heimo toimii ja luo sosiaalisia toimintamallejaan. Johtamista koskevat preferenssit eivät synny pelkästään tutkijoiden välisistä sosiaalisista neuvotteluista, vaan myös kullekin alalle ominainen tiedon luonne ja tutkimuksellinen perustehtävä vaikuttavat osaltaan johtamiskäytäntöihin ja käsityksiin hyvästä johtamisesta. Johtaminen on tilanne- ja kontekstisidonnaista, jolloin yksikönjohtaja vaikuttaa alaisiinsa ja alaiset johtajaansa, joten eri kulttuureihin ei tulisi soveltaa samaa johtamistapaa, vaan eri yksiköissä voisi olla erilaisia johtamistapoja ja -malleja. Yksikön johtamisessa on myös huomioitava ympäristöolosuhteet, kuten se, että yliopistot ovat osa valtionhallintoa ja professorit ovat sekä opettajia, tutkijoita että virkamiehiä, joiden toimintaa säätelevät virkaehtosopimukset, lait ja asetukset. (Kekäle 2002, 87-89.) Uuden yliopistolain tultua voimaan 1.1.2010 (L558/2009, 5§, 32§) yliopistot eivät ole enää osa valtionhallintoa, vaan yliopistoista on tullut itsenäisiä oikeushenkilöitä ja niissä työskentelevät henkilöt ovat nykyisin palvelusuhteessa, joka on työsuhde eikä virkasuhteessa niin kuin aikaisemmin.

Kekäleen väitöskirjasta seurannut jatkotutkimushanke (1998) liittyy akateemisen johtajan ”mahdollisuuskenttään”. Kekäle on pyrkinyt huomioimaan kulttuurisen ulottuvuuden lisäksi johtamiseen myös laitoksen toimintaan vaikuttavat valta- ja intressisuhteet, taloudelliset resurssit, henkilöstön inhimilliset voimavarat ja kompetenssialueet sekä lait ja asetukset. Kaikille näille ulottuvuuksille tietty historiallinen strukturoituminen on ominaista. Jokainen kenttä jäsenyytyy organisaatiossa tehtävien valintojen ja ulkoisten olosuhteiden ristipaineessa tavalla, jolla on vaikutusta sekä johtamiseen että yksikön toimintaan. Yksikköön saattaa syntyä vahva kulttuuri, joka suuntaa toimintaa ja alkaa määritellä, mikä on soveliasta ja suotavaa johtamista. Kehittyvä valtarakenne, kompetenssirakenteen suunta, joka ohjaa yksikön toimintaa sekä taloudellisten resurssien sitominen henkilöstöön ja laitteisiin vaikuttavaa mahdollisuuskentän muodostumiseen. Jäsennytyään mahdollisuuskenttä ja sen ulottuvuudet vaikuttavat johtamiseen siten, että ne luovat toiminnalle ja johtamiselle rajoituksia, mahdollisuuksia ja puitteita, kenties jännittyneisyyttä ja dynamiikkaa. (Kekäle 2002, 90.)

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Tutkimustehtävä

Yinin (1994) mukaan tutkimuskysymyksen valinta on tutkimuksen tärkeimpiä vaiheita, koska sillä on suora yhteys tutkimusstrategiaan. Tämän tutkimuksen lähtökohtia ja taustoja on kuvattu johdannossa sekä viimeaikaisten yliopistoihin liittyvien muutosten että aikaisempien tehtyjen tutkimusten kautta. Kuten johdannosta kävi ilmi, akateemisen johtamisen tutkimuksen on hyvä olla arvolähtöinen (Ylijoki 1998) ja myös konteksti- ja tilannesidonnainen (Kekäle 1997). Sen vuoksi tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota professorien arvoihin, laitosten johtamis- ja toimintatapoihin eli johtamis- ja laitoskulttuureihin sekä yliopistoissa tapahtuneisiin muutoksiin (mm. yliopistouudistus, strategiatyö ja yliopistohallinnon muutos), joilla on vaikutusta myös laitosten johtamiseen.

Edellä kuvattujen asioiden perusteella tutkimuskysymyksenä on, *mistä elementeistä professoreiden näkemysten mukaan hyvä johtaminen muodostuu yliopistojen laitoksilla ja millaisin keinoin se voidaan saavuttaa?* Tutkimuksen keskiössä ovat yliopistoasiantuntijoiden näkemykset hyvästä johtamisesta. Tutkimukseen mukaan otettavat yliopistoasiantuntijat rajataan eri tieteenalojen professoreihin. Koska tutkimuksen tarkoituksena on myös vertailla asiantuntijoiden ja esimiesten näkemyksiä hyvästä johtamisesta tutkimukseen otetaan mukaan myös laitoksen johtajat, professorien esimiehet. Tutkimuksessa vertaillaan myös laitosten välisiä näkemyseroja hyvästä johtamisesta. Vertailun avulla pyritään selvittämään kuinka yhteneviä näkemykset laitosten välillä ovat, jonka jälkeen kootaan hyvän johtamisen elementit. Tutkimuksessa selvitetään laitosjohtamista kokonaisuutena, vaikka tutkimuksen keskiössä ovat asiantuntijoiden näkemykset, koska tutkimusten mukaan akateemiseen johtamiseen sisältyy sekä asioiden johtaminen että ihmisten johtaminen, johtajuus (ks. luku 1.2.1 Rowley & Sherman 2003 ja Spendlove 2007).

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteet on toinen keskeinen tutkimuksen perusvalinta. Tutkimuksen tieteelliset tavoitteet voidaan määrittellä tiedonintressien avulla, jotka ohjaavat tutkimuksen suorittamista. Tiedonintressit kuvastavat sitä, millaisiin todellisuuden piirteisiin tutkimus kohdistuu ja mihin tarkoitukseen informaatiota haetaan. Tiedonintressien määrittelyssä käytetään usein Jürgen Habermasin mukaista jaottelua tekninen, praktinen ja emansipatorinen tiedonintressi. Teknisen tiedonintressin avulla voidaan etsiä yhteisöllisistä ilmiöistä lainalaisuuksia ja rakentaa ilmiöille kausaalisia selityksiä. Praktisen tiedonintressin avulla voidaan turvata ja edistää keskinäisen ymmärtämisen ja kunkin

itseymmärryksen mahdollisuuksia. Emansipatorinen tiedonintressi sen sijaan ilmentää pyrkimystä vapautumiseen toimintaa kahlitsevien pakotteiden vallasta. (Pietarinen 2002, 63-64.)

Edellä luetelluista tiedonintresseistä tekninen tiedonintressi ja praktinen eli ymmärtävä tiedonintressi soveltuvat tähän tutkimukseen parhaiten. Teknisen tiedonintressin avulla tutkimuksessa voitaisiin kuvailla millaista on hyvä johtaminen ja mitkä tekijät siihen keskeisesti vaikuttavat. Ymmärtävän tiedonintressin avulla voitaisiin pyrkiä ymmärtämään asiantuntijoiden johtamista ja siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Emansipatorista tiedonintressiä käyttämällä tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten laitoksilla voitaisiin päästä eroon toimintaa kahlitsevien pakotteiden vallasta. Mitä tällaiset kahlitsevat pakotteet eli voimat ovat, voisi olla yksi lähestymistapa.

Edellä kuvattujen vaihtoehtojen pohjalta tämän tutkimuksen tiedonintressi on tekninen tiedonintressi yhdistettynä hermeneuttiseen eli ymmärtävään tiedonintressiin. Tällöin tutkimuksen tavoitteena on kuvailla mahdollisimman monipuolisesti asiantuntijoiden näkemyksiä hyvästä johtamisesta ja pyrkiä hahmottamaan mistä elementeistä hyvä johtaminen muodostuu sekä mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Sen lisäksi tavoitteena on pyrkiä löytämään niitä keinoja, joiden avulla hyvä johtaminen voidaan saavuttaa.

2.3 Tutkimuksen näkökulma

Malmstenin (2008, 57) mukaan aiheenrajaamisen jälkeen on mietittävä erilaisia näkökulmia, joista tutkimusaihetta voidaan katsoa. Sen jälkeen on tarkennettava, mistä näkökulmasta tutkimusta katsotaan. Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö on yliopiston laitoksilla tapahtuva johtaminen, jota selvitetään yliopiston laitoksilla toimivien asiantuntijoiden avulla. Vaihtoehtoisia näkökulmia työlle voisivat olla esimerkiksi yliopiston laitosjohtamisen kokonaisvaltainen hahmottaminen, jonkinlaisen hyvän johtamismallin etsiminen yliopistojen laitoksille tai asiantuntijatyötä ja sen johtamista ymmärtävä näkökulma.

Selkeän kokonaisuuden aikaan saamiseksi tutkijan on Malmstenin (2009) mukaan pohdittava, onko ilmiötä mahdollista tutkia kokonaisuudessaan ja onko se edes perusteltua. Laitosjohtamisen kokonaisvaltaisen hahmottamisen aikaansaamiseksi tulisi tehdä laaja tutkimus, esimerkiksi kvantitatiivinen kyselytutkimus. Toisaalta, Kekäleen (1997) ja Becherin (1989) tutkimukset osoittavat, että sellaisen johtamismallin löytäminen, joka sopisi kaikille laitoksille, on lähes mahdotonta tai se ei ole ainakaan järkevää. Kokonaisvaltainen johtamisen tutkiminen on myös haasteellista ja aikaa vievää.

Koska tämän tutkimuksen laajuus on rajattu, ja myös resurssit ovat rajalliset, on Malmstenin mukaan perustellumpaa valita jokin tietty kokonaisuuden osa tutkimuksen kohteeksi, jolloin menetelmä voi olla jokin laadullinen menetelmä. Edellisten näkemysten perusteella tämän tutkimuksen näkökulma on asiantuntijalähtöinen, jolloin hyvää johtamista halutaan selvittää asiantuntijoiden, sekä professorien että laitosjohtajien, näkemysten ja kokemusten pohjalta aineistolähtöisesti.

3 TUTKIMUSAINEISTO

3.1 Tutkimusotteen ja -menetelmän valinta

Valittaessa tutkimusotetta on huomioitava tutkimuksen aiheajauksen ja ongelman määrittelyn yhteydessä tehdyt valinnat. Sen lisäksi tutkimusotteen valintaan vaikuttaa, millainen rooli teoriolla on tutkimuksessa. Sekä tutkimusote että teorian rooli vaikuttavat myös siihen, miten tutkimuksen aineiston analyysi aiotaan toteuttaa ja millaista tietoa tutkimus tuottaa. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 25) lainaaman Creswellin (1994) mukaan kvantitatiivinen tutkimusote perustuu deduktiiviseen prosessiin, joka etenee yleisestä yksityiskohtaiseen, ja se pyrkii yleistysten avulla ennustamiseen, selityksiin ja ymmärtämiseen. Kvalitatiivinen tutkimusote puolestaan perustuu induktiiviseen prosessiin, joka etenee yksityiskohtaisesta yleiseen. Tällöin kiinnostus kohdistuu useaan yhtäaikaiseen tekijään, jotka vaikuttavat lopputulokseen ja sen tutkimusasetelma on muuttuva, koska sen luokat muodostuvat tutkimuksen edetessä. Induktiivinen prosessi on kontekstisidonnaista. Sen tavoitteena on kehittää teorioita ja säännönmukaisuuksia suuremman ymmärtämisen toivossa, ja tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan todentamalla asiat oikeiksi. (ks. myös Töttö 2000.)

Edelleen Creswellin (1994) mukaan kvantitatiivisen tutkimusotteen todellisuus on objektiivinen ja yhteneväinen, kun taas kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaan todellisuus on subjektiivinen ja yhtä moninainen kuin tutkittavat sen kokevat. Sen lisäksi Hirsjärven ja Hurmeen mukaan todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu ja on olemassa yhtä monta todellisuutta kuin on henkilöäkin. Ihmisten kieli ohjaa havaintoja merkitysten kautta, joita tutkimuksen tulisi tavoittaa. Näiden merkitysten tutkiminen onkin keskeistä laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 22-23), jossa on kysymys empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida sitä (Tuomi & Sara-järvi 2009, 22).

Tötön (2000, 10) mukaan laadullinen tutkimus tapahtuu vuorovaikutuksessa, kun taas määrällisessä tutkimusotteessa tutkija jää ulkopuoliseksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 34) mukaan empiirisen tutkimuksen toteuttamisessa on huomioitava metodin soveltuvuus ongelman ratkaisemiseen. Sen lisäksi menetelmää valittaessa menetelmän tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus tulee huomioida. Menetelmän valinnassa on Tötön (2000,11) mukaan huomioitava myös se, millaista tietoa tutkimuksen avulla halutaan saada. Laadulliseen tutkimukseen liittyy ”syvyys, luonnollisuus ja todellisuus”, tieto on ”syvällistä ja konkreettista”. Määrällisen tutkimuksen avulla on ”vaikea päästä pinta syvemmälle”, tulokset ovat ”yleistettäviä mutta pinnallisia”.

Tähän tutkimukseen soveltuva tutkimusote on edellä kuvattujen asioiden perusteella kvalitatiivinen, koska se mahdollistaa induktiivisen tutkimusprosessin ja aineistolähtöisen analyysin, jolloin asiantuntijoiden näkemykset voivat olla tutkimuksen keskiössä. Tutkimuksen ontologinen oletus eli oletus todellisuuden luonteesta on tällöin kvalitatiivisen tutkimusotteen mukainen, jolloin se on Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaisesti subjektiivinen ja yhtä moninainen kuin haastateltavat sen kokevat. Tötön (2000) mukainen ihmiskeskeinen näkökulma toteutuu tutkimuksessa, sillä se käsittelee todellista elämää ja tuottaa yksityiskohtaista, tarkkaa ja monipuolista tietoa asiantuntijoiden näkemyksistä.

Edellä valittu tutkimusote ohjaa menetelmän valintaa, jonka vuoksi tässä osiossa arvioidaan vain laadullisten tutkimusmenetelmien soveltuvuutta tähän tutkimukseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan kvalitatiivisen tutkimusstrategian mukaan kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja siten myös tutkija on luomassa tutkimaansa kohdetta. Tällöin tutkimuksen menetelmäksi sopii Tuomen ja Sarajärven (2009, 72) mukaan haastattelu tai kysely. Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan haastattelut ovat haastattelijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta, koska haastateltava saattaa vahvistaa haastateltavaa. Heidän lainaaman Gummeson (1991) mukaan hermeneuttista paradigmaa edustava tutkija hyväksyy sen, että hänen persoonallisuutensa ja tunteensa vaikuttavat tutkimukseen. Positiivisen suuntauksen tutkijat puolestaan pyrkivät pitämään nämä erillään. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 23.) Nämä positivismiin kannattajat ovat Tötön (2000, 20-21) mukaan kvantitatiivisen hypoteesin kannattajia, kun taas kvalitatiivisten hypoteesien tuottaminen kuuluu tulkitsevan koulun kasvateille.

Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 34) mukaan Seidman (1991) on todennut, että ”haastattelen ihmisiä, koska olen kiinnostunut toisten ihmisten tarinoista.” Tätä ajatusta voidaan soveltaa hyvin myös tähän tutkimukseen, sillä tavoitteena on haastatella ihmisiä, koska hyvän johtamisen määrittely halutaan tehdä asiantuntijoiden näkemysten pohjalta. Näiden näkemysten selvittämiseksi haastattelun avulla voidaan päästä aiemmin työssä kuvattuun syvälliseen tietoon (Töttö 2000), jollaisen saaminen kyselytutkimuksen ja havainnoinnin avulla olisi melko mahdotonta tai ainakin aikaa vievää. Syvällisen tiedon saamisen lisäksi Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 35) mukaan haastattelun etuna on, että haastattelussa ihminen on tutkimustilanteessa subjekti, merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli, jolle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelua voidaan käyttää myös silloin, jos kysymyksessä on kohtuullisen vähän tutkittu alue ja tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. Usein myös monitahoisuus ja moniin suuntiin viittaavat vastaukset liittyvät haastattelututkimukseen, jolloin haastattelun avulla voidaan tarkentaa ja syventää vastauksia.

Monet haastattelun hyvät puolet sisältävät myös haasteita. Jotta haastattelun joustavuus voisi toteutua, vaaditaan haastattelijalta taitoa ja kokemusta säädellä keskustelua tilanteen edellyttämällä tavalla sekä vastaajaa myötäillen. Haastattelujen toteuttamisessa vie paljon aikaa haastattelujen sopiminen, haastateltavien etsiminen sekä itse haastattelun toteutus. Sen lisäksi aikaa kuluu paljon haastattelujen purkamiseen. Myös haastateltava saattaa vaikuttaa ongelmallisesti tutkimuksen luotettavuuteen, sillä hän saattaa antaa esimerkiksi sosiaalisesti suotavia vastauksia. Varsinaisten haastatteluun liittyvien haasteiden lisäksi haastatteluaineiston analysointi saattaa osoittautua ongelmalliseksi, koska valmiita malleja ei ole tarjolla. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34.)

Tutkimushaastattelu voidaan toteuttaa joko lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai syvähaastatteluna, joiden avulla voidaan tutkia erialaisia ilmiöitä sekä hakea vastauksia erilaisiin ongelmiin. Näiden haastattelujen ero perustuu haastattelun pohjana olevaan kyselyyn ja tutkimuksen struktuurin asteeseen. Sen lisäksi eri haastattelumodoilla on erilainen suhde tutkittavaa ilmiötä kuvaavaan teoriaan ja tutkimusmenetelmää perusteleviin teoreettisiin oletuksiin. Lomakehaastattelu liittyy yleensä kvantitatiivisten tutkimusten aineistonkeruuseen, jolloin aineiston avulla pyritään testaamaan hypoteeseja. Lomakehaastattelu on usein vaihtoehto kyselyn toteuttamiselle, jos epäillään, että kyselyn vastausprosentti jää alhaiseksi. Äärimmillään lomakehaastattelu on täysin strukturoitu sekä kysymysten että tutkimuksen toteutuksen osalta, ja haastattelun tavoitteena on saada vastaus kaikkiin kysymyksiin annettujen vaihtoehtojen sisällä ja haastattelijan määräämässä järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelu on yleensä puolistrukturoitu haastattelu ja se on lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelu etenee ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Sen etuna on, että se ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen, eikä ota kantaa haastattelujen määrään tai siihen, miten syvästi teemoja haastattelujen aikana käsitellään. Tutkimushaastattelun nimi sen sijaan kertoo menetelmästä olennaisen, nimittäin sen, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee valittujen teemojen varassa. Tämän avulla haastattelussa saadaan kuuluville tutkittavan ääni, jolloin ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskiössä. Samoin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 45) mukaan syvähaastattelusta käytetään myös nimityksiä strukturoimaton haastattelu, avoin haastattelu, kliininen haastattelu sekä asiakaskeskeinen haastattelu. Syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja haastattelijan päätehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatkuminen niiden varaan, jolloin haastattelut muistutta-

vatkin paljon keskustelua, jossa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. Haastateltavat ovat erikoistuneita henkilöitä, informantteja, jotka valitaan harkiten eli valinnassa ei käytetä esimerkiksi satunnaisotantaa. Haastateltavien määrä on usein pieni, mutta valitut henkilöt haastatellaan syvällisesti ja perusteellisesti.

Syvähaastattelun ja teemahaastattelun perusero on Tuomen ja Sarajärven (2010, 77) mukaan se, että teemahaastattelussa oletetaan, että haastateltavat ymmärtävät teemoissa käytetyt termit samalla tavalla ja kykenevät pilkkomaan ne myös samalla tavalla. Ilman tätä olettamusta tutkijoiden mukaan ei voida olettaa, että vastaukset ovat teemaan liittyviä. Avoimessa haastattelussa puolestaan haastateltavien annetaan kertoa teemoista oman ymmärryksen mukaisesti. Vaikka tutkijat pitävätkin eroa olennaisena, niin he kuitenkin toteavat, että haastattelumuotojen ero ei ole aina näin luokitteleva, mutta ääripäissään tällainen huomio on mahdollinen.

Tämän tutkimuksen haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna. Haastatteluteemat valitaan teorialähtöisesti johdannossa esitettyjen aikaisempien tutkimusten avulla. Tutkimuksessa käytetään avoimia kysymyksiä. Oletuksena on, että haastateltavat ymmärtävät teemat samalla tavalla, joten haastateltavien annetaan kertoa teemoista oman näkemyksensä mukaisesti. Sen vuoksi teemahaastatteluista voisi käyttää myös nimeä avoin haastattelu.

3.2 Tutkimuksen tapaus ja kohdejoukon valinta

Laineen, Bambergin ja Jokisen (2008) mukaan kaikissa empiirisissä tutkimuksissa käsitellään tapauksia. Varsinaisessa tapaustutkimuksessa tapaus ymmärretään kuitenkin toisin kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa, jolloin tapaus on tilastollinen yksikkö. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, usein vain tiettyä tapausta, jolloin kohde on useimmiten joko tapahtumakulku tai ilmiö. Tapaustutkimuksen päämääränä on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti sekä lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja sen olosuhteista. Useimpiin tapaustutkimuksiin pätevätkin Laineen ym. mukaan seuraavat seikat: 1) holistisuus eli kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta, 2) kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin, 3) useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö, 4) aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen sekä 5) tapauksen ja kontekstin rajan hämäryys. Näiden lisäksi tapaustutkimukseen liittyy oppiminen. Tapaustutkimuksen tavoitteena on selvittää jotakin sellaista, mikä ei ole ennestään tiedossa, mutta siitä haluttaisiin tietää syystä tai toisesta enemmän. Tällaisia asioita ovat usein monimutkaiset ja pitkään jatkuneet ilmiöt, jolloin pyritään vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. (Laine, ym. 2008, 9-10.)

Tapaustutkimusta tehdessä on tärkeää huomioida, että sana ”tapaus” pitää sisällään sen, että kysymyksessä ei ole abstrakti asia tai tietty tapaus sinänsä, vaan tapaus jostakin. Olennaista tapaustutkimuksessa on se, että se ei ole pelkkä kuvaus tapahtumisen kulusta tai ilmiön sisällöstä, vaan myös kiinnostus jotain jännitettä kohtaan liittyy siihen. (Laine, ym. 2008, 10.) Tämä jännite on tulkinta-konteksti, jonka valinnalla tutkija vastaa kysymykseen, mitä tapaus ilmentää (Laine & Peltonen 2008, 101). Tapauksen määrittelyssä tutkijan on päätettävä, tarkasteleeko hän yhtä tapausta kokonaisuutena vai tarkasteleeko hän useita tapauksia ja niiden tiettyjä piirteitä. Olennaista on, että valinta on sopusoinnussa tutkimuskysymysten ja tutkijan tiedonintressin kanssa. (Häikiö & Niemennmaa 2008, 49.)

Laineen ja Peltosen (2008, 94) mukaan tapaustutkimuksen metodologiaan perehtyneen Yinin (2003) mukaan tapaustutkimukset voidaan ryhmitellä yhden tai useamman tapauksen tutkimuksiin, ja näissä molemmissa tutkimustyypeissä voidaan käyttää yhtä tai useaa analyysiyksikköä eli analyysin kohdetta. Useamman kuin yhden tapauksen tutkimus on aina tavalla tai toisella vertailevaa tutkimusta, ja silloin Yinin (2003) mukaan myös konteksteja, tapahtumaympäristöjä on aina useita. Tapausten sisällä olevien analyysiyksikköjen määrä voi sen sijaan vaihdella yhdestä useampaan. Tapauksella on aina yksi myös todellinen asiayhteys eli empiirinen konteksti, jonka määrittelemisen ja rajaamisen tyhjentävästi on mahdotonta. Laineen ja Peltosen (2008, 95) mukaan määriteltäessä empiiristä kontekstia kannattaa valita sellaisia tekijöitä, jotka ovat tutkimusasetelmalle hedelmällisiä. Sen lisäksi tapauksella on yleensä myös teoreettinen konteksti, joka tarkoittaa tieteellistä ja teoreettista näkökulmaa, jota tutkimuksessa käytetään. Teoreettisen kontekstin tehtävänä on rajata tutkimuskohde.

Laineen, ym. (2008, 20) mukaan myös analyyttiset kehykset tapaustutkimukseen liittyvät. Ne perustuvat teoreettisille ideoille ja vievät abstrakteja ideoita lähemmäs empiiristä tutkimuskohdetta. Kehys voi tutkimuksen alusta asti olla tarkasti määritelty, joustava tai aineistolähtöinen. Tilastollisessa tutkimuksessa kehys on usein tarkasti rajattu, kun se testaa teoriaa. Laadullisissa tutkimuksissa käytetään usein aineistolähtöisiä kehyksiä, sillä tutkija ei välttämättä tiedä, mistä tapaus on tapaus, kun hän aloittaa tutkimusta. Tutkimuksen lähtökohtana on jokin ennakkoluulo asiasta, ja tutkijan perehtyneisyys kasvaa tutkimuksen edetessä. Tällöin tutkijalla voi olla käytössä useita kehyksiä, joiden selitysvoimaa hän testaa jopa tutkimuksen loppuun saakka. Joustavaa analyyttistä kehystä puolestaan käytetään usein vertailevassa tutkimuksessa, kun halutaan ymmärtää tiettyä tapausten joukkoa tai kehittää teoriaa. Joustavat kehykset auttavat tutkijaa huomaamaan oikeita kohteita ja muuttujia, mutta niihin ei sisälly varsinaisia tarkkoja hypoteeseja. Edellisten vaihtoehtojen lisäksi tapaus voidaan kehystää myös siitä itsestä lähtien, jolloin tapaus nähdään tapaukseksi yleisestä ongelmasta.

Tällöin ilmiön merkityksen selvittyä voidaan ilmiö kehystää ominaisuuksien perusteella. Silloin tarkennetaan määrittely minkä tyyppinen tapaus on omassa kategoriassaan.

Tapauksen tai tapausten valinnan jälkeen tulee kohdejoukosta valita tutkimukseen osallistuvat henkilöt. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukosta käytetään nimitystä harkinnanvarainen näyte, koska tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa tai ilmiötä syvällisemmin. Halutaan ymmärtää toimintaa tai halutaan antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Harkinnanvaraisen näytteen avulla, muutamaa henkilöä haastatteleamalla, voidaan saada merkittävää tietoa. (ks. Hirsjärvi ja Hurme 2010 & Tuomi ja Sarajärvi 2009.) Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaan monissa kvalitatiivisen tutkimuksen oppaissa korostetaan toiminnan ja päätösten joustavuutta sekä avoimuutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Koska tämä koskee myös haastateltavien valintaa, valinta saattaa olla alkuvaiheessa karkea suunnitelma, joka täydentyy haastattelujen edetessä. Haastateltavien määrässä voidaan huomioida myös niin sanottu saturaatio eli haastatellaan niin monia ihmisiä, että uudet haastateltavat eivät anna enää mitään olennaista uutta tietoa. Haastateltavien valinnassa on huomioitava myös se, että harkinnanvarainen näyte voi olla monella tavoin harhainen, jolloin saattaa olla vaikeaa perustella aineiston edustavuutta. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan tutkija voi pyrkiä kuitenkin osoittamaan, että haastateltavien valintaan ei sisälly systemaattista harhaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58-60.)

Harkinnan varaisen näytteen valinnassa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tämän vuoksi tiedonantajien valinta ei voi olla satunnaista vaan sen pitää olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa ja se tulee kuvata tutkimusraporttiin valintakriteereineen. Tutkimuksen tekijän vastuulle jää, mitä harkinnanvaraisuus ja sopivuus tarkoittavat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.) Häikiön ja Niemenmaan (2008, 49) mukaan aineiston valinta ja kerääminen ovat tärkeitä rajauksen välineitä. Tällöin tutkija joutuu päättämään keihin tai mihin tarkastelu kohdistetaan.

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena oleva ilmiö on akateemisten asiantuntijoiden johtaminen, johon liittyy akateemisen vapauden ja johtamisen välinen jännite. Koska kaikkien mahdollisten ilmiöön liittyvien henkilöiden ottaminen mukaan tutkimukseen ei ole mahdollista, tutkimuksen kohteena yksi tapaus eli yksi suomalainen yliopisto, jonka sisältä valitaan neljä eri tapausta eli laitosta erilaisine tieteenalakuultuureineen Becherin (1989) taksonomian mukaisesti.

Alustavan suunnitelman mukaan valituilta laitoksilta haastatellaan asiantuntijoina kolmea professoria sekä laitoksen johtajaa, koska kokemattomalle tutkimuksen tekijälle haastateltavien määrän

päättäminen on todella haasteellista. Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 135) mukaan jo 10 - 15 henkilön haastatteluaineisto voi olla todella runsas. Aineiston määrään vaikuttaa haastateltavien määrän lisäksi, kuinka syvä dialogi haastateltavan ja haastattelijan välillä saadaan aikaiseksi. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman monipuolinen käsitys hyvästä yliopistojen laitosten johtamisesta, haastattelujen edetessä arvioidaan, että saavuttaako haastateltavien vastaukset niin sanotun saturaation vai onko tarvetta haastatella enemmän asiantuntijoita, mitä on suunniteltu. Näin tutkimuksen edetessä pyritään hyödyntämään edellä kuvattu, Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaista laadullisen tutkimuksen joustavaa toteutusmahdollisuutta.

Haastateltavien valinnassa huomioidaan Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaisesti myös, että valittavilla henkilöillä olisi mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta asiantuntijana toimimisesta yliopiston laitoksella ja siten myös laitoksella tapahtuvasta johtamisesta. Tämän vuoksi henkilöstöstä on valittu haastateltaviksi ainoastaan professoreita, sillä heillä uskotaan olevan useamman vuoden kokemus asiantuntijatehtävistä. Sen lisäksi haastateltavien valinnassa huomioidaan, että haastatteluihin saataisiin mukaan useamman pääaineen edustaja jokaiselta neljältä laitokselta, jotta aineisto olisi mahdollisimman monipuolinen.

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin keskisuuressa suomalaisessa yliopistossa. Yliopiston valintaan vaikutti sekä siellä olevat tieteenalat että tutkimuksen käytännönjärjestelyt. Valitut laitokset ovat yhteiskuntalaitos, fysiikkalaitos, tietojenkäsittelylaitos ja historialaitos¹. Nämä laitokset edustavat Becherin (1989) jaottelua erilaisista tieteenaloista, joita ovat pehmeä-perustutkimus, kova-perustutkimus, kova-soveltavatutkimus ja pehmeä-soveltavatutkimus. Jokaisessa tapauksessa on puolestaan kaksi analyysiyksikköä, joita asiantuntijat ja laitosten johtajat edustavat.

Osalla kohdeyliopiston laitoksista on enemmän kuin kolme pääainetta, jolloin näiden pääainetta edustavien professorien välinen valinta suoritettiin satunnaisotannalla. Samoin tehtiin saman pääai-
neen edustajien valinta eli haastateltavat arvottiin kohdeorganisaation nettisivuilta löytyvien tietojen perusteella. Asiantuntijoiden rajaaminen professoreihin oli perusteltua, koska professoreilla tulee olla asemansa vuoksi useiden vuosien työkokemus yliopistossa. Sen vuoksi heillä myös uskottiin olevan näkemystä laitoksen johtamisesta.

Johtajien osalta valinta oli selkeä, koska jokaisella valitulla laitoksella on nimetty johtaja, jota pyydettiin mukaan tutkimukseen. Haastateltavien valinnassa käytettiin osittain Tötön (2000) mukaista tarkoituksellisuutta ja harkintaa esimerkiksi laitosten valinnan osalta ja valittujen henkilöstöryhmien osalta, kun taas professorien valinnassa käytettiin satunnaisotantaan perustuvaa arvontaa saman pääai-
neen sisällä toimivien professorien kesken.

Valittuja asiantuntijoita lähestyttiin sähköpostiviestillä, jonka tavoitteena on motivoida ja valmistaa haastateltavaa haastatteluun. Saatekirje sisälsi lyhyen kuvauksen tutkimuksen tavoitteista ja haastattelujen toteutuksesta sekä siitä, että he voivat antaa suostumuksensa halutessaan sähköpostilla tai heihin otetaan yhteyttä puhelimitse lähiaikoina. Neljä henkilöä vastasi viestiin vuorokauden sisällä ja kertoi suostumuksestaan osallistua tutkimukseen. Nämä vastaukset antoivat vahvistusta sille ole-
tukselle, että tutkijat haluavat tukea opiskelijoiden tutkimuksen tekemistä ja osallistuvat siten mielellään tutkimukseen. Saadut vastaukset myös rohkaisivat aloittamaan haastateltavien soittokierrok-
sen haastatteluajkojen sopimiseksi. Suurin osa haastatteluajoista sovittiin puhelimitse,

1) Kohdeorganisaation tarkempi kuvailu tulee ainoastaan analyysissä toiminnan kautta ja laitosten nimet on muutettu sen vuoksi, että tiedonantajien tunnistettavuus yksilöinä on pystytty häivyttämään.

mutta muutamien haastateltavien kanssa aika sovittiin sähköpostitse. Tämä henkilökohtainen kontakti haastateltavaan helpotti varsinaisen haastattelun aloittamista. (vrt. Hirsjärvi ja Hurme 2010)

Jokaisen laitoksen johtaja osallistui tutkimukseen, mutta kaikkia 16:ta ensiksi valittua professoria sen sijaan ei saatu mukaan tutkimukseen. Osa heistä ei tavoitettu puhelimitse, osa heistä ei suostunut haastateltaviksi, tai osallistumisen esteenä oli se, että he olivat juuri sillä hetkellä töissä ulkomailla. Haastateltavien valinnassa jouduttiin turvautumaan varalle valittuihin haastateltaviin ja siten haastateltavia saatiin yhteensä 16 eli suunnitelman mukaisesti kolme professoria jokaiselta laitokselta ja kunkin laitoksen johtaja.

Haastattelut toteutettiin marras-joulukuun 2010 aikana ja ne suoritettiin haastateltavien työhuoneissa tai heidän valitsemassaan muussa paikassa, ja haastattelut nauhoitettiin litterointia varten. Yksi haastattelu tehtiin haastateltavan pyynnöstä puhelinhaastatteluna. Haastattelut toteutettiin Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaisesti teemahaastatteluina, joiden runkona käytetään ennalta valittuja teemoja ja niihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä (liite 1 haastattelurunko). Jo ensimmäisissä haastatteluissa kuitenkin huomattiin, että haastatteluihin sisältyi sellaisia tarkentavia kysymyksiä, jotka nousivat haastateltavan vastauksista. Sen vuoksi haastatteluissa oli myös Hirsjärven ja Hurmeen (2010) kuvaamia syvähaastattelun piirteitä. Haastattelujen aikana tehtiin myös Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 136-137) kuvaamaa Kvalen (1996) mukaista alustavaa sisällönanalyysia, sillä haastattelijä tulkitsi ja tiivistä haastateltavan kertomuksia varmistaen, että oli ymmärtänyt asioita oikein.

Edellä kuvatulla tavalla toteutetut haastattelut tuottivat runsaan aineiston. Litteroitua aineistoa kertyi noin 150 sivua. Runsas ja monipuolinen aineisto kertonee ainakin siitä, että haastateltavilla on paljon tietoa ja kokemusta asiantuntijoiden johtamisesta, joka on Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tavoiteltava asia luotettavan tiedon saamiseksi. Haastatteluista saadut tiedot vahvistavat haastattelijalla vastaajien tietämystä. Haastattelujen mukaan osa valituista professoreista toimi joko haastattelun aikana laitoksen varajohtajana tai oli ollut joskus aikaisemmin laitoksen johtajana. Osa professoreista oli ollut myös yrityksissä esimiestehtävissä. Sen lisäksi moni professori oli hoitanut professorin tehtäviä jopa kymmeniä vuosia eli osalla heistä oli todella monipuolinen kokemus asiantuntijana yliopiston laitoksella.

4.2 Sisällönanalyysin toteutus

Tuomen ja Sarajärven (2009, 101) mukaan puhuttaessa aineistolähtöisestä analyysistä, voidaan puhua esimerkiksi a) Milesin ja Hubermannin (1984) mukaan ”aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä,

alakategorioiden, yläkategorioiden ja yhdistävien kategorioiden luomisesta”, joka viittaa yhdysvaltalaiseen perinteeseen b) Laineen (2001) mukaan ”aineiston kuvauksesta, analyysistä – so. merkityskokonaisuuksien jäsentymisestä, niiden esittämisestä ja tulkinnasta – sekä synteesistä eli merkityskokonaisuuksien arvioinnista, joka viittaa fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen tai c) Siljanderin (1998) mukaan ”`valmistelevasta` teksti-immentista tai koordinoivasta tulkinnasta”, joka viittaa hermeneuttiseen (tekstitulkinnan) perinteeseen.

Sisällönanalyysi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaisesti induktiivisena analyysinä, jolloin käytettävä päättelyn logiikka on yksittäisestä yleiseen etenevä. Analyysin aluksi aineistosta valittiin analyysiyksiköt tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Tämä edellytti aineiston lukemista läpi moneen kertaan. Näillä lukukerroilla aineistosta valittiin myös tutkimuksen kannalta keskeinen materiaali ja aineistosta hylättiin epäolennaiset asiat Tuomen ja Sarajärven (2009, 92) ohjeen mukaisesti. Sen jälkeen suoritettiin teemoittelu. Keskeisintä teemoittelussa oli aineiston pilkkominen ja ryhmittely aihepiirien mukaan, joka mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisen vertailun aineistossa. Koska aineisto on kerätty teemahaastattelulla, sen pilkkominen oli suhteellisen helppoa, koska teemat muodostivat jo itsessään jäsenyyksien aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Analyysin teossa huomioitiin se, että tutkimuksen tarkoituksena on myös vertailla eri laitoksilta saatuja tuloksia keskenään. Kurunmäen (2008, 74) mukaan tapausten vertailu onkin olennainen lähestymistapa tapaustutkimuksessa. Vertailun toteuttamiseen on olemassa monia erialaisia analyysitapoja, joista laadullinen vertailuanalyysi on yksi. Tässä tutkimuksessa vertailun osuus oli kuitenkin niin pieni osa tutkimuksen tavoitteita, että varsinaista vertailuanalyysia ei ollut järkevää tehdä. Sen vuoksi analyysissä keskityttiin erojen ja yhtäläisyyksien vertailemiseen, joka on Salmisen (2007,13) mukaan yksi peruslähtökohta vertailevan tutkimuksen tekemisessä ja varsinaiset vertailevan tutkimuksen menetelmät jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen analyysi jakautuu tasoihin yliopiston organisaation toiminnan mukaisesti ja tasot puolestaan jakautuvat teemoihin. Ensimmäinen analyysitaso koskee sellaisia asioita, jotka päätetään laitoksen ulkopuolella, pääsääntöisesti yliopistotasolla, mutta jotka vaikuttavat laitoksen toimintaan. Nämä asiat koskevat siten kaikkia haastateltuja, minkä vuoksi ne on koottu alkuun ennen varsinaisia laitospohjaisia analyysieja. Teemahaastattelun pääteemat, joista yliopistotason analyysi on tehty, ovat olleet yliopisto organisaationa ja asiantuntijoiden johtaminen yliopiston laitoksella. Teeman alaotsikot, yliopistouudistuksen seuraukset sekä tulosohjaus ja strategiatyö, ovat aineistolähtöiset.

Toinen analyysitaso koskee laitostasoa. Laitostason analyyseissa on kaksi osaa. Ensimmäisessä osassa kuvaillaan laitoksen toiminta- ja johtamiskulttuuria. Toisessa osassa keskitytään siihen, mitä asioita liittyy hyvään johtamiseen ja millaista osaamista, millaisia ominaisuuksia ja rooleja laitosjohtajalla tulisi olla. Johtamista käsitellään kokonaisuutena hyvä johtaminen -teeman alla, koska asiantuntijoiden johtaminen kulkee käsi kädessä monien asioiden johtamisen, kuten tieteen johtamisen, kanssa. Tutkimuksen alussa suunniteltu professorien ja laitosjohtajien näkemysten vertailu tehdään laitoskohtaisten analyysien yhteydessä, koska näkemuserot olivat niin vähäisiä, että oman luvun tekeminen vertailusta ei ole järkevää.

Analyysin avulla pyritään löytämään vastaus tutkimuksen tutkimuskysymykseen mistä elementeistä professoreiden näkemysten mukaan hyvä akateeminen johtaminen yliopistojen laitoksilla muodostuu ja millaisin keinoin se voidaan saavuttaa? Haastatteluissa hyvää johtamista ja siihen liittyviä asioita on selvitetty haastateltavien oman laitoksen toiminnan kautta. Silti aineiston kuvailussa pyritään keskittymään asioihin hyvän johtamisen näkökulmasta. Sen vuoksi aineiston kuvaaminen suoritetaan professorien näkemysten pohjalta. Vaikka tutkittavat laitokset on valittu Becherin (1989) taksonomian pohjalta, ei tutkimuksessa varsinaisesti arvioida sitä, miten laitosten johtamiskulttuurit eroavat toisistaan, vaan keskitytään kuvaamaan professorien ja laitosjohtajien näkemyksiä hyvästä johtamisesta. Hyvän johtamisen elementtien kuvailu on luvussa 6 aineistolähtöisen analyysin mukaisesti edeten yksityisestä yleiseen, laitostasolta yliopistotasolle.

Analyysissa käytetään rinnakkain seuraavia termejä: asiantuntija ja professori sekä laitoksen johtaja ja esimies. Kuvailun sisältäessä sekä asiantuntijoiden että laitoksen johtajan yhteisiä näkemyksiä, käytetään termiä haastatellut tai haastatellut asiantuntijat. Asiantuntijat on koodattu laitoksittain juoksevalla numeroinnilla, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Johtamiseen vaikuttavat laitoksen ulkopuoliset asiat

Yliopistohallinnon uudistuksen seuraukset

Haastateltujen professoreiden mukaan kohdeyliopiston toiminta on monella tapaa edistyksellistä ja tavoitteellista, joka näkyy organisaation toiminnassa ja johtamisessa siten, että monet muutokset ovat koko ajan läsnä työntekijöiden arjessa. Yliopiston hallintomallia professorit kuvaavat pääpiirteissään johtajavirastomalliksi, koska kohdeorganisaation johtosäännön mukaan hallitus valitsee rehtorin, rehtori valitsee dekaanit, dekaani valitsee laitosjohtajat, ja laitosjohtajalla on valta päättää, mitä laitoksella tehdään. Näin ollen laitoksen johtajalla on paljon valtaa, mutta niin myös vastuuta. Kasvaneen vastuun vuoksi monien professorien mielestä johtajille suunnattu sisäinen johtamiskoulutus on välttämätöntä, jotta he voivat selvitä tehtävistään. Nämä koulutukset on aloitettu yliopistossa, mutta kaikki johtajat eivät ole vielä käyneet niitä, koska koulutukseen on vaikea päästä. Tällä hetkellä suurin osa laitosjohtajista on professoreita, mutta nykyisin myös enenevässä määrin laitosjohtajiksi on valittu myös muitakin kuin professoreita. Tutkimuksessa mukana olleiden laitosten johtajista kolme oli professoreita ja yksi oli yliassistentti. Kaikki olivat tohtorin tutkinnon suorittaneita, joka on yliopiston johtosäännön mukainen vaatimus (Kohdeorganisaation johtosääntö).

Monien professorien mielestä nykyisen yliopistolain seuraukset ovat vaikuttaneet laitoksella eniten johtajan tehtäviin. Lain myötä yliopiston hallintokin on uudistunut. Kaikkien haastateltujen mukaan hallinto ei vielääkään toimi riittävän hyvin, jonka vuoksi hallinnolliset rutiinityöt työllistävät paljon sekä professoreita että laitoksen johtajia. Eräs esimerkki tästä on taloushallinnon muuttuminen keskushallintojohtoiseksi. Se on aiheuttanut paljon lisätyötä laitoksille, koska sieltä ei ole ollut saatavilla ajantasaista tietoa esimerkiksi tutkimusrahoituksiin ja laitoksen budjettiin liittyen. Budjettitietojen lisäksi professorit kokevat, että erilaiset opiskelijoiden etenemiseen liittyvät asiat sekä henkilöstöhallintoon liittyvät asiat, jotka ovat muuttuneet virkasuhteiden muututtua työsuhteiksi, ovat sellaisia, joihin tarvitsisi saada ajantasaista tietoa. Hallinnon muutos vaikutti myös siihen, että tehtävien jako hallinnossa muuttui. Sen vuoksi laitoksen henkilökunnalla ei ollut varsinkaan alkuvaiheessa edes tietoa, kuka mitäkin asioita hoitaa tai keneltä niistä pitäisi kysyä, minkä vuoksi monien pienten rutiiniasioiden hoitaminen vei todella paljon aikaa. Taloushallinnon ongelmat heijastavat arjen käytäntöjen lisäksi myös tulevaisuuden suunnitteluun, koska ei tiedetä ajantasaista taloustilannetta, niin on vaikea suunnitella tulevaisuuden toimintaa.

Yksi laitosjohtaja kuvaili yliopistouudistuksen vaikutuksia näin:

”Eihän se hirveän paljon sitten siihen tutkimukseen ja opetukseen ole vaikuttanut oikeasti. Jotain pientä teknistä säätämistä jossakin ja joidenkin järjestelmien käytössä se näkyy perusprofessoreille tai työntekijälle, enempi minun pöydällä ne ongelmat on. Näin pitääkin olla.” (H1)

”Käytännössä minun työajasta 99 % on mennyt hallintoon tänä vuonna, ihan sellaista pienten ja suurten ja vielä pienempien asioiden säätämiseen. Kun tavallaan ei ole malleja, miten asiat pitää hoitaa. On niitä niin kuin säädetty toimimaan. Siihen on yksinkertaisesti kulunut paljon aikaa. On pitänyt pohtia ja soitella, kokousta ja miettiä.” (H1)

Professorien tehtävien koetaan muuttuneen yliopiston keskushallinnon vallankäytön lisääntymisen myötä. Hallinnon määräämät pakolliset rutiinityöt, kuten työajanseuranta, matkustamiseen liittyvät käytännönjärjestelyt, ja niin edelleen. ovat lisääntyneet sekä edellä kuvattu talousasioiden seuranta on monimutkaistunut. Samalla on lisääntynyt myös kontrollointi ja tilinpitovelvollisuus, vaikka uuden lain myös yliopisto ei ole enää valtion tilivirasto. Professorien mielestä monet rutiinitehtävät tulisi hoidettua paremmin sihteereillä, jolloin professoreilla olisi enemmän aikaa keskittyä lakisäätöteisiin tehtäviin eli tutkimukseen ja opetukseen. Tätä asiaa eräs professori kuvaili näin:

”Professoriliiton työaikakyselyssä ja mittauksissa kaikki on sitä mieltä, että professoreilla menee liikaa työajasta tällaiseen byrokraatiaan, jonka pyörittämisessä toiset henkilöt olisivat tehokkaampia ja pätevämpiä.” (F2)

Eräs laitosjohtaja kuvaili hallinnollisten tehtävien jäämisestä laitosjohtajalle näin:

”Onhan sitä aika paljon tätä hallintoa, jota tulee yliopiston hallinnosta – erialaisia tehtäviä. Suurin osa siitä ei kuitenkaan valu professoreille, vaan se jää tavallaan hallintohenkilöstön tehtäviksi. Ja hankehallinto esimerkiksi ei myöskään professoreita paina, vaan siinä on sitten hankesihteerit ja tällaiset, jotka hoitavat käytännön taloushallinnon raportoinnit, yms.” (T1)

”Karkeasti arvioiden kolmasosa työajasta menee laitoksen hallintoon... Välillä enemmän ja välillä vähemmän.” (T1)

Toisaalta professorit kokevat myös, että pakollisista rutiineista, kuten työajanseurannasta ei ole välttämättä mitään hyötyä, koska työsuunnitelmassa määritelty työaika, 1600 tuntia, ei riitä kaikkien tehtävien tekemiseen. Sen vuoksi tehtäviä tehdään myös omalla ajalla. Merkille pantavaa ajankäytössä on, että monet professorit tekevät nimenomaan tutkimusta vapaa-ajalla, vaikka se on professorien lakisäätöteinen tehtävä. Vapaa-ajan käyttöä tutkimukseen professorit perustelevat sillä, että edellä kuvatut, hallinnon rutiinitehtävät vievät aikaa tutkimukselta, opetus on pakko hoitaa tietyinä aikana ja tutkimus on kuitenkin sitä, mitä ehdottomasti halutaan tehdä, sen vuoksi siihen halutaan käyttää vapaa-aikaa.

Vaikka suurin osa professoreista on sitä mieltä, että hallinnon määräyksinä tulevat rutiinitehtävät ovat lisääntyneet, on professoreissa myös heitä, joiden mukaan yliopistolain muutos ei ole juurikaan näkynyt heidän työssään. Professorien mukaan he ovat pystyneet keskittymään omiin tehtäviinsä eli tutkimukseen ja opetukseen. Toisaalta professorien mukaan työ on muuttunut uudistusten myötä nopeatemposemmaksi, joka vaikuttaa siihen, että työpäivä on usein sirpaleinen monien pienten rutiinitehtävien vuoksi. Muutoksiin pitää reagoida nopeasti ja juuri kun asiat oppii tekemään, niin ne taas muuttuvat. Näihin muuttuviin asioihin kuuluvat esimerkiksi erilaisten tietojärjestelmien muutokset. Niitä on viime vuosina ollut useita ja ne koetaan turhiksi, koska ne eivät välttämättä tuo lisäarvoa tutkimukseen ja opetukseen. Muutoksiin liittyy paljon asioita, joita professorien mielestä ei ole mietitty loppuun saakka. Sen vuoksi professorit kokevat, että yliopiston toiminta ja sen tavoitteet eivät ole kaikilta osin selkeät. Erään professorin mukaan toiminnasta puuttuu visiointihallinnointi, jonka avulla voisi vaikuttaa paremmin asioihin, sillä tällä hetkellä vain harvat kokevat voitavansa oikeasti vaikuttaa koko yliopistoa koskeviin asioihin.

Hyvä esimerkki hallinnon määräyksistä on, että yliopiston rehtorin päätöksen mukaan professorien tulee olla vähintään neljänä päivänä viikossa työpaikalla. Johtajan tehtävänä on seurata läsnäoloa, mutta minkäänlaisia sanktioita poissaololle ei kuitenkaan ole olemassa. Professorien kokemusten mukaan läsnäoloihin tai poissaoloihin ei kuitenkaan puututa, jos tehtävät tulee hoidettua ja asetetut tulostavoitteet saavutetaan. Professorien läsnäoloissa onkin huomattavia eroja. Jotkut tekevät työnsä pääsääntöisesti työpaikalla, mutta toiset taas tekevät työnsä pääsääntöisesti etätöinä muualla kuin yliopistolla. Jotkut professorit kokevat, että tutkimuksen tekemiseen pystyy keskittymään paremmin, kun sitä tekee muualla kuin työpaikalla ja näin monet professorit tekevätkin. Erään professorin mukaan vaikka ihmiset eivät ole fyysisesti läsnä työpaikalla, he ovat kuitenkin läsnä internetin ja sähköpostin välityksellä. Toisaalta on hyvä huomioida myös se, mikä edellä kävi ilmi, että suurin osa professoreista tekee töitä myös vapaa-ajalla. Sen vuoksi koetaan, että työajanseuranta saattaa kääntyä itseään vastaan, jos professorit alkavat tekemään töitä vain työsuunnitelmassa määritellyn 1600 tunnin verran.

Tulosohjaus ja strategiatyö

Nykyisen yliopistolain myötä yliopiston sisäinen ohjaus on lisääntynyt ja yliopistossa on vahvistettu strategiatyötä. Professorit kokevat, että heidän työnsä kannalta on tärkeää, että he voivat vaikuttaa sekä yliopiston, tiedekunnan että laitoksen strategiaan. Vaikuttaminen tapahtuu pääsääntöisesti professorikokousten, johtoryhmätyöskentelyn tai laitosneuvostonkokousten kautta. Näistä toimielimistä vain laitosneuvosto on johtosäännön mukainen virallinen toimielin. Professorikokouksia pidetään

kolmella laitoksella ja myös johtoryhmä on kahdella neljästä laitoksesta. Niillä laitoksilla, joilla professorikokoukset ja johtoryhmätyöskentely ovat käytössä, on professoreiden mukaan huomattavasti paremmat mahdollisuudet vaikuttaa asioihin kuin tietojenkäsittelylaitoksella, jossa näitä epävirallisia toimielimiä ei ole kumpaakaan.

Professorien lakisäätteisiä (558/2009) tehtäviä ovat tieteellisen tai taiteellisen tutkimustyön harjoittaminen ja ohjaaminen, perusopetuksen antaminen, tieteen ja taiteen kehityksen seuraaminen sekä osallistuminen alallaan yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja kansainväliseen yhteistyöhön. Näiden lakisäätteisten tehtävien pohjalta tehdään professorien työsuunnitelmat. Vaikka professorien mukaan johtajan valta on kasvanut, professorit voivat ainakin jossakin määrin vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön työsuunnitelmien sekä epävirallisten toimielinten kautta. Oman työn sisältöön vaikuttaminen koetaan kuuluvan keskeisesti akateemisen asiantuntijan työhön. Tärkein tehtävä kaikkien haastateltujen professorien mielestä on tutkimus ja siihen liittyvät tehtävät. Sen jälkeen tulee opetus, jonka suosio vaihtelee professorien kesken sekä laitosten välillä huomattavasti. Vähiten suosittuja tehtäviä ovat yliopiston hallintoon kuuluvat tehtävät, jotka kuormittavat professoreita eri tavalla eri laitoksilla riippuen siitä, kuinka paljon johtaja ja amanuenssi hoitavat niitä. Hallinnolliset tehtävät eivät kiinnosta professoreita sen vuoksi, koska professorit hakeutuvat yleensä yliopistolle töihin työn siksi, että he saavat tehdä tutkimusta. Sen sijaan erilaiset asiantuntijatehtävät, jotka liittyvät usein oman tutkimusalan yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen, koetaan tutkimuksen ohella mielekkäiksi.

Professorien mielestä strategiat eivät saa rajoittaa tutkimukseen liittyvää akateemista vapautta. Tällä hetkellä professorit voivat kaikilla laitoksilla periaatteessa tehdä tutkimusta sellaisesta aiheesta, mikä itseä kiinnostaa, mutta toisaalta heidän tutkimuksensa tulisi pystyä sijoittamaan yliopiston ja laitoksen tutkimuksen painopistealoihin. Samoin opiskelijoita ohjataan tekemään painopistealoihin kuuluvaa tutkimusta. Toisaalta professorit kokevat, että yliopiston ja laitoksen painopistealat ovat sen verran väljiä, että niiden puitteissa pystyy tutkimaan hyvin monenlaisia asioita eli akateeminen vapaus on edelleen läsnä professorien työssä. Lähtökohtana kuitenkin on, että tutkimusten tulisi saavuttaa asetetut tavoitteet, että ne hyödyttävät sekä laitosta että koko yliopistoa.

Erään professorin mukaan yliopiston strategioiden suunnittelu on haasteellista työtä, koska yliopisto ei ole kuitenkaan mikään yritys, joka tuottaa konkreettista ja näkyvää, jollaiseksi tutkimusta ja tutkimintoja ei välttämättä tunnisteta. Varsinkin viime vuonna, kun rahoitusta on kerätty ulkopuolisilta lahjoittajilta, niin yliopistossa koetaan, että tulisi olla myös näyttöä rahoituksen hyödyistä ja toiminnan vaikutuksista yhteiskuntaan. Ulkopuolisen rahoituksen saamiseen liittyy myös markkinoin-

nin haaste. Yliopistoväen, varsinkin ylimmän johdon, kuten myös laitosjohtajan, on osattava markkinoida osaamista. Sama koskee jossain määrin myös professoreita, esimerkiksi kirjailijoita. Heidän tulee tuoda osaamistaan ja tekemisiään näkyväksi markkinoinnin keinoin. Tämä ei ole välttämättä kaikille luontaista, mutta jossakin määrin pakollista se kuitenkin on.

Keskittynyt vallankäyttö on vaikuttanut professorien työhön siten, että he kokevat olevansa koko ajan ikään kuin läpivalaisussa, koska yliopiston hallintoa kiinnostaa ainoastaan se, ovatko professorit saavuttaneet suunnitellut tulostavoitteet. Näitä seurattavia tuloksia ovat muun muassa suoritettut maisteritutkinnot ja jatkotutkinnot sekä kansainväliset artikkelit. Tulostavoitteet aiheuttavat ainakin osalle professoreista sellaisia paineita, että heille on tullut välillä sellainen olo, että he ovat harkinneet vaihtavansa työpaikka, mikä on professorien mukaan erittäin harvinaista yliopistossa. Kiinnostus tutkimuksen tekemiseen sekä halu olla mukana toteuttamassa maksutonta yliopistokoulutusta ovat kuitenkin saaneet professorit jatkamaan edelleen töitä.

Kaikkia hallinnon määräyksiä ei koeta järkeviksi. Yksi tällainen päätös liittyy ulkopuolisiin projekteihin. Yliopiston johto on päättänyt nykyisen yliopistolain astuttua voimaan, että projektikorvauksia ei enää makseta. Tämä on heikentänyt professorien motivaatiota ulkopuolisen rahoituksen hankintaan, koska niistä ei saa enää rahallista hyötyä. Erään professorin mukaan päätös ei ole kaikille samanlainen, sillä hän tietää, että jotkut jotka ovat osanneet pyytää korvauksia, ovat myös saaneet. Korvausten jakamisessa ei professorin mielestä toteudu tasapuolinen jakaminen.

5.2 Fysiikkalaitos

Toiminta- ja johtamiskulttuuri

Fysiikkalaitoksen toimintatavoissa on pitkiä perinteitä, joiden ansiosta professoreilla jää aikaa keskittyä opetukseen ja tutkimukseen, eikä työajasta mene kovin paljon hallinnollisten rutiinien pyörittämiseen. Toiminta onkin professorien mielestä erittäin epäbyrokraattista. Keskeinen toimintatapa on, että kaikki keskeiset asiat, kuten esimerkiksi budjettirahojen jakaminen, toiminnan uusi suunnittaminen, avoimeksi tulevat professorien tehtävät sekä niiden valintaprosessit, keskustellaan selviksi ja sovitaan professorikokouksissa. Nämä kokouksissa tehdyt epäviralliset päätökset ohjaavat johtajan virallisia päätöksiä. Tämän vuoksi johtamista kutsutaan kollegiaaliseksi johtamiseksi. Kaksi haastateltavista kuvaili asioita seuraavasti:

”Meidän laitos on erittäin epäbyrokraattinen. Laitoksellamme on hoidettu kautta aikojen asiat erittäin sujuvasti. Kaikki asiat keskustellaan tässä pyöreän pöydän ympärillä. Ne ovat joskus aika rajuja työkokouksia, koska keskustelemassa ovat professorit. Käytännössä laitosjohtaja tekee aina kaiken niin kuin siinä on yhdessä sovittu.” (F3)

”No periaatteessa päätösjohtajan vastuu on lisääntynyt ja vaikutusmahdollisuudet ovat menneet enemmän diktatuurin suuntaan, mutta ei se käytännössä ole sitä. (F1)

Kollegiaalisen johtamisen toimintatapa on ollut käytössä kyseisellä laitoksella niin kauan kuin laitos on ollut toiminnassa eli kymmeniä vuosia, ja se on toiminut professorien mukaan erittäin hyvin. Professorit arvostavat tätä toimintatapaa, koska he tietävät mitä laitoksella tapahtuu ja he pystyvät vaikuttamaan siihen. Tämä yhteisöllinen ja sujuva toimintatapa on sellainen, että sen myös ulkomaiset vierailijat huomaavat sen ja he ihastelevat sitä. Samoin laitoksen hyvä ilmapiiri on tunnettu ympäri Suomea. Johtajan mukaan hyvään ilmapiiriin voi vaikuttaa omalla olemuksella ja erimerkillä, kuuntelemalla ja keskustelemalla ihmisten kanssa. Toiminnan sujuvuutta kuvaa hyvin erään professorin esimerkki luentojen järjestelystä, jota hän kuvaili seuraavasti:

”Jos katsoo parin vuoden taakse, miten pienellä työvoimalla me pyöritämme tätä kaikkea, niin siitä näkee, että esimerkiksi luentojen järjestelystä ei ole tullut minkään näköistä skismaa. Kaikki on sujunut tavattoman hyvin.” (F3)

Professorit kokevat, että fysiikkalaitos on hyvä työpaikka ja myös hyvä opiskelupaikka. Se on kannustava ja rohkaiseva työyhteisö, jossa kannustetaan kehittämään omia taitojaan, luomaan yhteyksiä myös kansainvälisesti sekä hakemaan erityisesti ulkopuolista tutkimusrahoitusta eri rahoittajilta. Professorien mukaan laitoksen toimintaa on kasvatettu järkevällä vauhdilla. Ydinhenkilöstön pysyvyys laitoksella on ollut hyvä, sillä useat professorit ovat olleet kymmeniä vuosia töissä laitoksella. Osa heistä on ensin suorittanut opintonsa laitoksella ja myöhemmin palanneet töihin sinne, koska laitokselta on jäänyt opiskeluajoilta miellyttävä muistikuva. Eikä ole ihme, vaikka näin onkin, sillä kannustus ulottuu myös opetukseen ja opiskelijoihin. Opetuksen tasosta sekä opiskelijoista pyritään pitämään hyvä huoli.

Professorien mukaan opetus ja tutkimus voidaan hoitaa hyvin, jos laitoksella pystytään minimoimaan sellaiset hallinnolliset työt, jotka eivät vie opetusta ja tutkimusta eteenpäin. Professorien arvioiden mukaan tässä on onnistuttu monia muita yliopiston laitoksia paremmin. Siitä huolimatta professorit kokevat, että heidän työtään kuormittavat yliopiston hallinnosta tulevat tehtävät, kuten esimerkiksi erilaiset työryhmät ja niihin liittyvät kokoukset. Turhauttavinta professorien mukaan on, että henkilöt jotka osallistuvat työryhmiin, eivät ehdi tehdä työryhmässä käsiteltävien asioiden eteenjuuri mitään muuta, kun käydä kokouksissa. Fysiikkalaitoksen professorin kokemuksen mukaan työryhmätyöskentely on niin sanottua talkootyötä, johon ei anneta kunnollista resurssia. Toiminnan kehittämisen näkökulmasta olisi tärkeää, että työryhmiin valittavilta ensinnäkin kysyttäisiin halukkuutta siihen määräämisen sijasta ja toiseksi, annettaisiin kunnan resurssi työryhmätyöskentelyä varten.

Fysiikkalaitoksella myös opetukseen liittyy toisaalta akateeminen vapaus ja toisaalta siihen liittyvä vastuu. Professorit haluavat opettaa, sillä heidän mukaan hyvin hoidettu opetus on elintärkeä laitoksen toiminnan kannalta ja sen vuoksi se halutaan hoitaa hyvin. Professorit myös kokevat, että opetus on merkittävää oman ammatillisen kehittymisen kannalta. Koska opetus koetaan tärkeäksi, opiskelijoiden ohjaukseen panostetaan paljon. Opiskelijoiden huolenpito alkaa jo ensimmäisellä viikolla, kun opiskelijat aloittavat opintonsa. Heille järjestetään sisäänajo laitokseen niin sanotun lentävän lähdön avulla. Tätä lentävää lähtöä eräs haastateltavista kuvasi seuraavasti:

”Heti kun opiskelijat tulevat, niin heillä on kahden viikon intensiivijakso pienissä ryhmissä. Ryhmä on koko ajan koossa, ja heille esitellään laitoksen tutkimustyötä ja kaikkea, että miten laitos toimii ja esitellään ihmisiä ja yritetään saada heidät tuntemaan olonsa kotoiseksi täällä ja sitten tämä mikä tälle tutkimukselle on ihan tyypillistä, ryhmätyö ja yhdessä työskenteleminen, niin siihen satsataan alusta pitäen.” (F1)

Hyväksi koetun lentävän lähdön aikana opiskelijat kiertävät laitosta ja tutustuvat laitoksen eri pää-tutkimussuuntiin, niiden tekemisiin ja tutkimuksiin olemalla joko puoli päivää tai yhden kokonaisen päivän aina yhden tutkimussuunnan ihmisten kanssa. Myöhemmin opinnoissa fysiikkalaitoksella opiskelijat pääsevät mukaan tutkimusryhmiin harjoittelijoina ja opinnäytetöiden tekijöinä. Myös tällöin opiskelijoille pyritään luomaan sellainen ilmapiiri, jossa kannustetaan onnistumaan ja kehittämään omia taitojaan. Jokainen henkilö laitoksella ottaa vastuuta opiskelijoiden ohjaamisesta. Jos hän ei osaa itse auttaa, niin hän ohjaa opiskelijan sellaisen henkilön luo, joka pystyy häntä auttamaan.

Oman haasteensa toimintaan tuo erään professorin mukaan on se, että yliopiston toimintaa pyritään säätelemään ulkoapäin. Säätelijöiden joukossa on henkilöitä, jotka eivät ymmärrä yliopiston perus-olemusta, mutta pyrkivät silti muuttamaan ja kehittämään niiden toimintaa. Tämän takia professorit joutuvat puolustelemaan ja selittelemään tekemisiään, jotta säätelijät edes hiukan ymmärtäisivät, kuinka paljon työtä ihmiset oikeasti tekevät laitoksilla. Tämä tuntuu eräästä professorista kummalliselta, koska akateemisilla asiantuntijoilla on sisäänrakennettuna aito tiedon hankkimisen tarve ja opettajan kutsumus. Siten heidän tekemisiään ei tarvitse epäillä. Myös taloudellisten asioiden ohjaus ja seuranta on professorien kokemusten mukaan erikoista. Ihmiset tekevät kaikkensa säästääkseen rahaa tutkimukseen, kuitenkin tutkimukseen liittyviin hankintoihin vaikuttavat esimerkiksi kilpailusäännökset, joiden seurauksena toimintaa ei voida hoitaa niin hyvin kuin se haluttaisiin hoitaa. Henkilöstö siis kokee, että yliopiston toimintaan kohdistuva ulkoinen ohjaus aiheuttaa päin vastaisia seurauksia kuin mitä niiden tavoitteena on. Fysiikkalaitoksen professorien kokemusten mu-

kaan laitoksen henkilöstö kun ei keskimääräisesti ole sellaista joukkoa, jota tarvitsisi epäillä ja valvoa koko ajan. Valvonta koetaan kiusallisena.

Hyvä johtaminen

Kuten aiemmin kävi ilmi, laitosjohtajan viralliset tehtävät on kuvattu yliopiston johtosäännössä, joten tässä luvussa esitettävät asia kertovat siitä, miten tehtävät näyttäytyvät käytännössä professorille. Strateginen suunnittelu ja johtaminen liittyvät johtajan tehtäviin. Professorien kokemusten mukaan johtajan vastuulla on laatia sekä laitoksen tutkimus- että opetusstrategia yhteistyössä professorien kanssa. Näissä prosesseissa johtajan tehtävänä on suunnata laitoksen toimintaa siihen suuntaan, mikä katsotaan järkeväksi. Tällöin johtaja joutuu ohjaamaan professorien toimintaa, vaikkakin professorit voivat aiemmin kuvatun mukaisesti melko vapaasti päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Tämä ohjaus liittyy pitkän tähtäimen toimintaan, joten Fysiikkalaitoksen professorit kokevat, että heidän laitoksella ei ole koskaan oltu tilanteessa, että olisi jouduttu rajoittamaan jonkun yksittäisen professorin työskentelyä. Toiminnan painopiste saattaa kuitenkin pikku hiljaa muuttua ja vaikuttaa samalla tutkimuksen suuntaan, mutta tällainen on yleensä suunnitelmallista ja tapahtuu esimerkiksi uusien professorinimitysten kautta.

Strategisen johtamisen lisäksi hyvä laitosjohtaja huolehtii siitä, että laitoksen toimintaedellytykset, kuten riittävät resurssit, ovat kunnossa. Näihin resursseihin voidaan lukea sekä toiminnan rahoitus että sen tasapuolinen jakaminen eri tutkimusryhmille. Professorien mukaan johtajan työhön sisältyvät suurimmat haasteet liittyvät arjen käytänteisiin ja muuttuviin tilanteisiin, jolloin johtajan työajasta menee yhä enemmän erilaisiin hallinnollisiin tehtäviin, erilaisiin raportointeihin sekä työaikojen ja sairauspoissaolojen seurantaan. Tällainen seuranta ja siihen liittyvä byrokraatia vaikuttavat professorien mukaan turhalta ja aikaa vievältä, sillä aikaisemmin fysiikkalaitoksella asiat ovat hoituneet siten, että ihmisistä on huolehdittu. Tämä huolenpito on vaikuttanut ja vaikuttaa edelleen professorien mukaan laitoksen hyvään ilmapiiriin, jota kuvastaa muun muassa, että johtaja ei joudu selvittämään henkilöstön välisiä ristiriitoja. Myös professorien tehtävien jakaminen tapahtuu hyvässä yhteisymmärryksessä, vaikkakin tehtävät jakaantuvat välillä epätasaisesti professorien kesken. Positiivisena asiana nähdään, että johtaja on pystynyt hoitamaan henkilöstöasiat siten, että on välttyty kriiseiltä. Johtaja kuvailee itse asioita seuraavasti:

”...laitoksen johtaja sitten jos muuten pystyy ylläpitämään sellaista hyvää ilmapiiriä ja pystyy nimenomaan meilläkin olemaan samoilla linjoilla työntekijöiden kanssa siinä, mikä on tärkeintä ja oleellisinta. Ja siihen täällä kyllä pyritään, kun tutkimusta ja opetusta tehdään ylitse kaiken muun. Ne ovat aina etusijalla. Ei mitkään tällaiset byro-

kraattiset periaatteet tai byrokratia, laitoksen sisäinen byrokratia. Yritetään hyvin kevyellä byrokratialla toimia.” (F1)

Toisena haasteena laitoksen johtajan työssä on professorien mukaan, että miten toimintaa voidaan hallita ja organisoida kohtalaisen isoa asiantuntijajoukkoa niin, että ne saadaan toimimaan yhdessä ja tekemään korkeatasoista ja kansainvälistä työtä siten, että professoreille jäisi mahdollisimman paljon aikaa keskittyä tutkimukseen ja opetukseen sekä saavuttaa niihin liittyvät tavoitteet. Nämä haasteet liittyvät tulostavoitteisiin. Toiminta pitäisi saada hoidettua siten, että saataisiin koulutettua maisterit ja tohtorit tehokkaasti ja järkevästi, ja professorien mukaan vielä siten, että tehtävä työ olisi mielekäästä. Yksi asia, joka helpottaisi sekä professorien että laitosjohtajan työtä on se, että miten yliopiston tukipalvelut saataisiin tukemaan laitosten toimintaa oikeasti. Tällä hetkellä ne eivät professorien mukaan tue toimintaa, vaan työllistävät heitä. Yhtenä esimerkkinä professorit mainitsevan taloudenseurantajärjestelmän, joka pitäisi saada toimimaan reaaliajassa. Tällä hetkellä laitoksilla joudutaan tekemään paljon käsityötä esimerkiksi hankerahoitukseen liittyen.

Johtajan mielestä suurimmat haasteet liittyvät toiminnan visiointiin, kykyyn nähdä mahdollisimman pitkälle eteenpäin. Johtajan pitää pystyä hallitsemaan laitoksen menestyssuunnan ja hänen lisäksi hänen tulisi osata arvioida ja päättää, millaisilla ratkaisuilla asioissa edetään. Toisena haasteena johtaja näkee opiskelijarekrytoinnin, joka liittyy osana professorien kuvaamia rahoituksen haasteita. Opiskelijarekrytoinnin haasteena on, miten laitokselle saadaan hyviä opiskelijoita. Viime vuosina rekrytoinnissa on onnistuttu melko hyvin monipuolisen markkinoinnin avulla, jossa keskeisenä ideoijana on ollut laitoksen amanuenssi, jota johtaja kuvaa ideamylyksi.

Laitoksen ja myös asiantuntijoiden toimintaan vaikuttaa keskeisesti johtaja. Johtajan valinta tapahtuu yliopiston johtosäännön mukaisesti. Professorien mielestä keskeinen asia tieteellisen tutkimuksen johtamisen näkökulmasta on, että laitoksen johtaja on kokenut fyysikko ja korkeimman luokan ammattilainen. Sen vuoksi johtajan tulee olla kasvanut tutkijaopettaja-fyysikosta ammattifyysikoksi, jotta hänellä on vahva tieteenalan tuntemus. Ammattijohtaja, josta on viime aikoina puhuttu, on kauhistus ja mahdoton ajatus professorille, sillä henkilö joka ei ole kasvanut yliopiston sisällä ei voi ymmärtää yliopistomaailmaa ja siellä uupumatta uurastavia ihmisiä, jotka haluavat oppia koko ajan jotain uutta. Oma haasteensa ammattijohtajalle olisi myös johtoryhmätyöskentely, sillä hän ehkä ymmärtäisi mitä siellä puhutaan, mutta professorien käyttämät argumentit eivät välttämättä saisi vakuutettua johtajaa. Tällöin olisi vaarana, että johtaja, jolla on valta päättää asioista, päättäisikin toisin, mitä johtoryhmässä on sovittu.

Professorin mukaan ammattijohtajaa parempi vaihtoehto olisi sekin, että esimerkiksi uran loppuvaiheessa laitoksen johtajana toimiva professori keskittyisi täysipäiväisesti johtajan tehtäviin eikä enää opettaisi tai tutkisi. Johtajan mielestä laitoksen johtajan tehtävänkuvaa voisi muuttaa siten, että amanuenssi voisi olla enemmän ammattijohtajatyypinen eli hän vastaisi käytännön asioista. Varsinaisen laitoksen johtaja olisi vastuunkantaja, mutta rutiinien siirryttyä amanuenssille johtajalle jäisi aikaa keskittyä oman tutkimuksen tekemiseen. Johtajan mukaan tällainen muutos on tapahduttava lähiaikoina. Tätä muutosta johtaja kuvaili seuraavasti:

”Se on ihan pakko tapahtua eli tavallaan näkisin sen niin, että laitoksen tutkimushenkilökunnasta, nuoremasta päästä ehkä jonkun pitäisi uhrautua tai jos se tilanne sellainen on, niin sitten siirtyä sellaiseen hommaan. Meidänkin amanuenssi on kuitenkin tutkimustaustainen, ei fysiikasta, mutta fysikaalisesta kemiasta, jonkun verran aikanaan tehnyt tutkimusta, ja sitten siirtynyt muualta tänne tuohon hommaan, ... mutta kun hän jää eläkkeelle, niin miten selvittää, kun hän tekee noin kolmen ihmisen työn. Siinä vaiheessa pitäisi löytyä laitoksen sisältä sopiva henkilö, jolla olisi valmiina tieto ja tuntemus laitoksesta.” (F1)

Fysiikan professorien näkemykset hyvästä johtajasta perustuvat vahvasti omiin kokemuksiin, sillä professorien mukaan fysiikkalaitoksella on ollut jo pitkään hyviä johtajia. Johtajan onnistumiseen ja laitoksen toimintaan vaikuttaa olennaisesti myös se, että laitoksella on hyvä, kokenut ja aloitekykyinen amanuenssi. Sekä professorien että koko laitoksen toiminnan kannalta on olennaista, että laitoksella tiedottaminen toimii. Fysiikkalaitoksella hyvään tiedottamiseen on pyritty siten, että amanuenssi laatii sähköisen viikkotiedotteen. Viikkotiedote sisältää henkilöstön kannalta keskeiset asiat, jotka koskevat laitoksen toimintaa ja koko yliopistoa sekä valikoidusti yliopiston keskushallinnosta tulevat tiedot. Tätä toimintatapaa pidetään pääsääntöisesti hyvänä, koska sillä säästetään henkilöstöä valtavalta tietomäärältä, mutta pyritään kuitenkin siihen, että henkilöstö voi lukea helposti kaikki tärkeimmät asiat.

Professorien mukaan fysiikkalaitoksella on hyvä johtaja. Hyvä johtaja on rauhallinen, kuunteleva, kannustava ja motivoiva, joka huomioi professorien mielipiteet päätöksissään. Ihannejohtaja pystyy tekemään tarvittaessa nopeastikin viisaita päätöksiä. Hänen täytyy huolehtia siitä, että tieto kulkee ja vuorovaikutus toimii. Johtajan tulee huolehtia myös laitoksen julkisuuskuvasta. Hyvän johtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat eettisyys, korkea moraali ja inhimillisyys. Hyvä johtaja osaa huomioda erilaiset johdettavat. Hänellä on tietoa ja osaamista erilaisista psyykkisistä sairauksista, alkoholiongelmistä, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvokysymyksistä, lainsäädännöllisistä asioista sekä monista muista käytännön asioista. Johtajan mukaan hyvä johtaja on melko vahva auktoriteetti, johon liittyy se, että hän on hyväksytty ihminen, joka luo toiminnallaan luottamusta ja turvallisuuden tunnetta.

Vaikka erään fysiikkalaitoksen professorin mukaan fyysikot ovat nöyriä johdettavia, toinen professori kuitenkin arvioi, että mitään asiantuntijaryhmää ei ole helppo johtaa. Kolmas professori kuvaili asiantuntijoiden johtamista seuraavasti:

”Asiantuntijoita ei voi johtaa, mutta ohjata niitä voi ja keskustelu on keskeinen väline ohjauksessa.” (F4)

Toisaalta professorit uskovat, että asiantuntijoiden kanssa pärjää, kun johtamistyyli on rauhallinen ja kaikki huomioon ottava. Oman haasteensa asiantuntijoiden johtamiselle asettaa se, että professorit ovat korkeasti koulutettuja ja siten myös itsetietoisia siitä, miten asiat tulee tehdä. Professorit eivät pidä siitä, että joku toinen tulee sanomaan, miten asiat tulisi hoitaa. Laitoksen johtajan mukaan professorit toimivat hyvin itsenäisesti ja tietävät vastuunsa. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että ihmiset tietävät mitä heiltä odotetaan.

Yliopiston tarjoamasta johtamiskoulutuksesta uskotaan olevan hyötyä hyvän johtamisen saavuttamisessa, jos se voidaan suorittaa johtajana olemisen aikana. Nykyisessä mallissa johtajat valitaan laitoksen sisältä ja he eivät tiedä kovin paljon aikaisemmin kenestä tulee seuraava johtaja, jonka vuoksi koulutuksen hankkiminen etukäteen ei ole oikein mahdollista. Tässä kohtaa professorien näkemykset kuitenkin eroavat jonkin verran, sillä erään professorin mukaan johtamiskoulutusta ei tarvita, koska professorit pääsevät perehtymään johtamiseen liittyviin asioihin johtoryhmässä ja sen vuoksi siirtyminen professorin työstä johtajan tehtäviin ei ole kovin suuri haaste.

5.3 Historialaitos

Toiminta- ja johtamiskulttuuri

Historialaitoksella on avoin toimintakulttuuri. Henkilöstön työhuoneiden ovet ovat avoinna, eikä vastaanottoaikoja tarvitse opiskelijoidenkaan varata etukäteen. Työtä tehdään pääosin työpaikalla, vaikka työhön liittyvät valvontavälineet koetaan melko ohjeellisiksi, joten sen vuoksi ei olisi niinkään väliä missä töitä tekee, kunhan työ on tuloksellista. Professorien mukaan laitoksella välitetään ihmisistä. Laitoksen toiminta on yksilölähtöistä. Siihen liittyy ajatus hyvästä ihmisestä. Laitoksen johtaja kuvaili professorien vaikutusmahdollisuuksia seuraavasti:

”...loppupeleissä on aika vähän keinoja, joilla voitaisiin kovin paljon yksilötasolla tai yksityiskohtaisesti määrätä, että mitä kukakin tekee. Kyllä tämä loppupeleissä pitää perustua aikamoiseen luottamukseen, että jos joku ihminen on professorina, niin ei hän sattumalta ole tässä hommassa, vaan kyllä täytyy taustaa olla. Ja silloin täytyy luottaa siihen, että kyllä hän itse osaa asiansa järjestää.” (H1)

Laitoksella hyväksytään erilaisuutta. Erään professorin mukaan sukupolvien välillä on näkemuseroja työskentelytavoissa. Tällä hetkellä on vallalla, ohjaksissa, 60-luvun lopulla syntyneiden sukupolvi, jotka ovat erittäin tehokasta väkeä. Heillä artikkelit ovat määräävämmässä asemassa kuin kirjat. Nuoremmat työskentelevät enemmän myös yhdessä. Vanhempi ikäpolvi on puolestaan enemmän yksintyöskenteleviä, ja kirjat ovat merkitsevät heille enemmän kuin artikkelit. Professori myös kokee, että nuoremman polven toimintasykli on erilainen kuin vanhemman sukupolven, koska he ovat eläneet globaalissa internetmaailmassa jo nuoresta saakka. Myös laitoksen johtajan mukaan toiminnassa on hyvä vauhti ja tekemisen meininki. Itsenäisyys liittyy tekemiseen, mutta pitkän perinteen mukaan asioita tehdään myös yhdessä. Laitoksella on paljon aktiivisia tutkimusryhmiä, jotka opettavat yhdessä, tekevät tutkimusta yhdessä, kirjoittavat yhdessä. Tämä ei johtajan mukaan ole kovin yleistä humanistisilla aloilla, varsinkaan historian tutkimuksessa.

Vaikka laitoksen toiminta on yksilölähtöistä, laitoksella on yhteisiä tavoitteita ja arvoja, joista on keskusteltu yhdessä. Yksi niistä on ajatus hyvästä yhteishengestä. Yhteiset keskustelut mahdollistuvat koko henkilöstön kesken viikoittaisissa määräämään pidettävissä tiedotustilaisuuksissa, joita kutsutaan henkilöstön keskuudessa myös käskynjaoksi. Johtajan mukaan se on keskustelutilaisuus, jossa esitellään ajankohtaisia asioita ja keskustellaan niistä. Eräs professori kuvaili keskustelutilaisuuden sisältöä seuraavasti laitoksen johtamisen yhteydessä:

”Meille kerran viikossa kerrotaan jotakin. Meillä on kyllä semmoinen tapakin. Se on kyllä keskittyneesti joka kerta ... numeroita ja tilastoja ja uusia kehittämisiä ja kaikkea muuta.” (H4)

Lisäksi on johtoryhmä, joka koostuu pääasiassa professoreista. Siellä valmistellaan asioita. Myös opiskelijoiden kanssa keskustellaan heitä koskevista asioista. Selkeät vastuusuhteet laitoksella helpottavat asiantuntijoiden toimintaa, sillä he, jotka päättävät asioista, kantavat myös vastuun päätöksistään. Vaikka johtajalla on virallisesti valta päättää asioista, professorit kertovat, että laitoksella keskustellaan ja tiedotetaan asioista paljon, jonkun mielestä välillä jopa liian paljonkin. Laitoksen toimintaa ei pidetä byrokraattisena, paremminkin sen koetaan olevan demokraattista. Erään professorin mielestä laitoksella on hyvin moderni johtamistapa.

Moderniin johtamiseen liittyy demokratia. Silti professorien mukaan byrokratia on jossain määrin lisääntynyt. Demokratian lisäksi toimintaan liittyy myös tehokkuuden ja tuottavuuden vaatimus. Eräs professori kuvaili toimintaa näin:

”...joskus tuntuu, että tämä on joku firma, jota pyöritetään. Kyllä se varmaan jollakin lailla tuntuu se vallan ja asioiden päättämisen keskittäminen. Se tuntuu, että byrokratia, vaikka valtaa keskitetään, on lisääntynyt sillä tavalla, että kun ennen oli paljon sellaisia asioita, joita pystyi itse hoitamaan alusta loppuun asti aina sinne viimeiseen päätökseen, niin nykyään se menee niin monen portaan kautta, että tuntuu että se on ihan turhan aikaista byrokraattista pyöritystä.” (H2)

Professorien mukaan tällaisissa asioissa on nähtävissä uuden yliopistojärjestelmän synnytysskiput, kun oikein kukaan ei tiedä, miten missäkin asiassa pitäisi toimia. Joskus asian selvittämiseen saattaa joutua tekemään todella paljon työtä ennen kuin saa vastauksen kysymykseensä. Toisinaan huomaa, yliopiston hallinnossakaan ei ole kaikista asioista tietoa, miten ne tulisi hoitaa. Vaikka viimeaikaisten muutosten koetaan tuoneen tiettyjä haasteita professorien työhön, niin kasvukivuista huolimatta osa professoreista kokee, että muutokset voivat olla uusia mahdollisuuksia, minkä vuoksi liika kriittisyys kannattaisi unohtaa ja pyrkiä katsomaan asioita eteenpäin. Tässä kuitenkin haastateltujen professorien näkemykset eroavat melko paljon toisistaan, sillä erään professorin mukaan paluu vanhan yliopistosysteemiin olisi kaikin puolin paras vaihtoehto.

Laitoksen johtajalla on suuri merkitys laitoksen toimintaan. Hänellä on nykyään paljon valtaa, mutta myös vastuuta. Professorit kokevat, että viime kädessä johtaja vastaa koko laitoksen toiminnasta hankkien sille toimintaedellytyksiä ja -mahdollisuuksia sekä puolustaen laitoksen kiinnostuksen kohteita. Professorien näkökulmasta hyvä johtaja hoitaa tehtävänsä siten, että laitoksen toiminta on sujuvaa. Toiminnan lisäksi johtajan tulee huolehtia siitä, että laitoksella työskentelevät ihmiset voivat hyvin ja pystyvät tekemään mielekkäitä töitä. Hyvään johtamiseen kuuluu myös tasapuolinen kohtelu eri oppiaineiden välillä sekä vaikuttamismahdollisuudet itseä koskeviin asioihin. Tämä on professorien mukaan mahdollista johtajan suunnitelmallisen työskentelyn kautta, jolloin asioita katsotaan pidemmälle tulevaisuuteen budjetin asettamisessa raameissa. Koska budjetti määräytyy entistä enemmän sen mukaan, miten hyvin laitos pystyy kilpailemaan ulkopuolisesta rahoituksesta, laitoksen johtajan ja myös professorien tärkeä tehtävä on hankkia rahoitusta laitokselle. Ulkopuolisen rahoituksen vuoksi vaarana on, että tehdään helposti sellaista työtä, mitä järjestelmä tukee. Toisaalta on huomioitava, että johtajan työtä ohjaa yliopiston lisäksi myös eri rahoittajien kriteerit.

Laitoksen johtajan mukaan toimintaa ohjaa kaksi asiaa. Tutkimusta ja opetusta ohjaa tieteenalan sisäinen tapa, ajatusmalli, miten tutkimusta ja sitä kautta myös opetusta tehdään, mitä tutkitaan, mitä kannattaa tutkia ja mitä tutkimuksia saadaan julkaistua. Toinen toimintaa ohjaava tekijä on, tiedepolitiikka, johon liittyy tiedekunnasta tulevat numerotavoitteet. Ne pitää saavuttaa, koska niiden kautta saadaan budjettirahoitusta. Tiedepolitiikkaan liittyy myös toinen asia, rahoittajien linjat, jotka vaikuttavat myös siihen, millaista tutkimusta kannatta tehdä. Toisaalta rahoituksesta

omien tieteenalojen asiantuntijat ovat päättämässä, jolloin keskustelu käydään tieteenalan sisällä. On oltava koko ajan tutkimuksen kärjen tuntumassa, jotta on mahdollista saada ulkopuolista rahoitusta.

Hyvä johtaminen

Professorien mukaan hyvä johtaja hoitaa tehtävänsä siten, että professorien ei tarvitse puuttua kaikkiin asioihin. Hän huolehtii laitoksen eduista, ja turvaa muiden mahdollisuudet vaikuttaa asioiden kulkuun. Hyvä johtaja osaa hankkia myös arvostusta ja hän on lojaali työpaikalleen. Hän on tasa-
puolinen, helposti lähestyttävä, kuunteleva, neuvottelutaitoinen ja osaa tehdä viisaita päätöksiä sekä huomioida niissä henkilöstön näkemykset, vaikkakin hänellä on valta päättää asioista. Johtajalta odotetaan myös jämäkkyyttä ja kykyä nähdä asioita eteenpäin eli esimerkiksi miten joku asia tulisi hoitaa, jotta sillä olisi positiivin vaikutus myös tulevaisuudessa.

Hyvä johtaminen voidaan saavuttaa johtajan oman esimerkin kautta, jolloin johtaja on kollega eikä paljon puutu professorien tekemisiin. Eräs professori kuvasi johtamisen merkitystä työhönsä näin:

”Kyllähän professori on kohtalaisen etuoikeutetussa asemassa kuitenkin, johtaja on ... kollega.” (H4)

Asiantuntijoiden johtajalta vaaditaan kykyä huomioida persoona, jonka kanssa milloinkin tekee työtä. Johtajan tulee osata huomioida myös, miten asiat tulee esittää ja miten niitä tulee viedä eteenpäin erilaisten persoonien kanssa. Professorien mukaan hyvä johtaja osaa katsoa tiettyjen asioiden yli ja toisaalta hän hyväksyy erilaisuutta. Hyvän johtaja ei myötäile kaikkia, vaan on määrätietoinen asioiden eteenpäin viemisessä. Toisaalta on niitä akateemisia toisinajatteliijoita, joiden johtaminen voi olla lähes mahdotonta. Tällaisia kuitenkin siedetään yliopistossa, varsinkin, jos he tekevät hyvää tulosta.

Professorit kokevat, että heidän ammattikunnassaan, akateemisissa asiantuntijoissa, on todella monenlaisia johdettavia, helppoja ja haasteellisia ihmisiä sekä monia oman tien kulkijoita. Professoreissa on myös vahvoja persoonia, joilla on hyvin vankat omat mielipiteet asioista. Siitä huolimatta uskotaan, että valtaosaa professoreista voidaan johtaa. Professorien mielestä asiantuntijoiden johtamisissa täytyy huomioida suunnitelmallisuus ja asioista tulee keskustella ennen päätösten tekemistä. Näin professorit kokevat, että heidän asiantuntemustaan arvostetaan. Kokemuksen mukaan keskustelun avulla on muodostunut hyviä käytänteitä sekä henkilöstön keskuudessa että opiskelijoiden kanssa. Professorit kuvailivat asiantuntijoiden johtamista seuraavasti:

”Johtajana itse voin sanoa, että voi olla, että olen äärimmäisen hankala johdettava. Sillä perusteella voi sanoa, että minun mielestä se on hyvin helppo, jos ei johda. Oikeastaan aika paljon varmaa sillä tavalla, että mitä näkymättömämpi johtajan asema on, sen paremmin työskentely onnistuu.” (H4)

”Itse asiassa, niitä voi johtaa. Mutta tällainen ennakoita keskusteleminen on se asia. Vaatii aikamoista etukäteistä suunnitelmallisuutta siitä, miten pystyttäisiin keskustelemaan näkemyksistä. Minun mielestä on aika hyvä keskustelukulttuuri, vaikka aikalailla tiedotusluontoisia asioita.” (H3)

Erään professorin kokemusten mukaan akateemisten asiantuntijoiden johtaminen onkin helppoa, koska he ovat innostuneita tieteen tekemisestä ja uusista asioista. Riittää, kun johtaja nostaa esille asioita, joita pitäisi tehdä, niin tehtäviin löytyy yleensä heti tekijöitä. Innostuksen ylläpitämiseen vaikuttaa professorin mukaan vauhti, jolla töissä edetään. Jos työssä on koko ajan kova vauhti päällä, niin työn mielekkyys kärsii. Sen sijaan, jos tutkimuksessa edetään riittävän rauhallisesti, mutta kuitenkin sillä tavoin, että koko ajan edetään, niin silloin asiantuntijoiden johtaminen on helppoa. Tällaisessa tavassa tehdä tutkimusta riittää, että tutkimusryhmä kokoontuu yhteisesti 4-5 kertaa vuodessa, kun monet muut ryhmät kokoontuvat esimerkiksi kerran kuukaudessa. Tällöin kokoukset koetaan tarpeellisiksi, toisin kuin liiallinen kokoustaminen aiheuttaa kyllästymistä asioiden käsittelemiseen. Nämä näkemykset pohjautuvat tutkimusryhmän johtamiseen, mutta kyseinen professori uskoo, että tällainen tapa soveltuisi myös isomman ryhmän johtamiseen.

Kuten edellä kuvatuista asioista voi päätellä, laitoksen johtamiseen liittyy myös professorien mukaan monia haasteita. Yksi historialaitoksen johtajan työhön liittyvä haaste on, että laitoksen henkilöstö on kahdessa eri rakennuksessa. Se aiheuttaa omat haasteensa muun muassa tiedonkulkuun. Tätä pyritään välttämään sillä, että keskustelutilaisuuksissa käsitellyistä asioista lähetetään vielä kooste koko henkilökunnalle. Vaikka tiedonkulku on tärkeää toiminnan kannalta, niin professorit kokevat, että viimeisten vuosien aikana kokousten määrä on kasvanut, jonka vuoksi välillä tuntuu, että laitoksen toimintaan liittyvää tietoa jaetaan vähän liikaa. Nämä yleiset tiedotustilaisuudet vaikuttavat siihen, että professorit hoitavat mieluummin asioita esimerkiksi pääaineen sisällä käymällä keskustelemassa kollegan luona, kuin että osallistuisivat tai järjestäisivät kokouksia.

Historialaitoksen toinen haaste on saada nykyinen menestys jatkumaan. Olennaisia asioita menestyksen kannalta ovat jatkotutkimusten tuottaminen tavoitteiden mukaisesti sekä kansainvälisesti tunnustettujen tutkimusten tekeminen, joihin liittyvä tutkimuksen kokonaisarviointi tullaan lähiaikoina tekemään. Professorien mielestä yliopiston haluaa olla edelläkävijöiden joukossa. Sen vuoksi myös koetaan, että laitoksen tuloksellisuusvaatimukset ovat kiristyneet viime vuosina. Vaatimukset asettavat omat haasteensa sekä laitoksen johtajalle että johtamiselle. Laitoksen johtajan kannustinmah-

dollisuudet ovat esimerkiksi hyvin pienet, joita hän voi käyttää akateemisten asiantuntijoiden johtamisessa. Silti professorien mukaan historialaitoksella on tavoitteiden suhteen hyvä tilanne, koska laitoksen toiminta on tehokasta ja laitos on menestynyt hyvin viime vuosina.

Vuoden 2010 alussa voimaan tulleen yliopistolain vaikutukset toimintaan nähdään pääosin positiivisina, vaikkakin professorit kokevat, että heillä ei ole vielä tarkasti tietoa siitä, miten laki toimii käytännössä. Oman haasteensa lain soveltamiseen tuo erään professorin mukaan se, että yliopisto organisaationa ei toimi samalla tavalla kuin esimerkiksi armeija. Vaikka käsky-valtasuhteet ovat hyvin selkeät, niin toiminnassa on keskenään ristiriitaisia tavoitteita yliopistokeskustelussa. Kaikki vannovat yliopistoajatuksen nimiin, mutta he haluavat kukin tehdä asioita omilla ehdoillaan ja omissa intressiensä mukaan. Eräs professori pelkää, että jos tutkimus keskittyy vain tietyille painoaloille, niin yleisyys eli kaikesta tiedosta kiinnostuminen on uhanalaista. Tällöin toiminta lähestyy professorin mukaan ammattikorkeakoulujen toimintaa. Marginaalien tutkimusalueiden merkitys on myös siinä, että niillä alueilla ihmiset saavat usein paremmin töitä.

Toinen vaara voi liittyä siihen, jos keskitytään tiettyihin painoaloihin, järjestelmä voi johtaa sellaisen syöttöjärjestelmän syntyyn, jossa aikaisemmin rahaa saaneet saavat sitä aina uudestaan. Se taas puolestaan voi johtaa siihen, että heidän ei tarvitse panostaa niin paljon tutkimukseen, kun rahoitus on ikään kuin turvattu. Erään professorin mukaan se on huono asia, koska yhteiskunta panostaa tutkimukseen, niin yliopiston on panostettava myös tutkimuksen laatuun.

Tuloksellisen toiminnan kannalta nähdään tärkeänä visionäärinen, eteenpäin suuntautuva, johtaminen. Strategiaohjaavatoiminta liittyy visionääriseen johtamiseen. Laitoksen strategiassa on määriteltä tutkimuksen painoalueet, joiden sisälle tutkimusaiheiden tulisi sopia. Tässä ei kuitenkaan olla ihan ehdottomia, vaan laitoksella hyväksytään myös jossain määrin poikkeavia tutkimusaiheita. Sekä korkeat laatuvaatimukset että kansainvälistymistavoitteet liittyvät tutkimukseen tulostavoitteisiin. Tutkimuksen tulisi olla korkeatasoista, jotta voitaisiin kilpailla tarjolla olevasta rahoituksesta. Tutkimuksen tason lisäksi entistä enemmän kiinnitetään huomiota myös siihen, että työskentely olisi tehokasta ja tuottavaa. Professorin mielestä tavoitteellisuus muistuttaa hyvin yritysmäistä toimintaa. Jotta toiminnan tehokkuus säilyisi, tulisivat yliopiston tukipalvelut, kuten talous- ja opiskelijapalvelut, saada toimimaan siten, että ne palvelisivat tutkimusta ja opetusta.

Yritysmäinen toimintatapa näkyy myös, kun professorien mukaan ollaan menossa kohti ammatti-johtajuutta. Sen hyviä puolia voisivat olla tietynlainen kvartaalitalousajattelu, jossa rahat nähtäisiin jatkuvana kassavirtana eikä kalenterivuositain. Samoin jatkuva rahoitus pitäisi nähdä jatkuvana

prosessina. Erään professorin mielestä heillä on jo tällä hetkellä ammattijohtaja. Johtaja on samaa mieltä, sillä hän kertoo tekevänsä vähemmän opetusta ja tutkimusta ja enemmän hallintoa. Professorit haluavat, että jatkossakin heitä johtaa professori, sillä professorien mielestä vain professori voi johtaa professoreita, koska hän ymmärtää myös tieteen tekemistä. Johtamiskoulutus koetaan jo nykyisen lähes välttämättömänä, koska johtajien vastuu on kasvanut viime aikoina niin paljon. Laitokselle voisi olla myös toimitusjohtajatyypinen johtaja, mutta silloin johtaja ei voisi ohjata tieteen tekemistä. Toinen vaihtoehto nykyiselle johtajakäytännölle olisi, että johtajat olisivat edelleen professoreita, mutta he eivät tekisi tutkimusta eivätkö opettaisi. Silloin aika riittäisi paremmin kaikkiin johtajan töihin. Johtajan mielestä johtajan tehtäviin ei voi siirtyä ihan kuka vain, sillä tehtävässä vaaditaan tieteen tuntemusta, todella paljon tietoa toimintaan liittyvistä asioista, organisaatiosta sekä henkilöstöhallinnosta. Oma haasteensa on, että organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa, jota ei ole kirjoitettu mihinkään, mutta joko pitää huomioida jokapäiväisessä toiminnassa.

Professorien mukaan henkilöstön kehittäminen positiivisessa mielessä tulisi ottaa johdon välineeksi eli henkilöstöstä tulisi tehdä entistä osaavampaa, mikä tarkoittaa, että heiltä ulkoistettaisiin rutiiniluontoisia tehtäviä. Sen sijaan professoreille voisi antaa koulutusta opiskelijoiden kohtaamiseen, kokouskäytänteisiin sekä ulkopuolisiin neuvotteluihin ja niihin liittyviin käytänteisiin sopivaa koulutusta. Jotain sisäisiä koulutuksia nykyisinkin järjestetään, mutta niihin osallistuminen on vapaaehtoista ja siten professoreista itsestä kiinni, osallistuvatko he niihin. Tai vaikka se olisi periaatteessa pakollistakin, osallistumattomuudesta ei seuraa mitään sanktiota.

5.4 Tietojenkäsittelylaitos

Toiminta- ja johtamiskulttuuri

Professorien mukaan tietojenkäsittelylaitoksen historia vaikuttaa toiminaan jossakin määrin. Laitos on ollut aikaisemmin melko pieni laitos, jossa asioista on voitu päättää kahvihuoneessa. Jossakin vaiheessa laitos on kuitenkin laajentanut toimintaa, jolloin on lisätty ulkopuolisen rahoituksen hakemista sekä laajennettu koulutusta. Laajennuksen seurauksena laitoksella on ollut ikään kuin kaksi erillistä laitosta, vanja ja uusi, joiden kulttuurit ovat olleet hyvin erilaiset. Yhdistymisen myötä laitospolitiikasta on tullut sekakulttuuri. Toinen piirre, joka laitoksen toiminnassa on ollut, on se, että laitoksen johtajat ovat vaihtuneet vähintään kerran vuodessa. Eräs professori kuvaili vaihtumiseen vaikuttavia tekijöitä seuraavasti:

”Siinä vaiheessa ei ole ollut hirveän innokkaita siihen tehtävään, koska se ei ole ollut hirveän palkitseva tehtävä, koska ihmiset haluavat tutkia, niin he eivät mielellään ehkä

ole ihan parhaita henkilöstöjohtajia ja ei tee sitä mielellään, koska siinä on myös paljon... mistä ei tykkää.” (T3)

Johtajavaihdosten seurauksena laitos on kokenut talouskriisin, jonka seurauksena demokratia on kärsinyt sellaisen markkinatalouskadon, koska kun rahaa ei ole ollut, on ollut turha äänestää siitä, mihin sitä käytetään. Talouskriisin jälkeen monet laitosjohtajat ovat joutuneet pitämään tiukkaa kulukuria, jonka vuoksi laitosjohtajilla on ollut aika tiukka rooli, jossa on korostunut talousjohtaminen. Sitä kautta tietojenkäsittelylaitoksella on alettu arvostaa sitä, että on edes joku, joka huolehtii, että laitos pysyy pystyssä. On seurannut jonkinlainen kulttuurin muutos, jonka seurauksena laitoshoidon työ on painottunut talousjohtamiseen ja muu toiminta on jäänyt jonkin verran vähemmäksi. Muutosjohtaminen onkin sellainen asia, joka pitäisi mainita useammin yliopistossa, sillä kulttuurin muutoksen johtaminen edellyttää vanhan kulttuurin tuntemista. Sen lisäksi tulisi johtamisessa huomioida, että hyvä johtaminen edellyttää monipuolista osaamista johtajalta, ja sitä ei välttämättä ole henkilöillä, jotka tulevat yliopistoon töihin tutkijoiksi.

Virkojen muututtua toimiksi tietojenkäsittelylaitoksen toimintamallit ovat alkaneet siirtyä enemmän yritysmaailmaan suuntaan, jolloin kerran saatu paikka ei takaa sitä, että työt jatkuvat niin kauan kuin itse haluaa tehtävässä olla. Se on aiheuttanut jonkinlaista tuskaa, sillä tieto-taito -asenteet vastasivat aikaisemmin paremmin professorien toiveita kuin nykyinen osaamiseen perustuva henkilöstöpolitiikka. Ennen laitoksella työskenteli joukko individualisteja, joita johtaja yritti ohjata johonkin suuntaan. Nykyisin toimintamalli on aiemmin kuvattu johtajavirastomalli, jossa laitosjohtaja voi määrätä, mitä laitoksella tehdään.

Professorit kokevat jossain määrin ongelmallisena nykyisen johtosäännön mukaisen, ylhäältä alas kulkevan, johtajien valintaketjun. Sen vuoksi laitoksella ei voida juuri vaikuttaa esimerkiksi laitoksen johtajien valintaan, sillä tiedekunnan dekaani valitsee laitoksen varsinaisen johtajan ja laitosjohtaja valitsee itselleen kaksi varajohtajaa. Tietojenkäsittelylaitoksella korostuu toisen varajohtajan rooli, koska laitoksen varsinainen johtaja ja toinen varajohtaja eivät ole professoreita. Sen vuoksi johtajien välinen työnjako poikkeaa monien muiden laitosten työnjaosta. Varsinainen laitoksen johtaja keskittyy asioiden johtamiseen, yksi varajohtaja vastaa perusopetuksesta ja toinen varajohtaja vastaa jatkotutkintokoulutuksesta, tutkimuksesta ja professoreiden palkkausjärjestelmään liittyvistä asioista. Varsinkin tutkimukseen liittyvissä asioissa johtajat tekevät yhteistyötä. Laitosjohtaja vastaa myös henkilöstöhallinnosta. Erään professorin mukaan ammattijohtaja voisi olla hyvä siinä mielessä, että hän voisi johtaa tasapuolisemmin, koska hän ei itse edustaisi mitään laitoksen tutkimussuun-

taan. Tällä hetkellä nimittäin koetaan, että johtajalla on kiusaus rahoittaa enemmän oman tutkimusalueen tutkimusta enemmän kuin muita.

Professorien mukaan kaiken kaikkiaan laitoksen johtamisessa painottuu melko paljon asioiden johtaminen. Johtosäännön mukaan laitoskokous on pidettävä kaksi kertaa vuodessa ja se on neuvonantava elin, eli sillä ei ole päätösvaltaa. Laitoskokouksissa on mahdollista keskustella ja tiedottaa asioista. Professorien mukaan epävirallinen johtoryhmä olisi hyvä asia, jotta professorit voisivat paremmin vaikuttaa asioihin ja tietää, millaisia suunnitelmia laitosjohdolla on tulevaisuutta ajatellen, ennen kuin tehdään päätöksiä. Johtajan mukaan professorien työn kannalta hallinnollisen rakenteen selkeyttäminen olisi tarpeellista, koska professoreilla on selkeä tarve saada taloudellista vastuuta ja vapautta.

Eräänä esimerkkinä hän kertoi professorien käyttöbudjetista seuraavaa:

”Meillä tällä hetkellä kaikki menee hallinnollisen laitosjohtamisen kautta, esimerkiksi matkat ja tällaiset, niiden päätökset ja joissakin tilanteissa voisi olla parempi, että professoreilla olisi ikään kuin oma käyttöbudjetti, mitä sitten voisi käyttää.” (T1)

Tällä hetkellä laitoksen useat tutkimusryhmät asettavat oman haasteensa laitosjohtamiseen, koska kaikilla ei ole omaa edustusta johtajissa. Sen vuoksi professorit kokevat, että tiedonsaanti voisi olla nykyistä parempaa ja siinä voisi käyttää välineenä esimerkiksi sähköpostia, jonka kautta tieto leviäisi nopeasti kaikille halukkaille. Eräs professori kuvaili johtoryhmän puuttumista ja tiedonkulun ongelmia seuraavasti:

”...että miellä ei ole johtoryhmää tässä laitoksella. Johtajat puuhailevat itsekseen ja sitten ei välttämättä tiedä mitä esityksiä tiedekuntaan on mennyt laitokselta.” (T4)

Tiedonvaihtoa tapahtuu jonkin verran kahvihuoneessa, joka on eräänlainen mielipiteenvaihtofoorumi. Professorit kuitenkin uskovat, että laitoksen toimintamalli on enemmän kiinni siitä, ketkä ovat tiedekunnassa dekaaneja ja laitoksella johtajia. Laitosjohtajalla koetaan olevan merkittävä vaikutus siihen, miten vuorovaikutuksen toimimiseen laitoksella. Tällä hetkellä professorit kokevat, että vaikutusmahdollisuudet voisivat olla paremmatkin. Toisaalta erään professorien mukaan on nähtävissä, että kaikki eivät välttämättä edes halua vaikuttaa asioihin, vaan ovat tyytyväisiä, että johtaja hoitaa hallinnolliset tehtävät ja he itse saavat keskittyä omiin töihinsä. Johtajan mukaan professorien tiedonsaantiin vaikuttaa työpaikalla tehtävän työn määrä. He, jotka eivät ole paikalla, jäävät johtajan mukaan helposti asioiden ulkopuolelle.

Hyvä johtaminen

Professorit kokevat, että laitoksen johtajan tehtävänä on hankkia laitokselle riittävät resurssit, vaikka myös professorit hankkivat laitokselle ulkopuolista rahoitusta. Erään professorin mukaan laitoksen henkilöstö on vähentynyt viimeisten vuosien aikana monella henkilöllä kun väkeä on lähtenyt pois, eikä heidän tilalle ole palkattu uusia ihmisiä. Ulkopuolisen rahoituksen hankintaan liittyen toivotaan, että johtajat hankkisivat rahoitusta tasapuolisesti kaikille, eikä vain johtajille itselleen. Professorit kokevat, että he joutuvat tällä hetkellä tekemään ilmaista työtä, koska resurssit eivät riitä edes töihin, joita heidän työaikasuunnitelmaan on kirjattu. Professorien kokemus on, että tutkimus tehdään nykyisin pääosin vapaa-ajalla.

Tietojenkäsittelylaitoksen professorien mukaan hyvä johtaja on sellainen, joka hoitaa tehtävänsä, mutta ei häiritse. On toisaalta näkyvä, mutta toisaalta näkymätön. Näkymätön siksi, koska laitosjohtajan tehtäviin kuuluu paljon sellaisia asioita, jotka tulisi saada toimimaan ilman näkyvyyttä. Rahoituksen hankinta on yksi sellainen tehtävä. Se tulee johtajan hoitaa professorien mukaan hyvin, jos siinä tulee ongelmia, niin siitä seuraa helposti henkilöstöongelmia. Näkyvä johtajan tulee olla siksi, että hän kykenee motivoimaan ihmisiä, luomaan synergiaa ja yhteishenkeä. Johtajan tulee olla näkyvä myös laitokselta ulospäin. Hänen tulee pystyä vahvistamaan yksikön brändiä ja näkyvyyttä, jotta yksiköllä olisi paremmat mahdollisuudet saada uusia kontakteja ja ulkopuolista rahoitusta.

Johtajan tulee olla vahva, ja sellainen, joka puolustaa laitoksen intressejä. Hänen tulee hallita sekä asia- että henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisessa tulisi panostaa henkilöstön kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin, mutta toisaalta tulisi kyetä houkuttelemaan yksikköön uusia ja päteviä henkilöitä. Professorien mielestä tärkeää on myös, että johtaja pystyy keskustelemaan asioista asiallisesti, on avoin, reilu ja tasapuolinen. Johtaja ei saa myöskään pyrkiä vaikuttamaan huhujen levittämisen avulla, olemalla kiero, vaan hänen tulee reilu. Johtaja ei saa olla liian vallanhaluinen, koska silloin hän ajaa usein vain omia etujaan. Hyvä johtaja on sellainen, joka on joskus tehnyt itse tutkimusta eli hän ymmärtää, mitä se on. Hyvä johtaja pitää huolen, että yksikössä ei ole ”siipeilijöitä”, jotka rasittavat budjettia, mutta eivät tuota mitään.

Johtajan mukaan johtajan tulee olla tarkka, talousosaaja. Sen lisäksi johtajan pitää pystyä keskustelemaan henkilöstön kanssa myös vaikeista asioista. Johtajalla tulee olla myös taitoa sietää ja hallita ristiriitatilanteita. Johtajan tulee pystyä suunnitelmalliseen henkilöstötoimintaan. Yksi suuri haaste johtajalla on pysyä kaikista asioista ajan tasalla, kuten tietojärjestelmien muutoksista sekä ostosäännöistä ja -ohjeista. Lisäksi johtajan on tunnettava itse työ, mitä henkilöstö tekee eli mitä tutkimus ja opetus tarkoittavat, sekä hankehallinto ja muut hankkeisiin liittyvät asiat. Onnistuminen johtajan tehtävässä edellyttää läsnäoloa, jotta henkilöstö voi tulla spontaanisti keskustelemaan asioista.

Pääpaino johtajan mukaan hänen työssään on manageriaalinen, mutta myös leadership-rooli ja siihen liittyvä strateginen rooli liittyvät työhön. Visionäärisuus ja muutosjohtaminen korostuvat leadership-roolissa. Muutostilanteissa johtajan pitää pystyä viemään asioista eteenpäin keskustelemalla eri tahojen kanssa. Hänen tulee pystyä vakuuttamaan ihmiset siitä, mikä muutoksessa on hyvää tai miksi joku on tarpeeton. Johtajan pitää saada ihmiset itse muuttamaan asioita.

Professorien mukaan professorien johtamisessa tulisi huomioida, että heidän laitoksella on tavallaan kahdenlaisia asiantuntijoita uravaiheesta riippuen. Nuorempi sukupolvi on motivoitunut, haluaa kehittyä uralla tai jotkut haluavat panostaa yritysyhteistyöhön ilman, että siinä olisi aina kovin vahvaa akateemista panostusta, enemmän konsulttiliiketoimintaa. Vanhemman koulukunnan professorit haluavat viedä rauhallisesti omaa tutkimusta eteenpäin useamman vuoden tähtäimellä. He haluavat keskittyä tutkimukseen, ja ovat tyytyväisiä, jos saavat tehdä sitä rauhassa muiden töiden suhteen. Nuoremmat asiantuntijat sen sijaan ovat jossain määrin kiinnostuneempia hallinnollisista töistä varsinkin, jos he kokevat, että se voi auttaa urakehityksessä. Asiantuntijoissa on jonkin verran henkilöitä, jotka ovat sosiaalisesti lahjakkaita ja haluavat panostaa laitoksen yhteisen hyvän eteen, kuten esimerkiksi laitoksen näkyvyyteen, korkeatasoiseen opetukseen ja tutkimukseen. Hyvä johtaminen turvaa akateemisen yhteisön individualisteille edellytykset tuottaa hyvää tulosta.

Professorit kokevat, että koska heillä on tutkimuksen vapaus, niin heille ei pitäisi kenenkään tulla sanomaan, mitä pitää tutkia. Nykyisen johtamistapa ei kuitenkaan tue sitä, koska johtajalla on periaatteessa valta päättää asioista, mitä toiset tekevät. Sen vuoksi eräs professori kokee, että tällainen johtamistapa ei tule toimimaan laitoksilla. Eräs professori kuvaili haasteita näin:

”Täällä on tutkimuksen ja opetuksen vapaus, niin periaatteessa näille professoreille ja muulle henkilökunnalle ei voida mennä sanomaan, ainakaan tutkimuksen osalta, mitä sinun pitäisi tehdä,... jotakin sinun täytyy tutkia. Myös pitäisi tulla tuloksia ulos, vähintään julkaisuja. Että jos ei tule mitään ulos, niin voi epäillä, että oletko sinä tehnyt tutkimusta lainkaan.” (T4)

Johtajan mukaan myös tuloksellinen toiminta liittyy akateemiseen vapauteen. Johtajan mukaan professoreilla on edelleen periaatteessa mahdollisuus tehdä tutkimusta haluamastaan aiheesta. Kuitenkin professoreilla, jotka saavat ulkopuolista rahoitusta, on paremmat resurssit toteuttaa omaa tutkimustaan tai oman aihealueen tutkimusta.

”Jos tulosta tulee ja työsuunnitelma-asiat ovat kunnossa ja muut tulee hoidettua ilman ongelmia ja valituksia, niin ei sitten puututa työaikoihin. Toisaalta professoreilta tulee aina silloin tällöin valituksia, että heillä ei 1600 tuntia vuodessa riitä millään, että on paljon enemmän työtä, mistä ei makseta. Mikä lienee totta, ainakin osalla. Tämä onkin ainakin yksi asia, mikä tulee akateemisen vapauden osalta.” (T1)

Professorien mukaan asiantuntijoiden johtamisessa tulisi huomioida yksilöiden kiinnostuksen kohteet ja motivaatio, koska sillä on vaikutusta heidän johdettavuuteen. Työsuhteen tyyppi vaikuttaa motivaatioon, koska jos professorilla on pysyvä työpaikka, johtaminen on lähes mahdotonta. Sen lisäksi johtamisessa tulisi huomioida, että laitoksen resurssit pitäisi saada kohdennettua oikein, että saataisiin enemmän rahoitusta tiettyyn aihealueeseen ja tutkijaryhmille, jotta professorit voisivat keskittyä enemmän tutkimuksen sisältöön. Onko nykyinen hallintomalli paras rahoituksen hankintaan, ei eräs professori ole varma. Hän pitää vaarallisena tilannetta, jossa johto hankkii rahat alemmille tasoille, koska silloin alemmilla tasoilla ei ole tutkimuksen vapautta, kun ne kiinnitetään tiettyyn projektiin.

Opetuksen osalta asiantuntijoiden johtamisessa tulisi huomioida, että yliopiston resurssit tulisivat käytettyä järkevästi. Opetus pitäisi saada hyödyttämään isompaa opiskelijajoukkoa. Tästä seuraa kysymys, mitä pitäisi opettaa, jotta päästäisiin eroon muutaman opiskelijan opetusryhmistä, joita tällä hetkellä on. Kolmanneksi professorit toivovat, että johtamisessa tulisi huomioida, että hallintotyö kuormittaisi heidän työtään mahdollisimman vähän. Johtajan mukaan suurin osa hallintotyöstä jää hallintohenkilöstön tehtäviksi. Tähän liittyen eräs professori kuvaili professorien ihannetyötä seuraavasti:

”Professorien aikaa vie hallintotyö enemmän tai vähemmän. Yleensä siihen ei ole kovin hirveästi motivaatiota, jos siitä pääsisi eroon, se olisi hyvä asia, jos voisi keskittyä perustehtäviin, tutkimukseen ja siihen liittyvään opetukseen ja yhteiskunnalliseen ulottuvuuteen ilman rahoituksen hankintaa ja hallintotehtäviä. Se huomattavasti motivoisi enemmän.” (T3)

Professorien kokemusten mukaan monet keinot hyödyntämällä voitaisiin saavuttaa hyvä johtamis- ja toimintatapa. Sen lisäksi on asioita, joiden vaikutusta johtamiseen kannattaisi selvittää. Yliopistossa järjestettävät johtamiskoulutukset on yksi keino, joka professorien mukaan edistää hyvän johtamisen saavuttamista. Toisaalta koulutuksen käynyt johtaja kuvaili koulutuksen merkitystä seuraavasti:

”...sieltä nyt vähän tuli jotakin, mutta ehkä liian vähän ja se keskittyi enemmänkin sellaiseen yleiseen johtamiseen tai tuollaiseen vähän korkeammalla tasolla olevaan, kun tarve monesti tuntuu olevan ihan käytännönasioiden ja ongelmien ratkaisemisessa.” (T1)

Johtamisosaamisen lisäksi organisaatorakenteen muutoksissa keskitettyjen tukitoimintojen rooli tulisi vahvistaa ja muuttaa toimintoja kontrolloivasta tukevaan rooliin, jotta ne helpottaisivat laitoksella työskentelevien työtä. Tukipalveluiden pitäisi tukea esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen hankintaa. Sen lisäksi tukipalveluiden pitäisi pystyä tuottamaan sellaista tietoa, joka auttaa hankkeiden

toteutusta sekä laitoksen toimintaa. Tällä hetkellä esimerkiksi kirjanpitojärjestelmästä ei saada ajantasaista tietoa taloudellisesta tilanteesta, koska uuden tietojärjestelmän sisäänajo on kesken. Yksi haaste toiminnan johtamisessa onkin se, että tietojärjestelmät eivät ole pysyneet muutoksessa mukana.

Johtamisen näkökulmasta olisi hyvä selvittää, miten ammattijohtajan rooli toimisi nykyisessä organisaatorakenteessa. Toiseksi tulisi selvittää, minkä kokoinen yksikkö olisi optimaalinen johtaa sekä olisi järkevä toiminnan kannalta. Onko kahden laitoksen tiedekunta järkevän kokoinen vai tulisiko olla 10 - 15 hengen yksiköitä? Professorin mukaan rakenteilla on aika paljon vaikutusta johtamiseen, mutta niin myös johtajan persoonalla, osaamisella ja motivaatiolla, joten haasteena onkin löytää toimiva johtamismalli. Koska professorin mukaan persoonalla on vaikutusta johtamiseen, joku malli toimii jonkun johtajan kaudella, mutta se ei välttämättä toimi kaikkien johtajien aikana.

Ammattijohtajan haasteena olisi alan riittävä ymmärtäminen. Laitoksella on ollutkin ammattijohtaja, jossa yhteydessä on huomattu, että ammattijohtajuuteen liittyy urakehitys, joka yliopistossa ei ole oikein mahdollista, ja sen vuoksi ammattijohtajan palkkaaminen ei vaikuta oikein hyvältä vaihtoehdolta. Professorin mukaan akateemisen johtamisen ja hallinnollisen johtamisen eriyttäminen, jota esimerkiksi Yhdysvalloissa on tehty, ei sopisi Suomeen.

Oma haasteensa ammattijohtamisessa on asiantuntijaorganisaation johtaminen. Ammattijohtajalla tulisi olla riittävä ymmärrys, mitä alaiset tekevät ja mitä organisaatiossa tapahtuu. Sen lisäksi ammattijohtajan tulisi ymmärtää yliopistoon liittyvä traditio, eli millaista on ollut asiantuntijaorganisaation johtaminen. Tähän traditioon liittyy, että yksilöt eivät koe olevansa yliopiston tai jonkun laitoksen työntekijöitä, vaan he kokevat, että he ovat tietyn alueen tutkijoita. Yksilöiden identiteetti rakentuu oman tutkimusalueen ja omien tutkimusverkostojen kautta, eikä niinkään organisaation kautta. Tämän vuoksi yhteisen mission ja vision luominen on melko haastavaa, ja silloin ammattijohtaminen voisi helposti muuttua eri mittareiden mukaiseksi hallinnolliseksi tulosjohtamiseksi, ellei siihen saa liitettyä akateemista johtajaa johtajan roolien kautta. Edellisten lisäksi ammattijohtajien saamiseen vaikuttaa myös, että johtajan kannustimet, kuten palkkaustaso ja tulosmittarit, vaativat vielä kehittämistä kiinnostuksen lisäämiseksi.

5.5 Yhteiskuntalaitos

Toiminta- ja johtamiskulttuuri

Haastateltujen professorien mukaan yhteiskuntalaitos on hyvä työpaikka, jossa kunnioitetaan toisia jäseniä ja arvostetaan laajapohjaista sivistystä. Näkemykseen hyvästä työpaikasta vaikuttaa myös se, että professorien mukaan työ on mielenkiintoista, jonka vuoksi laitoksella kannattaa olla töissä. Laitoksella tehdään paljon sisäistä yhteistyötä oppiaineiden sisällä, ja myös eri oppiaineiden kesken. Yhteistyön määrä vaihtelee kuitenkin oppiaineen luonteen mukaan, ja toimivan yhteistyön aikaansaaminen vaatii aikaa. Eräs professori kuvaili asiaa näin:

”Nyt eletään vuotta 2010, 15 vuotta on kestänyt, että on oikein tullut sellaisia, että nyt opetusohjelmia esimerkiksi tällä hetkellä yhdistetään oppiaineittain, tehdään uudenlaisia kombinaatioita ja tällaisia. Nyt sitä ei tehdä enää pakottamina, vaan ihan omatoimisesti ja oma-aloitteisesti.” (Y4)

Sisäisen verkostoitumisen lisäksi professorit ovat verkostoituneet sekä Suomessa että ulkomailla oman alan ihmisten kanssa ja ovat löytäneet sitä kautta mahdollisuuksia kehittää laitosta. Eräs professori kuvaili, miksi laitos on hyvä työpaikka seuraavasti:

”Ehkä siihen vaikuttaa myös se, että se on tarpeeksi iso. Kuitenkin de facto oppiaineet toimivat edelleen ikään kuin itsenäisinä yksikköinä. Että niitä ei ole väkisin yritetty pakottaa ikään kuin yhteen isoon interdisiplinääriseen muottiin. Se mitä mielellään saisi, olisi oppiaineen budjetin takaisin. Ja ne poistuivat tänä vuonna eli meillä on vain tämä suuren laitoksen budjetti.” (Y2)

Yhteiskuntalaitoksen toiminnan perusta ja sielu ovat professorien mukaan eri oppiaineet, joilla jokaisella on oma profiilinsa ja omat tavoitteensa, jotka saavutetaan hyvin. Oman laitoksen sisäisen yhteistyön lisäksi laitoksen toiminta on poikkitieteellistä, johon liittyen tehdään yhteistyötä eri tiedekuntien oppiaineiden edustajien kanssa. Tämä poikkitieteellisyys näkyy eri tiedekuntien opintojen integrointina laitoksen tutkintoihin. Yhteistyön lisääntymiseen on vaikuttanut, että ihmiset ovat oppineet tuntemaan toisten tiedekuntien asiantuntijoita ja siten luoneet omia yhteyksiä eri oppiaineiden edustajiin. Näiden järjestelyjen avulla yhteiskuntalaitosta pyritään tekemään tunnetuksi myös muiden laitosten opiskelijoille.

Laitoksen toiminta on organisoitunut oppiainekohtaisiin 3 - 6 henkilön opettajatiimeihin. Osa tiimeistä on monitieteisiä, osa niistä liittyy maisteriohjelmiin. Kunkin tiimin opetuksen organisointi kuuluu tiimille itselleen. Laitoksilla pidetään myös professorikokouksia, joissa keskustellaan asioista, jonka jälkeen asiat viedään henkilökuntapalaveriin kaikkien kuultavaksi. Johtajan mukaan henkilöstön saaminen kokouksiin on haasteellista sallivan laitospolitiikan vuoksi, mihin liittyy, että jokainen voi tehdä työnsä niin kuin hän parhaaksi näkee. Johtajan mukaan laitoksella vallitsee akateeminen vapaus.

Sallivan laitospolitiikan mukanaan tuomista haasteista esimerkkinä voidaan mainita, että ihmiset tekevät paljon töitä kotona ja haluavat keskittyä omaan tutkimuksen tekemiseen. Yksi syy kotona työskentelemiseen on laitoksen sisäilmaongelmat, minkä vuoksi henkilöstön työpisteet ovat hajallaan ympäri kampusta. Sen vuoksi työntekijät eivät viihdy laitoksella ja yhteisten toimintamallien rakentaminen on haasteellista ja myös tarpeellista. Kotona työskentely vaikuttaa myös siihen, että keskusteluja ei synny. Johtajan mukaan yhteiskuntalaitoksen henkilöstössä on monenlaisia individualisteja johdettavana. Siitä huolimatta henkilöstö on kuitenkin sellaista, että se haluaa kehittyä. Yhdessä tekeminen, monenlaisten ihmisten kohtaaminen ja erilaisen tekemisen näkeminen edistävät yhdessä tekemistä. Ne vaativat lähinnä tekemisen mahdollisuuksia ja ideoita. Johtajan mukaan kehitys on mahdollista, jos seuraavat asiat onnistuvat:

”Mahdollisuus tulee sillä, jos saisi pakollista rutiinia mahdollisimman sujuvasti hoidettua. Ja niitä ideoita tulee sillä, ... kun näkee miten toiset tekee täällä ja muualla maailmalla.” (Y1)

Vaikka laitos on professorien mukaan hyvä työpaikka, erään professorin mukaan asiantuntijoiden työssä on nähtävillä pelon tunnetta. Pelko johtuu yliopiston hallinnosta, ei laitoksen toiminnasta tai johtamisesta. Henkilöstö ei välttämättä uskalla puhua kaikista asioista, koska pelkäävät esimerkiksi poliittista tai muuta leimaamista. Laitoksen toimintaan luotetaan enemmän kuin yliopistohallintoon. Professorien mielestä etäisyys rehtoriin ja yleisemminkin yliopiston hallintoon on suuri. Niiden toimintaan ei luoteta, vaan pelätään, millaisia päätöksiä siellä seuraavaksi tehdään ja millaisia määräyksiä sieltä seuraavaksi tulee. Näiden näkemysten taustalla on muun muassa rehtorin suunnitelmat ja ristiriitaiset puheet oppiaineiden vaihtamisesta toisen yliopiston kanssa. Professorien mukaan suunnitelmat tuntuvat monien mielestä pahalta, koska laitoksen toiminta on useiden mittareiden mukaan todettu tehokkaimmaksi ja parhaimmaksi Suomessa.

Laitoksen johtamisessa on tärkeää toiminnan kokonaisvaltainen hoitaminen sekä profilointi, jotta yliopiston ulkopuolellakin ymmärretään, mitä laitoksella tehdään. Profilointi ei ole uusi asia. Sitä on tehty aina, mutta sen merkitys korostuu tänä aikana, jolloin olemassaolon oikeutusta aletaan helposti kyseenalaistaa. Laitoksen johtajan rooli on tässä merkittävä. Hänen on kyettävä selittämään, miksi laitos on erinomainen. Toinen tärkeä asia laitoksen johtamisessa on sisäinen hallinnollinen johtaminen, joka hakee muotoaan uuden hallintorakenteen vuoksi. Sen haasteita ovat professorin mukaan sellainen informaatio, että ihmiset yleensä huomaavat, että heitä johdetaan ja että kuka heitä johtaa. Eräs professori kertoi, että hän ei paljon ajattele koko johtamista. Hänen mielestä johtamisen merkitys on kirjallisuudessa ylikorostettua. Toisaalta hän kokee, että yliopiston keskushallinnosta tulevat

sähköpostit johtavat paljon enemmän professorien toimintaa kuin laitoksen johtaja. Sähköpostilla johtamista professori kuvaili näin:

”Keskusradio oli vielä minun kouluaikana kouluissa. Nykyisin se taitaa olla pelkkänä kellona. Minä en tiedä onko sitä. Mutta meillä on niin kuin 10 kertaa tämä keskusradio, kun meillä on tämä sähköposti... Todella tämä nykyinen keskusradio. Se ohjaa paljon enempi minun elämää kuin tämä johtaja. Sen vaikutus on kymmenkertainen.” (Y3)

Sähköpostien kautta tulevat erilaiset käskyt ja määräykset, joiden mukaan henkilöstön tulee toimia. Valtaisa sähköpostitulva aiheuttaa turhautumista, koska omaa asiantuntijuutta joudutaan käyttämään moniin hallinnon rutiineihin ja jatkuviin toiminnassa tapahtuviin muutoksiin.

Laitoksen johtaja tiedosti hyvin professoreita kuormittavat, keskushallinnosta ja opetus- ja kulttuuriministeriöstä tulevat ohjeet ja tehtävät. Johtaja kuvaili rooliaan suojelutehtävänä, jolloin hän suodattaa sellaiset asiat pois, mihin ei tarvitse reagoida, ja pyrkii hoitamaan keskitetysti asiat pois mahdollisuuksien mukaan, jotta ihmiset saisivat tehdä rauhassa perustyötä, tutkimusta ja opetusta. Johtaja kokee, että monista hallinnon määräämistä projekteista ei ole laitokselle hyötyä, vaikka niiden eteen joudutaan tekemään todella paljon töitä. Esimerkkinä johtaja käyttää laatutyötä:

”Että esimerkiksi laatuprojektit, mitä tässä on ollut. ... Kyllä meillä ainakin on se kokemus, että se ei ole toiminnan laatua parantanut lainkaan. Sen eteen me olemme tehneet kovasti töitä, mikä on pois siitä, mitä pystytään tekemään oikeita töitä.” (Y1)

Professorien johtaminen keskittyy professori- ja laitoskokouksiin, jotka ovat epävirallista organisointumista, mutta joissa pyritään saamaan kaikki paperiasiat, kuten erilaiset suunnitelmat ja ehdotukset, tehtyä. Näissä kokouksissa professorit pääsevät vaikuttamaan toimintaan, mutta silti kaikki haastatellut professorit eivät pidä kokouksia niin tärkeinä, että osallistuisivat niihin. Hallinnon uudistuksen jälkeen koko henkilöstön tiedonsaanti ja vaikuttamismahdollisuudet ovat heikentyneet yleisesti, jonka seurauksena asioista ei välttämättä tiedetä riittävästi. Sen vuoksi saattaa tulla turhia luuloja asioista, koska muutosvauhti on kiihtynyt ja toiminta vaikuttaa välillä todella sekavalta. Tällä hetkellä se ei ole vielä haitannut laitoksen toimintaa, mutta professori arvioi, että jos samanlainen vauhti jatkuu esimerkiksi viisi vuotta, on vaikea arvioida, mitä kaikkea sen aikana ehtii tapahtua. Toiminnan nopean syklin vaikutusta johtajan työhön toinen professori kuvaili seuraavasti:

”...vähän niin kuin kaikesta pitäisi osata sanoa jotakin. Kun kaikki se mikä täällä tulee eteen, niin se pitää hoitaa kohta. Toiminnan sykli on nopea, vaikka se olisi vuosisykli, niin sitä silppua on tässä edessä koko ajan, niin että jonkun pitää huolehtia aikataulusta.” (Y2)

Toiminnan johtamisen haasteita ovat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Ulkopuolelta tulevat tavoitteet ovat haasteellisia, koska niihin ei voida juurikaan vaikuttaa yliopiston sisällä, muuten kuin tekemällä töitä niiden saavuttamiseksi. Näihin haasteisiin voidaan lukea opetus- ja kulttuuriministeriöstä tulevat uudistukset, tutkinto-opiskelijoiden ja jatko-opiskelijoiden rekrytoinnit sekä henkilöstörekrytoinnit. Ne aiheuttavat epävarmuutta, mutta näissä tulee onnistua, jotta laitos voi menestyä. Näiden onnistumiseen vaikuttavat monet laitoksesta riippumattomat tekijät, kuten ikäluokkien pientyminen ja yliopiston vetovoima työpaikkana, mutta myös johdon toiminta. Sisäisistä tekijöistä muutoksen hallinta on erään professorin mielestä yksi haasteellisimmista johtajan tehtävistä. Tällä hetkellä johtamiseen ja koko yhteisön toimintaan liittyy paljon mekaanista toimintaa, hallinnosta tulevia määräyksiä, kuten erilaisia sisäisiä ja ulkoisia arviointeja. Niihin liittyen laitoksella pitää tehdä erilaisia valintoja toiminnan suhteen. Toisaalta tulevaisuus on professorien mielestä äärimmäisen epävarma, koska ei voi luottaa edes oman yliopiston toimintaan. Johtajan mielestä toimintaan tulisikin saada sellaiset käytänteet, että hallinnolliset rutiinit veisivät mahdollisimman vähän johtajan aikaa, että myös hänelle jäisi aikaa tehdä tutkimusta.

Hyvä johtaminen

Professorien mukaan kiertävä johtajuus on hyvä asia, vaikka professorit ovat hyvin erilaisia johtajia. Erilaisuus näkyy esimerkiksi demokratian toteutumisena. Välillä se toteutuu paremmin, toisinaan huonommin. Erään professorin mukaan kiertävän johtajuuden lähtökohta laitoksella on ollut, että niitä, jotka haluavat johtajaksi ei valita tehtävään, mutta ne jotka eivät halua siihen tehtävään, joutuvat siihen. Perusteluna tälle on ollut, että kaikkien täytyy toimia siten, että säilytetään kohtuulliset välit kaikkiin ihmisiin. Kukaan ei voi olla liian hankala toiselle, koska vihollisesta voi tulla johtaja tai hankala itse voi joutua johtajaksi. Erään professorin mukaan mikään ei ole pahempi kuin liian hyvä johtaja, jollainen on professorin mukaan seuraavanlainen johtaja:

”Henkilö, joka herättää suuria määriä luottamusta, ja joka onnistuu kaikessa, josta kaikki tykkäävät, joka osaa hoitaa kaikki asiat... Se totuttaa henkilöstön liian helpolle. Ja se romahdus tulee aina ennen pitkää, jos ei muulloin niin siihen, että johtaja kuolee sydänkohtaukseen tai että se vaihtuu ennen pitkää. Kun tässä kuitenkin kaikki pysyy vähän varpaillaan yhtäältä, ja sitten jollakin lailla ikään kuin... ei turtuneena, vaan hankaluuksiin tottuneena, kun jotakin aina menee jonkun verran pieleen.” (Y2)

Yhteiskuntalaitoksen professorin mukaan asiantuntijoiden johtaminen on mielenkiintoinen asia nykyisen järjestelmän kannalta. Yliopistossa vallitsee perinteisesti sellainen käsitys, että asiantuntijat eivät ole helpoimpia johdettavia, koska heillä on paljon ajatuksia omista tekemisistään ja kriittisiä arvioita toisen tekemisistä. Sen vuoksi asiantuntijoiden työhön ei kannata puuttua liikaa, vaan pitää

suunnata heidän toimintaansa. Jos tämä onnistuu, asiantuntijat ovat helppoja johdettavia. Johtajan mukaan asiantuntijoiden johtaminen on mahdollista perustelujen avulla. Toisaalta johtajan mukaan asiantuntijoissa on sellaisia ihmisiä, jotka hallitsevat asioiden hoitamisen siten, että muodollisesti asiat tehdään vaaditulla tavalla, mutta käytännössä asiat tehdään toisin.

Erään professorin mukaan kaikki suomalaiset ovat vähän huonoja johdettavia, koska he ovat niin kilttejä. Esimerkiksi kokouksissa ihmiset eivät uskalla tuoda mielipiteitään julki, koska pelkäävät nolaavansa itsensä. Sen sijaan heti kokouksesta poistumisen jälkeen alkaa valtava valitus. Tässä mielessä asiantuntijat ovat vaikeita johdettavia, koska puhuvat takanapäin eikä edessapäin asioista. Toisaalta jotkut asiantuntijat ovat niin sinnikkäitä ajamaan omia etujaan kokouksissa, että kokouksetkin täytyy välillä lopettaa, koska asioissa ei päästä eteenpäin. Tämän vuoksi saatetaan jopa jättää kokouksia pitämättä. Asiantuntijoiden tulisi siis opetella käyttämään asiallisia puheenvuoroja. Kokouksikäytännöistä tulisi saada sellaisia, että kaikki ihmiset tulisivat kuulluksi kokouksissa käsiteltävistä asioista. Kokoukulttuurin tulisi olla avointa, demokraattista ja asioita eteenpäin vievää.

Johtamista tarvitaan, jotta asiantuntijoiden toiminta saadaan kanavoitua yhdessä tekemiseen. Asiantuntijat kyllä ymmärtävät, että yhteistyötä pitää tehdä, mutta yhteistyöhön liittyy professorin mukaan erityispiirre, että asiantuntijoilla on sekä vahva osaaminen että voimakas henkilökohtainen tahto, joka ei automaattisesti yhdisty toisen asiantuntijan tahdon kanssa. Tässä professori näkee vaaran, että johtamisen avulla voidaan hioa professoreista kaikki särmä pois, ja tilalle tulee joka asiaan tarkat ohjeet ja kontrollointi, jolloin toiminta tuottaa pelkästään rutiineja ja uuden syntymisen estyy. Professorin mukaan asiantuntijoiden johtamisessa tulisi antaa tilaa särmille eli erilaisille ihmisille ja heidän toiminnalleen. Joskus seurauksena voi olla ristiriitaisia tilanteita. Jos neuvottelu näissä tilanteissa ei auta, niin silloin tulee kutsua ulkopuolinen asiantuntija kertomaan, miltä toiminta näyttää, jotta ihmiset osaavat toimia jälleen aikuismaisesti.

Asiantuntijoiden johtamisessa tulisi huomioida se, että heidän ensisijainen tehtävänsä on tutkimus. Sen tekemiselle tulisi olla aikaa esimerkiksi sapattivapaan muodossa. Tärkeintä olisi, että professorit saisivat keskittyä tutkimuksen tekemiseen, sillä se mahdollistaa uuden ajattelukapasiteetin syntymisen ja vaikuttaa mielialaan. Tällä hetkellä professorit kokevat olevansa sihteerejä, jota eräs professori kuvaili seuraavasti:

”On yksi asia, mitä minä aina sanon, että mistä pitäisi päästä eroon. Siis kallispalkkaiset professorit tekevät hyvin askarteluluontoista hommaa. Siis käsittämättömän määrän ja monet meistä kuvaavat, että on niin kuin itsenä sihteeri ja naureskelee, että yksittäisenä päivänä voi sanoa, että nyt sihteeri työskenteli 40 %. Ei niin huono päivä.

Sihteeri on työskennellyt tänään 60 %, tämä on todella huono päivä ja tullut tosi kalliiksi valtiolle.” (Y4)

Edellä kuvatun mukaan työtä pitäisi järkeistää palkkaamalla sihteeri tekemään sihteerin töitä. Näin voitaisiin säästää professorien kallista aikaa tutkimukseen ja opetukseen, jolloin professorit saisivat keksittyä tekemään sitä työtä, jossa he ovat asiantuntijoita.

Koska professoreilla on tutkijan sielu, siihen liittyy ajatus henkilötason autonomiasta, jolloin professorilla on opetuksen ja tutkimuksen vapaus ja niistä syntyy jotain hyvää, johon myös yliopistohallinnossa pitäisi uskoa. Tämän hetkisenä ongelmana kuitenkin koetaan, että tämä yksimielisyys puuttuu, mikä näkyy professorien mielestä hallinnon kontrollijärjestelmien suurena määränä ja hallinnon kautta tulevana paperivirtana, joka on monikertaistunut viimeisten vuosien aikana. Erään professorin mukaan 90-luvun alun laman jälkeen lisääntyneet opiskelijamäärät ovat kaventaneet professorin työhön liittyvää akateemista vapautta, joka vaikuttaa toiminnan tehostamiseen.

Professoreiden haastatteluista kävi hyvin ilmi, että asiantuntijoiden johtamisessa tulisi huomioida, että professorit haluavat itse päättää mitä he tekevät, ja heidän edellytetään myös pysyvän siihen. Jos joku pyytää apua, heitä opastetaan työssä. Suunnitelmien taustalla on kuitenkin yleiset suunta-
viivat, joiden mukaan ihmisten tulee toimia. Tällainen suuntaaminen edellyttää monipuolista asioiden valmistelua ja keskustelua useampaan kertaan, jotta pystytään rakentamaan kollektiivinen näkemys asioista ja saadaan ihmiset panostamaan yhteisen hyvän eteen. Erään professorin mukaan asiantuntijoille onkin kohtalaisen tärkeää yhteys oppiaineeseen ja työskentely sekä itsensä että kavereiden puolesta. Sen vuoksi asiantuntijuudella ei ole merkitystä yksilönä, vaan sen merkitys tulee jaettavuudesta ja kollektiivisuudesta.

Professorien mukaan johtajan tehtävänä on visioida tulevaisuutta, mutta toisaalta hänen tehtävänä on kontrolloida henkilöstön toimintaa erilaisin seurantajärjestelmin. Tämä seuranta on lisääntynyt uuden yliopiston hallinnon myötä, mutta se ei kuulu professorien mielestä hyvään johtamiseen. Johtajan tulee olla ajan tasalla asioista, että se osaa ottaa kantaa erilaisiin henkilöstön kysymyksiin. Myös aikatauluista huolehtiminen on yksi johtajan tehtävä ja siihen täytyy kiinnittää huomioita, koska toimintaan liittyy paljon ”sälää,” pieniä asioita. Johtajan tehtävänä on myös luoda turvallisuuden tunne, jotta ihmiset tietävät, että asiat tulevat hoidettua ja edetään kohtalaisen luotettavasti. Henkilöstön motivointi ja työtahdon luominen eivät ole professorien mukaan varsinaisesti johtajan tehtäviä, koska johtaja on sen verran etäinen toimija henkilöstölle. Professorien mukaan motivointi tapahtuu pienemmissä ryhmissä, kun ihmiset tapaavat toisiaan. Toisaalta asiantuntijoiden toimintaa

kuuluu, että he motivoivat itse itsensä, kun heille annetaan suunta ja pelisäännöt, joiden mukaan tulee toimia.

Haastateltavien mukaan hyvään johtamiseen vaikuttavat myös johtajan ominaisuudet. Yhteiskuntalaitoksen professorien mukaan hyvä johtaja on avoin, hän kuuntelee ja osaa keskustella sisällöllisistä asioista ihmisten kanssa. Hän ottaa henkilöstön mukaan visiointiin, kannustaa ja tekee sitä yhteistyössä henkilöstön kanssa toiminnan kehittämiseksi. Hyvä johtaja on kollegiaalinen, oikeudenmukainen ja demokraattinen esimerkiksi rahoitukseen liittyvissä asioissa. Hän on sanojensa ja yhteisönsä takana, ajaa ja puolustaa oman laitoksen etuja haasteellisissakin tilanteissa rohkeasti. Johtaja ottaa ja kantaa vastuuta. Hän huomio ryhmän, mutta menee eteenpäin valitsemaansa suuntaan välillä jopa itsepäisesti.

Erään professorin mukaan, kun yliopisto on asiantuntijaorganisaatio ja jos yliopisto määrittelee itsensä yhteisöksi, eri osapuolia tulisi myös kuulla. Tällöin johtajan tulisi ottaa huomioon, että yksi ihminen ei voi tietää kaikkea, vaan laitoksella oleva henkilöstö on suuri voimavara, jota kannattaa käyttää hyväksi laitoksen toiminnan suuntaamisessa ja kehittämisessä. Tämän vuoksi johtajan tulee olla nöyrä ja luottaa asiantuntijoiden osaamiseen, myös omaansa, ja olla luottamuksen arvioinen. Ihmisten tulee tietää mitä laitoksella tapahtuu eli toiminnan pitää olla avointa ja julkista. Ja julkisesti käytävä keskustelu pitää olla yhtenevää laitoksella käytävän keskustelun kanssa.

Hyvällä johtajalla tulee olla myös paljon kontakteja ympäristöön ja osaamista, jotta hän osaa hankkia budjettirahoitusta täydentävää ulkoista rahoitusta. Ulkoisen rahoituksen hankkiminen on haasteellista yhteiskuntatieteissä, koska toiminta on lähtökohtaisesti julkista työtä. Myös kansainvälisen tutkimusrahoituksen hankkiminen on haasteellista ja sen eteen tulisi tehdä nykyistä enemmän töitä. Ulkoisen rahoituksen hankkiminen onkin eräs suurimmista haasteista yhteiskuntalaitoksen johtajan työssä, mutta myös professorien työssä, sillä hakemusta ei voida toimittaa yliopiston keskushallintoon kirjoitettavaksi, koska sisällön asiantuntemus on laitoksella. Hakemusten tekemisen haasteena on, että niiden työstäminen vaatii aikaa. Eräs professori kuvaili hankehakemuksen tekemistä näin:

”Siinä pitää olla se sisällöllinen järki, että ei me voida lähettää sitä täältä jonnekin keskushallintoon ja sanoa, että tehkää meille hakemus... vaikka siellä olisi kuinka taitavia hallinnollisesta kannalta ihmisiä pyörittämään näitä. Että tässä lähipiirissä pitäisi... rakentaa asiantuntemus, jotta se tukisi meidän tutkijoita. Koska sitten taas nehan voivat olla 100 sivuakin tai jotain kokonaisia kirjoja ne hankehakemukset... puhumatakaan, että niissä on ihan hirveästi organisaatioita, että otetaan yhteyksiä eri paikkoihin ja pidetään niitä koko ajan yllä, niin sehän on hirveän työlästä.” (Y4)

Hakemuksen tekemisen kehittämiseen tulisi professorin mielestä kiinnittää huomiota ja pitäisi pyrkiä löytämään laitoksen sisäisiä ratkaisuja, joiden avulla voidaan saada ulkoista hankerahoitusta tuloksellisesti.

Hyvä johtaja antaa professoreille tilaa tehdä asioita parhaaksi katsomalla tavalla. Hän on myös ajan tasalla yliopistossa tapahtuvista asioista ja osaa kuunnella työyhteisön jäseniä riittävästi. Henkilöstön kuuntelemista ei voi koskaan tehdä liikaa, mutta professorit ymmärtävät, että johtajan työhön liittyy tällä hetkellä niin paljon velvollisuuksia, että hän ei voi tehdä sitä määrättömästi. Olennaista on, että laitoksella löydettäisiin sellainen järjestelmä, joka toimii. Nykyisen hallintomallin ajalta kokemukset ovat vielä kuitenkin sen verran vähäisiä, että professorien on vaikea sanoa onko järjestelmä tällä hetkellä riittävä.

Yhteiskuntalaitoksella suhtaudutaan varovaisesti ammattijohtajuuteen, vaikkakin esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen lisääntyminen olisi perusteltua ammattijohtajan valinnalle. Haasteellisimmaksi asiaksi ammattijohtajavaihtoehdossa koetaan, että johtaja ei ymmärtäisi laitoksella tutkittavien tieteiden sisältöä ja niihin liittyviä perusasioita. Professorien mukaan tämä olisi liian aikaa vievää ja saattaisi aiheuttaa haasteellisia tilanteita. Toisaalta ammattijohtaja voisi olla hyväkin vaihtoehto, jos hänellä olisi hyvä alan tuntemus. Professori on kuitenkin ollut pääosin tyytyväinen laitoksella toimineisiin professorijohtajiin, koska laitoksella keskustellaan asioista paljon. Johtajat kuuntelevat eri oppiaineiden edustajien näkemyksiä ja yleensä ymmärtävät niitä. Ja vaikka johtajalla on valta päättää asioista, niin päätösten sisällöt muodostuvat neuvottelun tuloksina.

6 HYVÄN JOHTAMISEN ELEMENTIT

Tämän luvun tavoitteena on vastata tutkimuksen alussa määriteltyyn tutkimuskysymykseen, mistä elementeistä professoreiden näkemysten mukaan hyvä akateeminen johtaminen yliopistojen laitoksilla muodostuu ja millaisin keinoin se voidaan saavuttaa. Asiantuntijoiden näkemykset, joita peilataan aikaisempiin tutkimuksiin, ovat olleet elementtien lähtökohtana. Tämän yhdistämisen kautta tuodaan esille uusia näkökulmia siitä, millaisia asioita akateemisten asiantuntijoiden mukaan johtamisessa tulisi huomioida yliopistojen laitoksilla ja millaisin keinoin hyvä johtaminen voidaan saavuttaa. Edellä kuvatun aineiston perustella hyvän johtamisen elementit ovat kollegiaalinen johtamis- ja laituskulttuuri, suojeleva ja mahdollistava akateeminen johtaja ja toimiva yliopistohallinto. Hyvän johtamisen tarkastelun yhteydessä nostetaan esille akateemisen vapauden ja johtamisen välistä jännitettä sekä arvioidaan niiden yhteensopivuutta.

6.1 Kollegiaalinen johtamis- ja laituskulttuuri

Hyvä johtamis- ja laituskulttuuri on haastateltujen professorien mukaan kollegiaalinen. Kollegiaaliseen johtamiseen liittyy mahdollisuus vaikuttaa keskustelujen kautta asioihin, keskustelujen kautta saavutettu yhteisymmärrys laitoksen toimintaan liittyvistä asioista, laitoksen toiminnan suuntaaminen ja toimiminen yhteisesti kohti sovittua päämäärää sisältyvät demokratiaan. Kollegiaaliseen laituskulttuuriin, toimintatapaan, liitettiin yhteisöllisyys, joka tulee näkyä yhteisinä tavoitteina, sujuvana toimintatapana, yhteisesti sovittuna ja onnistuneena työnjakona sekä toisten arvostuksena ja kannustuksena. Kollegiaalinen johtamis- ja toimintatapa voivat professorien mukaan toteutua mikäli tiedottaminen ja vuorovaikutus toimivat, resursseja on riittävästi, professorit pystyvät nauttimaan akateemisesta vapaudesta ja johtaja huolehtii toiminnan ennakoinnista, pitkän tähtäimen suuntaamista, toimintaedellytyksistä ja henkilöstön ohjauksesta.

6.1.1 Keskusteleva johtaminen

Kuten Yljoen (1998) tutkimuksesta käy ilmi, akateemisten asiantuntijoiden johtamisessa tulee huomioida, että ihmiset määrittelevät omien tavoitteiden, arvojen, toimintatapojen, uskomusten ja vakaumusten kautta sen, mikä on hyvää tai pahaa, oikeaa tai väärää, arvokasta tai halveksittavaa. Sen vuoksi laitosten johtamisessa on huomioitava asiantuntijoiden arvot, joista merkittävimpiä ovat akateeminen vapaus ja autonomia. Näiden lisäksi haastatteluissa nousi esille demokratian arvostus osana kollegiaalista johtamiskulttuuria. Tähän liitettiin mahdollisuus vaikuttaa keskustelujen kautta asioihin, mikä Juutin (2010, 33) mukaan mahdollistuu, mikäli johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa. Silloin johtaminen on sidoksissa tiettyyn ihmisyyhteisöön ja tiettyjen ihmisten välisiin vuorovai-

kutusprosesseihin. Tästä hyvä esimerkki on fysiikkalaitos, jossa haastateltujen mukaan on käytössä keskusteleva johtamiskulttuuri. Keskustelukulttuuri on mahdollista professorikokousten ja johtoryhmätyöskentelyn kautta. Näin johtamisessa voidaan huomioida Kekäleen (1997) mukaisesti tilanne ja konteksti, joiden huomioiminen on tärkeää, koska erilaiset tieteenalat ja laitospohitteiset perinteet tekevät akateemisen johtamisen edellytykset ja vaatimukset hyvin erilaisiksi eri aloilla.

Sveibyn (1990) mukaan konteksti, jossa asiantuntijat työskentelevät, on asiantuntijayritys/organisaatio, ja tärkein kriteeri asiantuntijajohtamisen käytölle on, että johtaja uskoo voivansa pitää ihmistä tuottojen tuojana eikä kustannuspaikkana. Näin monissa tutkimuksissa (ks. luku 1.2.1) on nähtävissä se, että johtamiseen liittyy vahvasti ihmisten toimintaan vaikuttava tehokkuusajattelu. Tehokkuusajattelu yhdistetään johtamisessa management-osa-alueeseen eli siihen johtamisen osa-alueeseen, joka pyrkii tehokkaaseen ja vaikuttavaan toimintaan ohjaten toimintaa tulosten ja päämäärien suuntaisesti sekä organisoiden toimintoja ja järjestelmiä. (Kekäle 2001) Tämä on Spendloven (2007) mukaan tärkeää siksi, jotta organisaatio pystyy säilyttämään tämän hetkisen toiminnan ja sen toimintapolitiikkojen toteutuksen. Johtajuuden tavoitteena sen sijaan on suunnata ihmissuhteita ja organisoida heitä (ks. Kekäle 2001; Spendlove 2007).

Fysiikkalaitoksen toiminnassa on nähtävissä myös jaetun johtajuuden piirteitä (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005). Jaettuun johtajuuteen liittyy, että asioita tehdään arjessa ja päätökset perustuvat organisaation väliseen vuorovaikutukseen ja siinä syntyvään tietoon. Yhteistyön merkitys ja yhteisöllisyys korostuvat Ropon ym. (2005, 18-19) mukaan ennen kaikkea asiantuntijoiden johtamisessa, koska erikoistuminen kapealle osa-alueelle leimaa heidän osaamistaan. Haastatteluissa nousi myös esille, että monilla laitoksilla on useita pääaineita ja johtaja edustaa vain yhtä niistä. Sen vuoksi johtajalla ei voi olla sellaista viisautta, että hän osaisi päättää yksin kaikista asioista järkevästi, mutta vuorovaikutuksen kautta voidaan saavuttaa parempia päätöksiä ja yhteisiä tavoitteita.

Edellä kuvattu hyvä johtaminen sisältää monia Juutin (2010) keskustelevan johtamisen elementtejä, joita ovat hyvä ihmisten johtaminen, mielekäs tunteiden huomioiminen, henkilö- ja ratkaisukeskeinen palvelutoiminta ja dialogisuus. Nämä hyvän johtamisen sisällöt nousevat Juutin mukaan yhteiskunnassamme vallitsevista arvoista ja uskomuksista. Keskusteleva johtaminen on sopusoinnussa noiden uskomusten kanssa ja useimmat länsimaisten yhteiskuntien kansalaiset ovat omaksuneet demokraattiset ihanteet. Juutin mukaan pelkästään tämä seikka mahdollistaa, että keskusteleva johtaminen pystyy yhdistämään ihmisten toiminnat yhteisten päämäärien suuntaisiksi. Samasta syystä keskusteleva johtaminen on länsimaissa myös tuloksellista johtamista.

Tuloksellinen johtaminen on tärkeää myös yliopistoissa ja niiden laitoksilla. Sen merkitys on korostunut yliopistouudistuksen myötä, jolloin toiminnan rahoitus perustuu perusrahoituksen osalta saavutettuihin tuloksiin. Siihen vaikuttaa myös, kuinka paljon ulkopuolista rahoitusta saadaan hankittua laitokselle. Tuloksellisuuteen liittyvät myös tehokkuus ja vaikuttaminen, jotka yhdistetään yleensä managementiin eli asioiden johtamiseen. Tehokas johtaminen onkin Rowleyn ja Shermanin (2003) mukaan ratkaiseva asia kaikissa organisaatioissa.

Vaikka laitoksen johtamisen sisällössä korostui haastateltavien mukaan management-rooli ja painotus, siitä huolimatta johtajalta vaadittavan osaamisen, ominaisuuksien ja roolien kuvailussa nousivat esille ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen liittyvät asiat. Toisaalta haastatteluissa tuli hyvin esille, että johtajan tehtävänä on suunnata professoreiden toimintaa tavoitteita kohti. Johtaminen että johtajuus yhdistyvät johtajan tehtävissä, jolloin johtajuuden avulla saavutetaan johtamisen tavoitteet. (ks. Rowley & Sherman 2003; Kekäle 2001; Spendlove 2007).

Aikaisempien tutkimusten (ks. luvut 1.2.1 ja 1.2.2) mukaan laitosten johtamis- ja organisaatiokulttuurit ovat olleet hyvin erilaisia. Myös tässä tutkimuksessa oli eroja sekä johtamis- että laitoskulttuureissa, vaikkakin kolmella laitoksella niissä oli paljon yhteisiä piirteitä. Silti haastateltavien näkemykset hyvästä johtamisesta olivat yllättävän yksimielisiä. Vastausten eroissa oli huomattavissa, että hyvän johtamisen kuvailuun vaikuttivat haastateltavien kokemukset. He, joilla oli kokemusta kollegiaalisesta johtamisesta, osasivat kuvailla hyvää johtamista monipuolisemmin, kun taas he, joilla kokemusta oli vähemmän, vastasivat kysymykseen suppeammin. Toisaalta edellä kuvatun perusteella voidaan nähdä, että tietyllä tapaa monet asiat yhdistivät kaikkia haastateltuja asiantuntijoita, kuten toimintaa ohjaavat tekijät, perinteiset akateemiset arvot: akateeminen vapaus ja autonomia sekä yliopiston tavoitteista tulevat tulostavoitteet. Kaikkia laitoksia yhdistävänä tekijänä professorien mukaan oli myös huonosti toimiva yliopistohallinto, sieltä tulevat tehtävät ja määräykset, joiden koettiin häiritsevän perustehtävien tekemistä.

Tässä tutkimuksessa on nähtävissä jonkin verran johtamis- ja laitoskulttuurien yhdentymistä Becherin (1989) ja Kekäleen (1997) tutkimuksiin verrattuna. Toisaalta tutkimus tukee Ylijoen (1998, 221) näkemyksiä siitä, että koko korkeakoulua läpäisevät ulkoiset paineet ja muutostendenssit ovat jossain määrin yhtenäistäneet heimokulttuureja jo hänen tutkimustyönsä aikana. Näitä yhdistäviä tekijöitä ovat Ylijoen mukaan olleet yliopiston ohjauksjärjestelmän muutokset, kuten tulosjohtaminen, toimintamenobudjetointi, toiminnan arviointi, opetuksen ja tutkimuksen huippuyksiköt, ammattikorkeakoulut sekä tutkijakoulut. Kohdeyliopistossa yhdistävänä tekijänä on sekä yliopisto- että hallinnonuudistus, joiden seurauksena muun muassa valta on keskittynyt hallinnolle.

6.1.2 Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön

Yliopiston heimokulttuureja tutkineen Ylijoen (1998) mukaan asiantuntijoiden ominaisuudet ja toimintatavat yhdistetään akateemiseen organisaation johtamiseen, jolloin johtamisessa tulee huomioida akateemiset kulttuurit. Tämä tukee hyvin Juutin (2010) edellä kuvattuja näkemyksiä siitä, mihin hyvä johtaminen perustuu. Ylijoen (1998, 215-216) mukaan akateemista maailmaa määrittävät tietyt yhteisesti jaetut kulttuuriset jäsenyydet. Näitä ovat käsitykset akateemisen vapauden ideaalista ja tutkimuksen arvon ensisijaisuudesta opetukseen ja hallintoon nähden. Vaikka yliopistossa vallitsee yksimielisyys edellä kuvatuista asioista, eri tieteenalojen näkemykset asioista poikkeavat Ylijoen mukaan kuitenkin huomattavasti toisistaan.

Kuten edellä kävi ilmi, ihmisten arvot vaikuttavat siihen, miten hyvä johtaminen määritellään. Sen vuoksi myös asiantuntijoiden kokemukset vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön ja toisaalta jossakin määrin sekä laitoksen ja yliopiston toimintaan vaikuttavat siihen, kuinka hyvin asiantuntijoiden mukaan akateeminen vapaus toteutuu. Tämän hetkisestä akateemisen vapauden tilanteesta asiantuntijat olivat hyvin yksimielisiä. Heillä on tutkimuksen ja opetuksen vapaus. Jonkun verran akateemista vapautta koettiin ulkopuolisten tutkimusten tilaajien toiveiden rajoittavan lähinnä soveltuvien tieteiden aloilla, vaikkakin professoreiden mukaan ulkopuolisten kanssa tehtävissä hakeissa pääsääntöisesti onnistutaan sovittamaan yhteen asiakkaan ja tutkijan intressit.

Kaikilla laitoksilla professorit voivat tehdä oman työaikasunnitelmansa, jolloin he pystyvät vaikuttamaan siihen, mitä töitä he lukuvuoden aikana tekevät. Huolestuttavaa professorien ja laitosjohtajien mielestä on kuitenkin, että professorien työsuunnitelmassa määritellyn 1600 tunnin kokonaistyöaikana saadaan hoidettua pääsääntöisesti vain pakollinen opetus ja ohjaus. Sen vuoksi professorit joutuvat tekemään omaa tutkimusta suurimmaksi osaksi vapaa-ajallaan. Tähän vaikuttavat professorien mukaan huonosti toimiva yliopistohallinto sekä hallinnosta tulevat tehtävät, jotka rajoittavat professorien autonomiaa.

Työajan riittämättömyydestä sekä professorit että laitosjohtajat olivat samaa mieltä. Kaikkien mielestä tutkimukselle ei ole riittävästi aikaa. Varsinkin laitosjohtajat kärsivät siitä, että heillä ei ole aikaa tehdä tutkimusta, koska hallintoon liittyvät tehtävät vievät suuren osan ajasta tehden työstä sirpaleisen. Tässä mielessä omaan työhön vaikuttaminen koettiin jossakin määrin periaatteelliseksi, mutta ei todelliseksi. Nämä näkemykset ovat samassa linjassa Tilastokeskuksen (2006) toteuttaman yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen ajankäyttötutkimuksen kanssa (N 597), joka on toteutettu lukuvuonna 2004 - 2005. Tutkimuksen mukaan professoreiden 1600 tunnin vuosityöaika ei vastaa todellisuutta, sillä tulosten mukaan professorin vuosityöaika on jopa 2250 tuntia. Tämä työn lisään-

tymisen trendi on ollut nähtävillä yliopistoissa jo pitkään, sillä Ylijoen & Aittolan (2005) mukaan se on ollut havaittavissa jo vuosia sitten.

Aittolan (2006, 149) mukaan yliopistotutkijoiden työhön vaikuttavat uudet tavat hahmottaa ja organisoida niin yliopistotutkimusta kuin hallintoakin. Näitä tapoja ovat uudet tiedontuotannon muodot, uusi tietotalous ja managerialismi. Sen vuoksi monet kokevat sekä yliopiston autonomisen aseman että oman akateemisen vapauden heikenneen viime vuosina. Tämä managerialismin lisääntyminen näkyi kohdeyliopistossakin muun muassa hallinnon vallan kasvuna ja yritysmäisen toimintatavan yleistymisenä. Aittolan (2005, 150) lainaaman Rinteen ja Koivulan (2005) mukaan vallan siirtyminen tutkijoilta ja opettajilta ammattijohtajille ja hallinnolle sekä akateemisen tiedon arvioinnin siirtyminen akateemisilta yhteisöiltä ulkopuolisille arviointi- ja rahoitustahoille voivat johtaa niin autonomian kuin kollegiaalisuuden häviämiseen. Tällainen vallan siirtyminen on nähtävissä kohdeorganisaatiossa, jossa johtajalla on valta päättää asioista. Sen vuoksi johtajan merkitys korostuu nykyisin enemmän, koska johtajalla on valta päättää kuinka paljon professoreilla ja muulla henkilökunnalla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin.

OKM:n linjaukset vaikuttavat johtajan ja ulkopuolisten rahoittajien lisäksi yliopiston ja sitä kautta professorien autonomiaan. Joidenkin professorien mukaan sellaiset henkilöt, jotka eivät oikeasti ymmärrä yliopiston toimintaa, päättävät OKM:ssä yliopistoa koskevista asioista. Tämä aiheuttaa turhia töitä professoreille ja professorien mukaan heidän toimintaansa ei luoteta. Professorit kokivat tämän loukkaavana, sillä heidän mielestään johtamisen tulisi perustua molemminpuoliselle luottamukselle, jonka perusta on rehellisyys.

Myös laitoksen tavoitteet ja ohjaus määräytyvät kohdeorganisaation ja opetus- ja kulttuuriministeriön välisen tulossopimuksen perusteella. Tulossopimuksessa (Kohdeorganisaation tulossopimus vuosille 2010 - 2012) on määritelty yliopiston yhteiset tavoitteet ja painoalat, jotka vaikuttavat tutkimuksen ja opetuksen suuntaamiseen sekä tavoitteet koulutuksittain ylempiin korkeakoulututkintoihin että tohtorin tutkintoihin. Näiden lisäksi tulossopimus sisältää vielä yliopistokohtaisia tavoitteita, jotka kohdistuvat alempiin korkeakoulututkintoihin sekä opiskelijoiden kansainväliseen liikkuvuuteen ja harjoittelukouluun. Akateemisen vapauden kannalta professorien mielestä on hyvä, että yliopiston strategiatyöhön ja painoalojen määrittelemiseen on melko hyvin voitu vaikuttaa, jonka vuoksi ne eivät väljyydessään rajoita akateemista tutkimuksen vapautta.

Tällä hetkellä vaikutusmahdollisuudet eroavat jonkin verran laitosten kesken. Useat professorit kokivat, että heidän vaikuttamismahdollisuutensa ovat heikentyneet uuden hallintomallin myötä mo-

niin asioihin, koska hallinnolla on valta päättää asioista (ks. Kohdeorganisaation johtosääntö). Silti niillä laitoksilla, joilla oli professorikokoukset ja johtoryhmä, professorit kokivat, että he voivat vaikuttaa laitosta koskeviin asioihin melko hyvin. Näissä epävirallisissa neuvottelufoorumeissa on mahdollisuus hoitaa asioita kollegiaalisesti, keskustella ja sopia asioista yhteisesti, joiden jälkeen johtaja tekee päätökset yhdessä sovitun mukaisesti. Sitä kautta kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa jonkin verran koko yliopistoa, omaa laitosta ja pääainetta sekä itseä koskeviin asioihin tarvitaan siis sujuva toimintatapa, joka mahdollistaa yhdessä olemisen kautta keskustelun ja vuorovaikutuksen sekä mahdollistaa demokraattisen päätöksenteon ja tiedonkulun.

Professorien kokemusten mukaan, kun laitoksella tehdään ennakoivaa ja suunnitelmallista toiminnan kehittämistä ja suuntaamista, se voidaan tehdä sekä omista kiinnostuksen kohteista lähtien että laitoksen tutkimukseen liittyvän kansallisen ja kansainvälisen tiedepolitiikan suuntaisesti. Silloin laitoksella voidaan minimoida ulkopuolisten vaikutus toimintaan. Toiminnan kehittämisessä on tärkeää huomioida professorien mielestä hallittu kasvu, koska silloin mahdollistetaan oikeasti uusi-innovaatioiden syntyminen. Hallitulla kasvulla on myös vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin. Professorit kokivat, että kannustava ja rohkaiseva ilmapiiri on tärkeä henkilöstön motivaation kannalta. Motivaation puolestaan auttaa toisten osoittama arvostus ja kunnioitus professorien työtä kohtaan, jota saadaan organisaation ulkopuolelta ja sisäpuolelta. Kollegiaalisessa johtamisessa professorien vaikuttamismahdollisuudet laitoksen toimintaan ja sitä kautta omaan työhönsä ovat keskiössä.

Professorit kokivatkin, että vaikka ensisijainen motivaatiotekijä on mahdollisuus tehdä tutkimusta, keskeinen asia, jolla on vaikutusta työn mielekkyyteen, on mahdollisuus vaikuttaa itseä koskeviin asioihin. Jos nämä asiat ovat kunnossa, ne motivoivat toimimaan tavoitteellisesti ja tuloksellisesti eikä ulkoapäin tulevaa motivointia tarvita. Silloin johtamisen painopiste voi olla Harison (2010, 110) mukaisesti tiedon johtamisessa, jolloin rationaalinen ajattelu korostuu. Rationaalisen ajattelu perustuu olettamukselle, että kun ihmiset ovat perillä asioista, he hyväksyvät johdon toimenpiteet, kun ne esitellään ja perustellaan heille. Tämä asia tuli esille myös sekä professorien että johtajien haastatteluissa ja sitä pidettiin hyvän johtamisen osa-alueena.

6.1.3 Yhteisöllinen laitoskulttuuri

Yhteisiin tavoitteisiin professorit liittyivät yhteistyön ja yhteisöllisyyden, kollegiaalisen toimintatavan. Lämsän ja Hautalan (2004,10) mukaan organisaatiokäyttäytyminen liittyy yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Siinä ollaan kiinnostuneita organisaatioiden toiminnasta ja rakenteista sekä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä organisaation yhteisten tavoitteiden mukaiseksi. Jotta ihmiset

saadaan toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti, tulee ihmisten sopeutua organisaation tavoitteisiin, periaatteisiin ja normeihin. Käyttäytymisen yhdenmukaistamiseksi tarvitaan Lämsän ja Hautalan mukaan sen vuoksi jokin paine tai houkutin. Näitä voivat olla ryhmäpaine, johtajan valta tai henkilökohtaisten palkkioiden saavuttamisen mahdollisuus.

Tässä akateemiset asiantuntijat poikkeavat monista muista asiantuntijoista (ks. luku 1.2.1 Sveiby 1990), sillä professorien mukaan akateemisten asiantuntijoiden identiteetti ei rakennu sen organisaation mukaan, jossa he ovat töissä, vaan se rakentuu professoreiden mukaan oman tutkimusalan ja omien tutkimusverkostojen kautta. Tämä vaikuttaa reaktioon, että asiantuntijoiden sopeutuminen kaikkiin yliopiston hallinnon määräyksiin ja säännöksiin koetaan helposti omaa akateemista vapautta rajoittavaksi. Myös sen vuoksi hallinnon rutiinit halutaan minimoida mahdollisimman vähäksi.

Organisaatiota enemmän tässä tutkimuksessa haastateltuja yhdistikin halu tehdä tutkimusta. Tutkimuksen tekeminen liittyi osana laitoksen tavoitteisiin. Tavoitteiden yhteydessä nousivat vahvimmin esille ylemmät korkeakoulututkinnot sekä tohtorin tutkinnot, koska ne vaikuttavat yliopiston sisäisen rahoituksen määrään. Professorien mukaan yliopisto organisaationa nähdään paikkana, joka mahdollistaa tutkimuksen tekemisen. Nämä tavoitteet ovat niitä, joiden eteen professorit haluavat tehdä töitä ja näiden tavoitteiden saavuttaminen liittyy keskeisesti professorien lakisääteisiin tehtäviin, tutkimukseen ja opetukseen (L 558/2009).

Tuloksellisuuden näkökulmasta professorien mielestä johtaminen on silloin hyvää, kun henkilöstö voi hoitaa tutkimuksen ja opetuksen hyvin. Tämä edellyttää, että käytännöt toimivat hyvin (vrt. luku 1.2.1) ja hallinnon rutiinit ovat mahdollisimman vähäisiä, jolloin professorit saavat keskittyä heidän mielestään ”oikeisiin töihin”. Tuloksien saavuttamisen näkökulmasta professorien mielestä on tärkeää, että laitoksen henkilöstöllä on yhteiset tavoitteet ja että henkilöstö kantaa myös vastuun niistä yhdessä. Tämä tulisikin olla Lämsän ja Hautalan (2003, 9) mukaan peruslähtökohta organisaation toiminnalle. Ropon, ym. (2005, 77) mukaan työyhteisön luonteen kokemiseen vaikuttaa, miten työyhteisössä käsitellään tietoa. Työyhteisön toimivuuteen liittyvissä tutkimuksissa tiedon puute ja ongelmat tiedonkulussa koetaan toiminnan sujuvuuden esteinä.

Yhteisöllisyyttä voi lisätä Ropon, ym. (2005,19) mukaan jaetun johtajuuden avulla. Silloin lähestymistapa on jaetun johtajuuden yhteiseksi tekemisen prosessi. Ihmiset kohdataan tehtävien ja vastuiden jakamisessa kehollisena ja historiallisena persoonana ottaen prosessiin mukaan heidän ihanteensa, arvonsa, sukupuolensa, luottamuksensa, vallanhalunsa ja aikakäsityksensä. Silloin Ropon ym. mukaan tavoitellaan johtajuuden jakamista. Nämä näkemykset ovat hyvin lähellä sitä, mitä

asiantuntijat toivoivat hyvässä johtamisessa huomioitavan. Usealla laitoksella oli monia jaetun johtajuuden piirteitä, mutta erityisesti fysiikkalaitoksen haastateltujen näkemykset olivat yhtenevät ja sisälsivät monia jaetun johtajuuden mukaisia piirteitä. Asioista sovittiin yhdessä, vastuuta jaettiin ja luottamus toimi haastateltujen mukaan hyvin.

6.2 Suojeleva ja mahdollistava akateeminen johtaja

Hyvän laitosjohtajan määrittelyssä korostui johtajan osaaminen, tiedot ja taidot. Ehdottomana asiana pidettiin kaikilla laitoksilla kyseisen tieteenalan ja siihen liittyvän tutkimuksen sekä yliopiston toiminnan tuntemista. Johtajan tulee olla yliopistotaustainen henkilö, jotta hän voi ymmärtää laitoksella käytävää keskustelua ja hallinta toiminnan kokonaisuutta. Ropon ym. (2005) mukaan yksi merkittävimmistä haasteista johtajuuden käytännöissä onkin tunnistaa uudet hyödylliset ideat, jolloin tulee ymmärtää toisten ihmisten esittämiä asioita. Sen vuoksi täytyy tuntea organisaation tietokäsitys, jonka varassa tieto luokitellaan oikeaksi tai vääräksi. Tämä asia nousi esille myös kaikissa haastatteluissa keskusteltaessa erilaisista johtajavaihtoehdoista. Laitoksen henkilöstöstä valittu kiertävä johtaja nähtiin parhaaksi vaihtoehdoksi sen vuoksi, että hän tuntee sekä akateemisen organisaation toimintatavan että ymmärtää tieteen tekemistä.

Kuten aiemmin kävi ilmi, haastateltujen mukaan laitoksen johtajan työssä painottuu asioiden johtaminen, mutta siihen liittyy myös ihmisten johtaminen. Akateemisen vapauden näkökulmasta olennaista on, että johtaja on mahdollistaja, muutosajuri, suojelija ja valistaja. Asioiden johtamiseen liittyen johtajalla tulisi olla tieteenalan tuntemisen lisäksi markkinointiosaamista, verkosto-osaamista, tietoa rahoittajien kriteereistä sekä taitoa hankkia rahoitusta, taitoa hallita muutosta ja ulkoista ohjausta, talousosaamista, tiedonhallintataitoja ja toiminnan organisointitaitoja. Johtajan tulisi olla toiminnan mahdollistajana toimintaedellytysten luoja (vrt. luku 1.2.1 Kekäle 2002, 2003). Markkinointiosaamiseen liittyy laitoksen brändin vahvistaminen ja laitoksen toiminnan näkyvyyden parantaminen. Verkosto-osaaminen korostuu rahoituksen hankkimisessa varsinkin niillä laitoksilla, joilla tehdään soveltavaa tutkimusta ja siten yhteistyötä sekä yritysten että julkisten toimijoiden kanssa. Asiajohtamiseen liittyy olennaisesti myös muutosajurina toimiminen. Muutosajurilla professorit tarkoittavat johtajaa, joka pyrkii hallitsemaan hallinnosta tulevia töitä varsinkin muutostilanteissa sekä ajaa ja puolustaa laitoksen etua.

Professorien näkemysten mukaan ihmisten johtamisessa on tärkeää huomioida erilaiset ihmiset. Johtajan tulee hyväksyä erialaisuutta, osata katsoa tiettyjen asioiden yli, ei saa myötällä kaikkia, vaan tulee olla määrätietoinen toimija. Nämä haasteet ovat tyypillisiä Sveibyn (1990) mukaan asi-

antuntijoiden johtajalle, sillä hyvin monenlaisia johdettavia löytyy asiantuntijoista. Tämä kävi ilmi myös professoreiden ja laitosjohtajien haastatteluissa. Yleinen näkemys oli, että professorit ovat haasteellisia johdettavia. Ainoastaan fyysikot kuvailivat itseään nöyrinä johdettavina. Joka tapauksessa johtajan on tultava toimeen hyvin monenlaisten ihmisten kanssa ja olennaista on, että johtaja vain ohjaa ja suuntaa professoreiden toimintaa, eikä sano mitä heidän pitää tehdä.

Toisaalta Sveibyn (ks. luku 1.2.1) mukaan on tärkeää, että johtaja osaa johtaa niitä voimia, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Haastateltujen mukaan laitoksella nämä voimat voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin voimiin. Ulkoisia voimia ovat yliopiston hallinnosta tuleva tulosoheutus, säännöt, ohjeet ja määräykset, ulkopuolisten rahoittajien toiveet, kansallinen ja kansainvälinen tiedepolitiikka. Sisäisiä voimia ovat yksilölliseen vapauteen liitettävä itsekkyyden toiminnassa eli akateemisen vapauden väärinkäyttö, pääaineiden väliset ristiriidat tai epätasa-arvo. Nämä asiat tulivat monipuolisesti esille haastatteluissa. Näihin liittyen hyvän johtajan tulee olla avoin, luotettava, neuvottelutaitoinen, tasapuolinen esimerkiksi rahojen jakamisessa ja hyvä tekemään viisaita päätöksiä. Sveibyn (1990) mukaan tällainen organisaatio tarvitsee vahvan johtajan, jotta epävirallinen organisaatio, ammattilaiset, eivät ota valtaa ja johtajan roolia.

Monien näiden voimien tuntemisen vuoksi haastateltavat olivat sitä mieltä, että laitoksen johtajan voi olla vain sellainen henkilö, joka tuntee sekä yliopiston toimintatavat että on oman alansa huippuasiantuntija. Laitoksen asioiden tuntemiseen liittyen johtajan roolina valistajan rooli nousi esille, koska johtajan edellytetään pitävän professorit ajan tasalla laitosta koskevista asioista. Sen lisäksi kiertävä johtajuus nähtiin hyvänä asiana, sillä siinä mahdollistuu kollegiaalisuus ja se vähentää turhaa ”kukkoilua”, koska kaikkien kanssa täytyy säilyttää edes kohtalaiset välit, joskus itse voi joutua johtajaksi tai johdettavaksi. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että laitoksen professorikokouksissa ja johtoryhmässä tehtävä yhteistyö auttaa professoreita siinä, että heillä on valmiuksia siirtyä johtajan tehtäviin. Näin kollegiaalisuus mahdollistaa kehittymisen johtajan tehtäviin. Toisaalta kuitenkin koettiin hyväksi, että kohdeorganisaatiossa on aloitettu johtamiskoulutus, jossa käydään keskeisiä johtamiseen liittyviä asioita läpi.

Yliopiston laitosjohtamista tutkineen Kekäleen (2002, 2003) tulkinta johtajan roolista onkin, että johtajan tehtävänä on toimia termostaattina, joka hallitsee ja johtaa kaikkia, mutta keskittyy edistämään tärkeimpiä strategisia kysymyksiä. Johtajan tehtävänä on luoda toiminnalle perusedellytyksiä sekä hyvää ilmapiiriä. Vastuullinen johtaja pysyy asioissa mukana ja pitää huolen organisaation toiminnasta. Johtajan termostaattina on säädyttävä tilanteen mukaan. Normaalitilanteissa johtaja on toiminnan ylläpitäjä, mutta tarvittaessa johtaja käyttää vahvempaa otetta.

Hyvään johtamiseen liitetään usein Ropon, ym. (2005, 16-17) mukaan viisi uskomusta: 1) johtaja kantaa lopullisen vastuun, 2) johtajan kuuluu tietää, 3) johtaja tekee päätökset, 4) johtaja vaikuttaa alaisiin päämäärän saavuttamiseksi ja 5) johtaja suunnittelee ja organisoii sekä koordinoi ja kontrolloi. Nämä uskomukset kuvaavat Ropon, ym. mukaan johtajan yksilötoimijana, joka henkilökohtaisten johtamisominaisuuksien vuoksi on hyvä ja tehokas johtaja. Johtaja pyrkii vaikuttamaan ihmisiin, jotta heidän toimintansa suuntautuisi kohti yhteisiä päämääriä. Tämä kuvaus hyvästä johtajasta poikkeaa monilta osin haastateltujen asiantuntijoiden näkemyksistä hyvästä johtajasta. Se vahvistaa työn johdannossa olevaa Virtasen (2006) näkemystä siitä, että mikäli johtamisen mallit kopioidaan suoraa yrityssectorilta, niin ne eivät toimi julkisella sektorilla. Edellä kuvatut uskomukset eivät myöskään liity asiantuntijoiden kuvaamaan hyvään akateemiseen johtamiseen. Sen vuoksi on tärkeää tuoda esille johtamistapoja, joiden avulla voidaan huomioida akateemisen henkilöstön ja organisaation erityispiirteet.

Yliopistouudistuksen myötä johtajan työhön on tullut uusia asioita. Johtajan tulee tuntea työnantajan lakisääteisiä velvollisuuksia, kuten yhdenvertaisuusperiaatteita, tasa-arvoasioita sekä työhyvinvointiin liittyviä asioita. Erityisesti henkilöstöhallintoon liittyvät asiat, kuten henkilöstörekrytoinnit ja työläinsäädäntö, työllistävät johtajaa, koska hallinnon palvelut eivät näissäkään asioissa ole kovin hyvin vielä toimineet. Näissä edellä kuvatuissa vaatimuksissa on nähtävissä hyvin Fullanin ja Scottin (2009) mukaisia yleisiä ja roolien mukaisia johtajan pätevyyskäsitteitä, jotka liittyvät organisaation toiminnan tuntemiseen ja vahvaan osaamiseen. (ks. luku 1.2.2)

Kuten edellä kävi ilmi, professorien mukaan monenlaiset ihmiset voivat onnistua johtajana. Sitä kuvaa myös johtajalta vaadittavien ominaisuuksien lista, johon on koottu kaikista haastatteluista hyvän johtajan ominaisuudet. Haastateltavien mukaan hyvä johtaja on rauhallinen, kuunteleva, neuvottelutaitoinen, kannustava, motivoiva, tasapuolinen, oikeudenmukainen, helposti lähestyttävä, vahva, luotettava, avoin, reilu, yhteistyökykyinen, kollegiaalinen ja demokraattinen. Hän osaa tehdä viisaita päätöksiä, huolehtii tiedonkulusta ja vuorovaikutuksen toimivuudesta, huomioi henkilöstön näkemykset asioita päätettäessä, on jämäkkä, on ennakointikykyinen, motivoi ihmisiä, luo synergiaa ja aktivoi yhteistyötä sekä hyväksyy inhimillisyyden toiminnassa. Kuten jokainen voi huomata, sellaisen johtajan löytyminen joka täyttäisi kaikki nämä vaatimukset, on täysin mahdotonta. Juutin (2010, 23) mukaan johtaja ei voikaan menestyä pelkkien ominaisuuksien avulla, mutta toisaalta myönteisesti tulkittuna hän voi menestyä millaisilla ominaisuuksilla tahansa.

6.3 Toimiva yliopistohallinto

6.3.1 Toimintaa tukevat palvelut

Edellä kuvatut hyvän johtamisen elementit liittyvät pääosin laitoksen toimintaan ja siellä toimivien ihmisten toimintaan. Sen lisäksi kuten aiempien elementtien yhteydessä kävi ilmi, yliopiston hallinto vaikuttaa professorien mielestä johtamiseen. Sen vuoksi yksi keskeinen hyvän johtamisen elementti on, että yliopiston hallinnon toiminta ja tukipalvelut tukevat laitoksella työskentelevien asiantuntijoiden työtä. Hyvän akateemisen johtamisen näkökulmasta myös tämä tutkimus vahvistaa Rowleyn ja Shermanin (2003) näkemyksiä siitä, että yliopiston eri tasoilla haasteet ovat erilaiset, vaikkakin professorien näkemykset poikkesivat Kekäleen (1997) tutkimuksesta siinä, että akateemisen johtamisen vaatimukset olivat haastateltujen mukaan hyvin yhtenevät eri laitoksilla. (ks. luku 1.2.2)

Hallinnon toiminnan osalta sekä professorien että laitosjohtajien näkemykset olivat hyvin yhtenevät. Haastatellut kokivat, että hallinnon tukipalvelut eivät tue opetusta ja tutkimusta, vaan tuovat lisätyötä heille. Tämä ei näytä olevan ainoastaan kohdeyliopiston ongelma, se on myös monien muiden yliopistojen ongelma (ks. Aarrevaara ja Pekkola 2010). Haastateltujen professorien mukaan toimivilla tukipalveluilla voitaisiin auttaa hankkeiden suunnittelua ja toteutusta sekä sitä kautta tukea laitoksen tavoitteiden saavuttamista ja tehokasta johtamista. Sen vuoksi niiden tulisi toimia professorien mielestä hyvin.

Toimimattomien tukipalveluiden lisäksi professorien työtä häiritsevät hallinnosta tulevat määräykset, säännöt ja tehtävät, jotka professorien mukaan sirpaloittavat arkea ja siten häiritsevät keskittymistä tärkeimpiin tehtäviin. Professorien haastatteluista on havaittavissa helposti, millaisessa puristuksessa he ovat. Toisaalta heille annetaan tavoitteet mitä pitäisi tehdä, mutta toisaalta heille määrätään työtä, joka vie aikaa lakisääteisiltä tehtäviltä ja hajottaa työaikaa. Kuten aiemmin kävi ilmi, professorit kokivat, että toimimattomat hallinnon tukipalvelut rajoittavat akateemista vapautta, koska ne vievät tutkimusaikaa.

Toisaalta laitosten johtajat ovat vastuullisina tehneet itse hallinnon rutiinitehtäviä niin paljon kuin mahdollista, jotta professorit saisivat keskittyä mahdollisimman paljon opetukseen ja tutkimukseen. Tähän fysiikkalaitos on löytänyt kohtalaisen hyvän ratkaisun. Siellä hallinnolliset tehtävät pyritään pysäyttämään laitosjohtajalle. Sen lisäksi laitosjohtaja on siirtänyt osan rutiineista amanuenssille, jonka haastattelujen perusteella voidaan todeta olevan yksi tärkeimmistä ihmisistä laitoksella. Hänen roolinsa on haastateltujen mukaan jossakin määrin samanlainen kuin johtajan, sillä molemmat

heistä toimivat joka puolelta tulevan tiedon ja rutiinitehtävien suodattajina ja suojelejoina. Sen vuoksi professorit kertoivat tekevänsä todella vähän rutiinitehtäviä, joten heillä jää enemmän aikaa opetuksella ja tutkimukselle. Toisaalta johtajalle jää todella vähän aikaa tutkimukselle, niin kuin muidenkin laitosten johtajilla.

Johtajan professoreita suojelevaa toimintaa on nähtävissä myös muilla laitoksilla ja se vaikuttaa professorien mielestä järkevältä. Toisaalta muun hallintohenkilöstön, kuten amanuenssin, käyttäminen hallinnollisiin tehtäviin ei tule esille muilla kuin fysiikkalaitoksella. Sen sijaan sekä johtajat että professorit kertoivat, että hallinnon uudistuksen myötä sihteerityyppisen hallintohenkilöstön määrä on vähentynyt, jonka vuoksi johtajat ja professorit joutuvat itse tekemään monia heidän mielestään sihteerien töitä. Tämä aiheuttaa turhautumista, koska he kokevat, että sihteerit osaisivat hoitaa monet asiat paljon paremmin kuin he itse ja sen lisäksi tekisivät asiat vielä nopeammin ja edullisemmin.

6.3.2 Mahdollisuus vaikuttaa hallinnon toimintaan

Aineistossa korostui keskitetyn hallinnon vahva rooli, jolla koettiin olevan merkitystä laitoksen toimintaan sekä professorien ja ennen kaikkea laitosjohtajien työhön. Hallinnon toimintaan ja sieltä tuleviin määräyksiin ja tehtäviin voidaan professorien mukaan oikeasti vaikuttaa todella vähän. Tätä näkemystä tukee Vartolan (2004, 18) kuvaama keskitetysti ohjatun hallinnon vaikutus siihen, että yksittäiset organisaatiot, joiksi laitos voidaan katsoa, ovat kyvyttömiä korjaamaan omaa toimintaansa ympäristön muutosten vuoksi. Tällaista byrokratiata nimitetään Vartolan mukaan ”monoliittiseksi” byrokratiaksi. Vaikka yliopisto ei enää virallisesti ole Weberin (1864 - 1920) mukainen virkamieshallinto, niin silti muutamien professorien mielestä byrokratia on lisääntynyt viimeisen yliopistouudistuksen yhteydessä tehdyn hallinnon uudistuksen myötä.

Byrokratian lisääntyminen näkyi vastaajien mukaan muun muassa siinä, että asioita, joita professorit tai laitosjohtaja olivat ennen voineet päättää itse, piti nykyisin kierrättää monen ihmisen kautta. Oman haasteensa hallinnon uudistuksen myötä kierrättämiseen oli vielä tuonut se, että välillä oli todella vaikeaa löytää tietoa siitä, kuka mitäkin asioita tällä hetkellä hoitaa. Tätä näkemystä vahvistaa Aarrevaaran ja Pekkolan (2010, 102) tekemä tutkimus, jossa on selvitetty akateemisen profession muutoksia Suomessa. Tutkimuksen 1115:ta eri yliopistojen vastaajista 48 % mukaan yliopiston hallintoprosessit ovat hankalia.

Byrokratian lisäksi erilaiset hallinnolliset rutiinit työllistävät professoreita. Professorien mukaan sähköpostin kautta tulee jatkuvasti erilaisia viestejä, joihin tulee reagoida nopeasti. Sen lisäksi eri tietojärjestelmien vaihtuminen muutaman vuoden välein vaikuttaa niin, että henkilöstö joutuu käyt-

tämään paljon aikaa ohjelmien käytön opetteluun. Sekä professorit että johtajat kokevat, että hallintokeskus ei pysty vielääkään toimittamaan ajantasaista tilastotietoa laitoksille. Sen vuoksi laitoksilla joudutaan tekemään paljon käsityötä esimerkiksi saadakseen ajantasaista tietoa laitoksen budjetista. Tätä näkemystä tukee Professoriliiton ja Tieteentekijöiden liiton (Innolink Research 2010) teettämä tutkimus, jonka mukaan byrokratia ei ole vähentynyt yliopistouudistuksen myötä.

6.3.3 Rahoituksen ja muutosten hallinta

Aarrevaaran ja Pekkolan (2020, 116) mukaan joka kymmenennen yliopiston vastaajan mielestä heidän korkeakoulussaan ei ole vahva tulosohejaus. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa henkilöstön mukaan yliopiston toiminta on monella tapaa edistyksellistä ja tavoitteellista sekä tulosohejattua. Edistyksellisyys kuitenkin näkyy lähes jatkuvina muutoksina henkilöstön arjessa, joka aiheuttaa turhautumista, epävarmuutta ja jopa pelkoa tulevaisuudesta. Toisaalta muutos, kuten yliopistouudistus, nähtiin myös positiivisena asiana, uusina mahdollisuuksina. Johtajien mukaan yliopiston johtamisessa tulisikin kiinnittää huomattavasti enemmän muutosjohtamiseen, sillä epävarmuus ja tietoisuus vaikuttavat heikentävästi ihmisten motivaatioon ja sitä kautta ovat estämässä parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamisessa. Tällaista pelkoa oli nähtävissä muun muassa yhteiskuntalaitoksella, jossa rehtorin ristiriitaiset puheet laitoksen siirtämiseen toiseen yliopistoon vaikuttivat henkilöstön luottamukseen yliopistoa kohtaan heikentävästi.

Tutkimuksen toteuttamiseen liittyy tänä päivänä enenevässä määrin ulkopuolisen rahoituksen hankkiminen (ks. myös Ylijoki & Aittola 2005, Aarrevaara & Pekkola 2010). Professorien mukaan rahoituksen hankkiminen on työlästä ja aikaa vievää, joten se vie paljon varsinaisen tutkimusentekoaikaa. Sen lisäksi professorit kokevat, että ulkopuolinen rahoitus heikentää akateemista vapautta, koska rahoittajilla on valta päättää, millaista tutkimusta professorit tekevät (vrt. Hakala, Kaukonen, Nieminen & Ylijoki 2003). Nykyisen yliopistolain myötä lisääntynyt kilpailu vaikuttaa myös rahoituksen saamiseen. (ks. myös Aarrevaara & Pekkola 2010.)

Rahoituksen osalta laitosten välillä on suuria eroja. Tieteenala ja sen tutkimuksen luonne vaikuttavat rahoittajan valintaan. Kaikki laitokset saavat rahaa tyypillisesti esimerkiksi Suomen Akatemialta ja Tekesiltä. Soveltavaa tutkimusta tekevät laitokset, historialaitos ja tietojenkäsittelylaitos, saavat eniten yksityistä rahoitusta. Tutkimusta rahoittavat sidosryhmät, kuten yksityiset ja julkiset yhteisöyhteisöt, jolloin tutkimuksen lähtökotana on, että se tehdään rahoittajan tarpeista lähtien. Sen vuoksi tutkimuksen aihekin tulee yleensä rahoittajalta. Myös historialaitoksella tehdään soveltavaa tutkimusta tilaustutkimuksena asiakkaan tarpeista käsin. Sen sijaan fysiikkalaitoksella ja yhteiskuntalaitoksella, jotka keskittyvät perinteisesti perustutkimuksen tekemiseen, yksityinen rahoitus on

todella vähäistä, jopa olematonta. Näin ollen rahoitukseen liittyvä akateemisen vapauden rajoittaminen ei koske kaikkia laitoksia samalla tavalla, vaan sekä fysiikkalaitoksella että yhteiskuntalaitoksella tutkimusta voi edelleen tehdä vapaammin omien kiinnostusten mukaan huomioiden yliopiston painoalat.

Ulkopuolisen rahoituksen hankinta koettiin pääosin sekä professorien että laitosjohtajien tehtäväksi, mutta tietojenkäsittelylaitoksella ulkopuolisen rahoituksen hankinta nähtiin enemmän johtajan tai johtajien tehtäväksi. Kaikkien laitosten aineistosta sen sijaan nousi vahvasti esille se, että hallinnon tukipalvelut pitäisi saada toimimaan ja tukemaan laitoksella tehtävää työtä. Palveluiden tulisi mahdollistaa hankerahoituksen kannattava hakeminen. Erään professorin mukaan se edellyttäisi laitostasoista toimintamallia, koska hankehakemuksissa tarvittava sisällönoosaaminen on laitoksen henkilöstöllä, ei keskushallinnossa. Tämä auttaisi niin, että ihmiset pystyisivät keskittymään paremmin varsinaisiin tehtäviinsä, joka puolestaan auttaisi toimimaan tuloksellisemmin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Arvoperustainen akateeminen johtaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla mahdollisimman monipuolisesti akateemisten asiantuntijoiden näkemyksiä hyvästä johtamisesta. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisen johtamisen avulla akateeminen vapaus voi toteutua. Tutkimuksessa mukaan yliopistoasiantuntijoiden työ on vahvasti arvoperustaista. Hyvän johtamisen edellytyksenä on, että johtamisessa huomioidaan akateemisen vapauden toteutuminen, joka on vahvasti asiantuntijoiden toimintaa ohjaava arvo. Viime vuosien yliopistoa koskevat muutokset ovat asiantuntijoiden mukaan heikentäneet akateemista vapautta (vrt. Aarrevaaara & Pekkola 2010; Innolink Research 2010). Asiantuntijoiden mukaan yliopistohallinnon uudistus on vaikuttanut eniten heidän omaan akateemiseen vapauteen. Hallinnon uudistuksen seurauksena hallinnon valta ja byrokratia ovat lisääntyneet. Myös laitoksen johtajan valta on lisääntynyt ja asioiden hoitaminen on muuttunut monimutkaisemmaksi hallinnon byrokratian vuoksi. Sen lisäksi erilaiset hallinnosta tulevat tehtävät vievät aikaa tutkimukselta. Työ sisältää ristiriitaisia odotuksia, eikä työaika riitä kaikkien töiden tekemiseen.

Asiantuntijoiden mukaan hyvä johtaminen edellyttää kollegiaalista johtamis- ja laitospolttuuria suojelevan ja mahdollistavan akateemisen johtajan avulla sekä vuorovaikutteisen toimintamallin ja toimivan yliopistohallinnon tukemana. Kollegiaalinen johtamis- ja laitospolttuuri voidaan saavuttaa keskustelevan johtamisen avulla. Näkemykset hyvästä johtamisesta vastasivat monelta osalta fyysikkalaitoksen haastateltujen näkemyksiä sekä Juutin (2010) käsityksiä keskustelevastasta johtamisesta. Koska keskusteleva johtaminen ei ole sidoksissa mihinkään tiettyyn esimerkiksi Kekälleen (1997) mukaiseen laitoksen johtamiskulttuuriin tai yrityspuolelta kopioituun malliin (vrt. Virtanen 2006), sen vuoksi se on mahdollista toteuttaa monenlaisissa heimokulttuureissa. Kollegiaalinen johtamis- ja laitospolttuuri mahdollistaa myös Yljoen (1998) mukaisten akateemista maailmaa määrittävien yhteisesti jaettujen kulttuuristen jäsennysten huomioimisen, akateemisen vapauden ja tutkimuksen arvon ensisijaisuuden opetukseen ja hallintoon nähden. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kolmella laitoksella oli monia samanlaisia piirteitä johtamiskulttuurissa. Sen vuoksi voidaan olettaa, että keskusteleva johtaminen voisi toimia eri laitoksilla ja erilaisissa heimokulttuureissa.

Keskusteleva johtaminen edellyttää laitokselta toimintamallia, joka mahdollistaa johtamisen syntymisen vuorovaikutuksessa. Juutin (2010, 33-34) mukaan ajan myötä sosiaalinen maailma, tulkinnat, merkitykset ja ymmärrys syntyvät vuorovaikutuksen seurauksena. Tämä on mahdollista ihmisten ja esimiesten dialogin avulla, jolloin voidaan saada aikaan sitoutumista ja innostumista. Asiantuntijoiden mukaan hyvät vaikutusmahdollisuudet lisäävät innostusta ja sitoutumista ennen kaikkea omaan

työhön, mutta myös laitoksen ja koko yliopiston toimintaan. Toimiva vuorovaikutus on kaiken toiminnan lähtökohtana. Jotta fysiikkalaitoksen mukainen kollegiaalinen johtamiskulttuuri voi toteutua, johtajan tulee suostua siihen, että hänen tekemät päätökset ovat johtoryhmässä yhteisesti sovittujen asioiden mukaisia. Toisaalta myös asiantuntijoilta vaaditaan yhteistyökykyisyyttä ja yhteistä tahtoa laitoksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä eri henkilöiden toimintatavat, ja toisaalta myös asenteet, ovat niitä asioita, jotka voivat olla esteenä kollegiaalisen johtamis- ja laitospolitiikan syntyneeseen. Asiantuntijat, jotka eivät halua osallistua kokouksiin, eivätkä halua olla vaikuttamassa laitoksen toimintaan ovat oma haasteensa. Nämä henkilöt pitäisi kuitenkin saada mukaan toimintaan, jotta yhteisöllinen laitospolitiikka olisi mahdollista. Tämä vahvistaa Sipilän (2008) näkemystä, miksi yliopistoissa tarvitaan johtamista.

Perinteisen ajattelun mukaan johtamiseen liittyy, että ihmiset, myös asiantuntijat, sitoutuvat organisaation tavoitteisiin, periaatteisiin ja normeihin, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa (Lämsä & Hautala 2003). Tässä suhteessa akateemiset asiantuntijat poikkeavat muista asiantuntijoista, sillä tämän tutkimuksen mukaan akateemisten asiantuntijoiden identiteetti ja tutkimuksen tavoitteet muodostuvat oman tutkimusalan ja omien tutkimusverkostojen kautta. Näin ollen yliopisto organisaationa on vain väline toteuttaa tutkimusta. Kollegiaalisessa johtamis- ja laitospolitiikassa yhteisöllisyys sen sijaan korostuu oman laitoksen toiminnassa yhteisesti sovittujen tavoitteiden, sujuvan toimintatavan, onnistuneen työnjaon toteutumisenä sekä toisten arvostuksena ja kannustamisena.

Suurimpana haasteena asiantuntijoiden näkemysten mukaisen hyvän johtamisen toteutumisessa on, miten hallinnosta saadaan laitoksen toimintaa, tutkimusta ja opetusta tukeva. Se edellyttäisi tukirakenteiden parantamista ja selkeyttämistä sekä muutoksien ennakoimista ja valmistelua, mutta myös vuorovaikutusta yliopistohallinnon ja laitoksen välillä. Fysiikkalaitoksen kollegiaalisen johtamisen mallissa hallintoon liittyviä asioita on ratkaistu tavalla, jossa johtaja ja amanuenssi tekevät mahdollisimman suuren osan hallinnon töistä ja suodattavat muulle henkilöstölle menevät työt ja tiedot. Sen vuoksi asiantuntijat pystyvät monia muita laitoksia paremmin keskittymään perustehtäviin, tutkimukseen ja opetukseen. Hyvän johtamisen edellytyksenä voidaan tämän perusteella nähdä, että laitoksella tulisi olla enemmän hallintohenkilöstöä, kuten sihtereitä. Näin monet hallinnolliset tehtävät, jotka asiantuntijoiden mukaan esimerkiksi sihteerit osaavat paremmin tehdä, voitaisiin tehdä myös halvemmalla ja tehokkaammin. Samalla myös asiantuntijat pystyisivät keskittymään opetukseen ja tutkimukseen työajalla, ja siten laitoksetkin voisivat päästä parempiin tuloksiin. Sen lisäksi hallinnon tietojärjestelmät tulisi saada toimimaan tutkimusta ja opetusta tukevasti. Sekä taloudesta että opiskelijoista tulisi saada ajantasaista tietoa, jotta laitoksella pystyttäisiin toimimaan tehok-

kaasti ja tuloksellisesti. Myös muutosten ennakointia tulisi kehittää sekä muutosten täytäntöönpanoa valmistella paremmin. Näin voitaisiin vähentää turhaa työtä laitoksilla.

Toimiva hallinto näyttäisi vaikuttavan olennaisesti myös johtajan tehtäviin, koska johtajan tehtävien pääpaino on hallinnollisissa tehtävissä. Johtajan monipuoliset tehtävät, sekä asioiden että ihmisten johtaminen edellyttävät, että johtajalla on johtamisosaamista tai että hän voi suorittaa johtamiskoulutuksen johtajakauden aikana. Tämän hetkinen johtamiskoulutus sisältää erään johtajan mukaan vain yleisiä johtamiseen liittyviä asioita. Tämän tutkimuksen mukaan sen tulisi keskittyä akateemisen johtamisen erityispiirteisiin ja mahdollisuuksiin, jolloin johtaminen tukisi akateemisten asiantuntijoiden työtä ja siten myös laitoksen tavoitteiden saavuttamista. Sen lisäksi voitaisiin välttyä Virtasen (2006) mukaiselta yrityssektorin johtamismallien kopioimiselta ja niiden toimimattomuuden aiheuttamilta kriiseiltä.

Hyvässä akateemisessa johtamisessa korostuivat monet Fullanin ja Scottin (2009) mukaiset johtajan osaamisalueet, kuten ihmistenväliset kyvykkyydet, tiedolliset kyvykkyydet sekä roolien mukaiset ja yleiset pätevyudet. Kaikkein tärkeimpänä asiana kuitenkin pidettiin, että laitoksen johtaja on henkilö, joka tuntee yliopiston toimintatavan ja ymmärtää tutkimusta. Silloin johtaja ymmärtää myös akateemisen vapauden merkityksen asiantuntijoiden työssä ja näin ollen mahdollistuu akateemisen vapauden ja johtamisen yhdistäminen. Johtajan rooliin liitettiin kollegiaalisuus ja kannustavuus. Hänen tehtävänä on suunnitella ja suunnata keskusteluja ja ohjata professorien ja laitoksen toimintaa kohti annettuja ja yhdessä asetettuja tavoitteita. Asiantuntijoiden ohjaus tapahtuu oman esimerkin kautta ja perusteltujen suunnitelmien avulla sekä arkisissa spontaaneissa kohtaamistilanteissa että epävirallisissa professorikokouksissa ja johtoryhmätyöskentelyssä jaetun johtamisen avulla Ropon, ym. (2005) mukaisesti. Näin voidaan yhdistää akateeminen vapaus ja johtaminen yliopiston laitoksilla.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta käsitteet eivät Tuomen & Sarajärven (2009, 136) mukaan vastaa laadullisen tutkimuksen ontologiaa siinä, että tutkittavasta asiasta ei ole yleensä olemassa yhtä todellisuutta. Todellisuus on Hirsjärven ja Hurmeen (2010) mukaisesti subjektiivinen ja se muodostuu haastateltavien kokemuksista. Sen vuoksi laadullisessa tutkimuksessa on luovuttu Tuomen ja Sarajärven (2009, 140) mukaan validiteetti- ja reliabiliteetikäsitteen käytöstä. Laadullista tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin arvioinnissa painottuu johdonmukaisuus (koherenssi). Tuomi ja

Sarajärvi ovat tehneet luettelon asioista, joiden avulla laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnin voi tehdä (ks. 2009, 140) ja sitä hyödynnetään myös tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mahdollisimman monipuolisesti asiantuntijoiden näkemyksiä yliopiston laitoksen johtamisesta. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoituksena oli keskittyä nimenomaan akateemisten asiantuntijoiden johtamisen kuvailuun, koska asiassa kiinnosti, voidaanko akateeminen vapaus ja johtaminen yhdistää. Muutaman haastattelun jälkeen kuitenkin muodostui näkemys siitä, että asiantuntijoiden johtamisen erottaminen kokonaan laitoksen johtamisesta on lähes mahdotonta. Sen vuoksi tutkimusta laajennettiin empiirisen tutkimuksen aikana asiantuntijoiden johtamisesta yleisesti laitoksella tapahtuvaan johtamiseen, mutta näkökulma säilyi samana, asiantuntijalähtöisenä. Tämä aihealueen laajentaminen osoittautui järkeväksi ratkaisuksi, koska kohdeorganisaation johtosäännön mukaan laitoksen johtajan työhön kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtaminen.

Laadullisen tutkimusotteen valinta oli selkeä, koska se mahdollisti induktiivisen tutkimusprosessin ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin asiantuntijoiden näkemysten pohjalta. Myös aineistonkeruumenetelmän valinta oli helppo, koska haluttiin saada syvällisesti tietoa asiantuntijoiden näkemyksistä. Aineiston keruu toteutettiin yksilöhaastatteluina, joka mahdollisti syventävien kysymysten tekemisen haastattelujen aikana. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009; Hirsjärven ja Hurmeen 2010.) Suurin osa haastatteluista toteutettiin haastateltavien työhuoneissa, paitsi yksi haastattelu tehtiin haastateltavan varaamassa neuvotteluhuoneessa. Yksi oli puhelinhaastattelu, jolloin nauhoitus ei ollut mahdollista, vaan haastattelusta tehtiin muistiinpanot. Myös yksi fyysikkalaitoksen haastattelu jäi nauhoittamatta, koska haastattelun jälkeen huomattiin, että nauhuri ei ollut toiminut. Tämän haastattelun hyödyntäminen oli kuitenkin pääosin mahdollista, sillä haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja ja niitä täydennettiin heti haastattelun jälkeen. Sen vuoksi ei nähty tarpeelliseksi jättää vastauksia pois tai tehdä uusintahaastattelua. Uusintahaastattelulla ei haluttu myöskään kuormittaa kyseistä professoria.

Ensimmäisten haastattelujen jälkeen teemahaastattelurunkoa fokusoitiin. Haastattelujen edetessä haastattelut saivat myös syvähaastattelun piirteitä, kun haastattelijä tulkitsi ja tiivistä vastauksia jo haastattelujen aikana Kvalen (1996) mukaisesti. Tällä tavoin pystyttiin varmistamaan, että haastattelijä oli ymmärtänyt asiat oikein. Tutkimuksen aikana vahvistui käsitys siitä, että asiantuntijoiden rajaus professoreihin oli järkevä ja valinta oli pääosin onnistunut, vaikka yksittäiset professorit valittiin satunnaisotannalla. Haastateltavien tietämys johtamisesta oli melko monipuolista, koska muu-

tama haastateltavista asiantuntijoista oli ollut laitoksen johtajana joskus aikaisemmin ja yksi oli haastatteluhetkellä varajohtajana. Muutama asiantuntijoista oli ollut esimiestehtävissä jossakin muussa organisaatiossa. Toisaalta monet professorit toimivat tälläkin hetkellä tutkimusryhmän johtajina ja olivat sitä mieltä, että se on hyvin samanlaista työtä, mitä johtaja tekee, mutta pienemmässä mittakaavassa. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009) Toisaalta kokemuksen määrällä ei ollut juuri vaikutusta siihen, millaisia näkemyksiä asiantuntijoilla johtamisesta oli. Kokemus näkyi enemmän siinä, miten professorit kuvailivat viimeaikaisia yliopistossa tapahtuneita muutoksia ja niiden vaikutuksia heidän työhön. Haastateltavien kiinnostus aihetta kohtaan vaihteli. Haastatteluista oli myös havaittavissa, että viimeaikaiset muutokset yliopistohallinnossa sekä siitä seuranneet muutokset laitoksen johtamisessa ja professorien työssä aiheuttivat jossakin määrin provosointia sekä kriittisyyttä johtamista kohtaan. Toisaalta muutoksilla saattoi olla aktivoiva vaikutus, sillä useat henkilöt ilmoittivat osallistuvansa tutkimukseen mielellään.

Alustavan suunnitelman mukainen haastateltavien määrä osoittautui riittäväksi (vrt. luku 3.2), sillä jokaisen laitoksen kohdalla professorien haastattelussa keskeiset sisällöt toistuivat useissa haastatteluissa. Kolmen henkilön haastattelun avulla saavutettiin saturaatiopiste. Toisaalta jokainen haastattelu monipuolisti haastattelijan näkemystä laitoksen toiminnasta ja johtamisesta. Myös johtajien haastattelut olivat pääosin yhteneviä professorien haastattelujen kanssa, jonka vuoksi tutkimuksen alussa suunniteltu erillinen johtajien ja professorien näkemysten vertailu sisällytettiin laitoskohtaisiin tutkimustuloksiin melko suppeasti. Näkemysten yhtenäisyys ei ole ihme, sillä yhtä johtajaa lukuun ottamatta haastatellut johtajat olivat itsekkin professoreita. Monissa haastatteluissa nousi myös esille, että vaikka haastatteluissa fokus oli professorien työssä ja johtamisessa, niin monet asiat koskettavat kaikkia laitoksella työskenteleviä asiantuntijoita. Tämä oli nähtävissä myös siinä, että johtajana toimivan yliassistentin näkemykset olivat hyvin yhtenevät muiden johtajien kanssa.

Aineiston analyysi toteutettiin induktiivisena analyysinä. Haastattelujen litteroinnin jälkeen aineisto luettiin läpi useita kertoja ja sieltä poimittiin sekä pääteemat, että teemoihin liittyvät asiat tehtävän asettelu mukaisesti. Aineiston teemoitus tehtiin ensin laitoskohtaisesti. Sen jälkeen hallintoon liittyvät asiat erotettiin omaksi luvukseen, jotta voitiin välttää turhaa toistoa laitosten tulosten yhteydessä. Aineiston tiivistyksen jälkeen jokaisen laitoksen aineistosta poimittiin keskeiset asiat teemoittain, suoritettiin professorien ja johtajien näkemysten vertailu sekä laitosten välinen vertailu. Vertailu suoritettiin laadullisesti. Koska tavoitteena ei ollut johtamismallin luominen ja asioiden yleistäminen, kvantifointi jätettiin analyysistä pois. Tuomen ja Sarajärven (2009,120) mukaan kvantifoinnin avulla voidaan laskea, kuinka monta kertaa sama asia ilmenee haastateltavien kuvauksissa.

Tätä ei nähty tarpeelliseksi tehdä, koska näkemykset olivat monilta osin hyvin yhteneviä ja toisaalta erot pystyttiin ilmaisemaan tekstissä muilla keinoilla, esimerkiksi tapaan – erään tai yhden asiantuntijan mukaan... Aineiston laitosten toimintaa kuvailevat luvut ovat melko pitkiä, ja niiden tiivistäminen olisi vaatinut enemmän aikaa. Toisaalta luvut antavat tavoitellun monipuolisen käsityksen eri laitosten asiantuntijoiden näkemyksistä.

Laitosten toiminnan kuvailun jälkeen aineistosta koottiin hyvän johtamisen elementit eli asiat, jotka professorien mukaan tulisi huomioida yliopiston laitoksen johtamisessa. Analyysi onnistuttiin tekemään melko hyvin aineistolähtöisesti, sillä tutkielman alussa esiteltyjen aikaisempien tutkimusten sisällön painotus oli erilainen kuin tässä tutkimuksessa.

Elementtien yhteydessä nostettiin esille myös haastattelujen mukaan hyväksi koettuja käytäntöjä, keinoja, joiden avulla hyvä johtaminen voidaan saavuttaa. Analyysin tekemisen runkona toimi osittain fysiikkalaitoksen johtamis- ja toimintakulttuuri, sillä haastateltujen fyysikoiden näkemykset hyvästä johtamisesta olivat käsittämättömän yhtenevät, jonka vuoksi niitä voidaan pitää myös luotettavina. Sen lisäksi näkemykset perustuivat kokemuksiin, sillä kaikkien haastateltujen fyysikoiden mukaan heidän laitoksella johtamis- ja toimintakulttuuri olivat hyviä. Toimimattomat hallintopalvelut häiritsevät eniten hyvää johtamista ja toimintaa. Myös historialaitoksen ja yhteiskuntalaitoksen näkemykset kokonaisuutena olivat hyvin lähellä fysiikkalaitoksen näkemyksiä, mutta ne eivät kuitenkaan olleet yhtä yksimielisiä kuin fysiikkalaitoksen näkemykset. Sen vuoksi runkona käytettiin fysiikkalaitosta, mutta kuten elementtien kuvauksesta voi huomata, kaikkien laitosten näkemykset ovat kohtalaisen yhtenevät.

Historialaitoksella eri sukupolvien väliset erot tulivat esille näkemyksissä ja toimintatavoissa, mutta monista asioista, kuten avoimesta toimintatavasta ja hyvästä johtamisesta haastatellut olivat melko yksimielisiä. Tietojenkäsittelylaitoksen näkemykset olivat myös melko yhtenevät, vaikka laitoksella selkeä kaksijakoisuus toimintakulttuurissa oli nähtävissä. Yhteiskuntalaitoksen haastateltujen näkemykset olivat myös hyvin yksimielisiä laitoksen toiminnasta ja hyvästä johtamisesta.

Tutkimuksen rajaukseen ja haastateltavien valintoihin vaikuttivat Becherin (1989) ja Kekäleen (1979, 2003) johtamis- ja laituskulttuureihin keskittyneet tutkimukset. Sen lisäksi Yljoen (1998) heimokulttuureihin liittyvä tutkimus on vaikuttanut keskeisesti arvoperustaisen ajattelun kehittämisessä. Yleisesti yliopistojen johtamista käsitteleviä tutkimuksia sen sijaan on runsaasti saatavilla, mutta niiden hyödyntäminen oli haasteellista. Suurin osa tutkimusta käsittelee yliopistojohdantamista kokonaisuutena, jolloin niiden soveltaminen laitostasolle oli lähes yhtä haasteellista kuin yksityisen

sektorin johtamismallien soveltaminen akateemiseen organisaatioon, tai sitten niistä pystyi hyödyntämään vain pieniä osia.

Alun perin ajateltiin, että voitaisiin hyödyntää enemmän ammattikorkeakoulusektorilla tehtyjä johtamiseen liittyviä tutkimuksia, mutta niihin perehtymisen jälkeen huomattiin, että niissä tutkimuksissa yksityiseltä sektorilta tuleva johtamisajattelu ja -mallit painottuvat todella paljon. Yliopistojen johtamisessa olennaisesti huomioitavat akateemisen vapaus ja tutkimuksen ensisijaisuus puuttuvat myös niistä tutkimuksista. Näiden vuoksi ei koettu saatavan ammattikorkeakoulututkimuksista selkeää hyötyä, mikä olisi auttanut saavuttamaan syvällisempää tietoa. Kuitenkin koetaan, että käytetty lähdemateriaali tuki asiantuntijoiden näkemysten kokoamista hyvän johtamisen elementeiksi.

7.3 Loppusanat

Tutkimusmatka akateemiseen johtamiseen on ollut haasteellinen, mutta antoisa. Olen saanut tavata monia huippuasiantuntijoita työnsä äärellä ja olen oppinut paljon yliopisto-organisaatiosta, erilaisista tieteenalakuultuureista, johtamisesta ja ennen kaikkea asiantuntijoiden työstä, ajattelusta ja arvoista. Toivon, että tekemäni tutkimus on herättämässä keskustelua yliopistojen laitosten johtamisesta sekä antamassa ideoita johtamisessa ja toiminnan organisoimisessa yliopistojen laitoksilla huomioitaviin asioihin. Toivon myös, että tutkimuksella on vaikutusta yliopistoissa järjestettäviin johtamiskoulutuksiin, jotta ne palvelisivat oikeasti laitosjohtajien työtä.

Jatkotutkimushankkeita voitaisiin tehdä sekä kollegiaalisen johtamisen mahdollisuuksista että yliopiston tukipalvelujen kehittämisestä. Tutkimukseni perusteella olen vakuuttunut, että ainakin suurin osa yliopistoasiantuntijoista haluaa tehdä töitä tuloksellisesti. Sen vuoksi myös yliopiston kannattaisi panostaa hallintopalveluihin, jotta ne tukisivat oikeasti asiantuntijoita tekemään tutkimusta ja opetusta.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aarrevaara, T. & Pekkola, E. 2010. Muuttuva akateeminen professio Suomessa – maaraportti. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Aittola, H. 2006. Yliopistotutkimus, tieto ja akateeminen vapaus – kansalaisuus tietotaloudessa. Teoksessa Ursin, J. & Välimaa J. (toim.) Korkeakoulutus teoriassa. Näkökulmia ja keskustelua. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, ER-paino Oy (kannet), 135-153.
- Becher, T. 1989. Academic Tribes and Territories. Intellectual enquiry and the culture of disciplines. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Becher, T. & Trowler, P. R. 2001. Academic Tribes and Territories. Second edition. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Cresswell, J. W. 1994. Research design. Qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks: Sage.
- Fullan, M. & Scott, G. 2009. Turnaround Leadership for Higher Education. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Gummesson, E. 1991. Qualitative methods in management research. Revised edition. Newbury Park, CA: Sage.
- Hakala, J., Kaukonen, E., Nieminen, M. & Ylijoki, H. 2003. Yliopisto – tieteen kehdestä projektimyllyksi? Yliopistollisen tutkimuksen muutos 1990-luvulla. Helsinki: Gaudeamus.
- Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna Raamatutrükikoda: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 41-56.
- Juuti, P. 2010. Johdanto. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 9-24.
- Juuti, P. 2010. Mitä tarkoitetaan keskustelevalla johtamisella. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 25-36.
- Kekäle, J. 1997. Leadership Cultures in Academic Departments. Joensuun yliopisto. Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. University of Joensuu Publications in Social Sciences. N:O 26. Joensuu.

- Kekäle, J. 1998. Academic leaders and field of possibilities. *International Journal of Leadership in Education* 1 (3), 237-255.
- Kekäle, J. 2002. Johtaminen eri tieteenalakuultuureissa. Teoksessa Ahola, S. & Välimaa, J. (toim.) *Heimoja, hengenviljelyä ja hallintoa. Koulutuksen tutkimuslaitoksen vuosikirja 2002*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, kannet ER-paino Ky, 75-93.
- Kekäle, J. 2003. Academic Leaders as Thermostats. *Tertiary Education and Management* 9 (4), 281-298.
- Keskinen, S., Lepistö, O. & Keskinen, E. 2005. Yliopisto-opettajien identiteetit. Teoksessa Aittola, H. & Ylijoki, O-H. (toim.) *Tulosohjattua autonomiaa*. Tampere: Oy Yliopistokustannus University Press Finland, 67-83.
- Kuoppala, K. 2005. Tulosjohtaminen yliopiston sisäisessä hallinnossa. Teoksessa Aittola & Ylijoki. *Tulosohjattua autonomiaa*. Tampere. Oy Yliopistokustannus University Press Finland.
- Kurunmäki, K. 2008. Vertailu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopistopaino, 74-92.
- Kvale, S. 1996. *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopistopaino, 9-38.
- Laine, M. & Peltonen, L. 2008. Ikkuna muutokseen. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopistopaino, 93-108.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 26-43.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Malmsten, A. 2008. Rajaaminen. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Yliopistopaino, 57-73.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis (2. painos)* California: Sage.
- Pirttilä, I. 2005. Akateeminen työyhteisön kehittäminen ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Aittola, H. & Ylijoki, O-H. (toim.) *Tulosohjattua autonomiaa*. Tampere: Oy Yliopistokustannus University Press Finland, 188-206.
- Rinne, R. & Koivula, J. 2005. The changing place of the university and the clash of values. The entrepreneurial university in the European knowledge society. A review of the literature. *Higher Education Management and Policy* 17 (13), 91-123.

- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.
- Rowley, D. J. & Sherman, H. 2003. The special challenges of academic leadership. *Management Decision*. 41(10), 1058-1063.
- Salminen, A. 2007. Hallintovertailu ja vertailumallien käyttökelpoisuus. Teoksessa Salminen, a. (toim.) Hallintovertailun metodologia. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 234, Hallintotiede 26. 2. painos.
- Seidman, I. E. 1991. *Interviewing as qualitative research*. New York: Teachers College Press.
- Siljander, P. 1988. Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntauksat. Oulun yliopiston kasvatutieteiden teidekunnan tutkimuksia 551988. Oulun yliopisto.
- Spendlove, M. 2007. Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*. 21 (5), 407-417.
- Sveiby, K.E. 1990. *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Sveiby, K. E. 1997. *The New Organizational Welth. Managing & Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Tilastokeskus. (2006). *Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen ajankäyttötutkimus*. Tiede, teknologia ja yhteiskunta. Tilastokeskus: Helsinki.
- Treuthardt, L. 2005. Tulosohjaus yliopistossa – muotia ja seurustelua. Teoksessa Aittola & Ylijoki. *Tulosohjattua autonomiaa*. Tampere: Oy Yliopistokustannus University Press Finland, 207-226.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Töttö, P. 2000. *Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Tampere: Vastapaino.
- Vartola, J. 2004. *Näkökulmia byrokraatiaan*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Virtanen, P. 2006. *Vallankumous julkishallinnon organisaatiokoneessa*. Teoksessa Aarrevaara, T. & Stenvall, J. (toim.). *Kriittinen ajankuva*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 44-59.
- Yin, R. K. 1994. *Case Study Research. Design and methods*. Fourth Edition. *Applied Social Research Methods Series*. 2nd ed. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Yin, R. K. 2003. *Case Study Research. Design and methods*. 3rd edition, London: Sage.
- Ylijoki, O-H. 1998. *Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisatio*. Tampere: Vastapaino.

Ylijoki, O-H. & Aittola H. 2005. Johdanto: Hyvää akateemista työtä etsimässä. Teoksessa Aittola, H. & Ylijoki, O-H. (toim.) Tulosohtjattua autonomiaa. Tampere: Oy Yliopistokustannus University Press Finland, 7-17.

Muut lähteet

Painetut lähteet

Kohdeorganisaation johtosääntö.

Kohdeorganisaation tulossopimus vuosille 2010 - 2012.

L 24.7.2009/558. Yliopistolaki.

Henkilölähteet

Sipilä, J. 2008. Johtaminen valtionyliopistoissa. Luento 20.11.2008. KOHA3 Organisaatio, päätöksenteko ja johtaminen. Tampereen yliopisto.

Digitaaliset lähteet

Innolink Research Oy. 2010. Professorit ja Tieteentekijät. Yliopistouudistusta koskeva kysely 2010. [Viitattu 19.3.2011] Saatavissa: http://kuvataideopettajuus.files.wordpress.com/2010/12/yliopistouudistusta-koskeva-kysely-2010_tulostiedote.pdf.

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Asiantuntijan/Professorin työn sisältö

- Miten kuvailisitte omia työtehtäviänne?
- Mikä on eri tehtävien merkitys teille itselle? Entä laitoksellenne?
- Voisitteko kuvailla jonkun esimerkkiviikon työtehtäviä ja niihin liittyvää ajankäyttöä?
- Mitkä tekijä/asiat vaikuttavat siihen mitä teette?
- Millaisia erityispiirteitä liittyy asiantuntijuuteenne (osaaminen) ja työhönne?
- Miten kehittäte asiantuntijuuttanne/osaamistanne?
- Miten tehtävänne ovat muuttuneet lähi vuosien aikana? Vai ovatko ne muuttuneet? Miksi?
- Mikä on ollut muutosten merkitys teille itsellenne?

Yliopisto organisaationa – laitostasoa

- Millainen yliopisto ja tämä teidän laitos on työpaikkana/organisaationa?
- Mitkä tekijät mielestänne vaikuttavat/ohjaavat siihen, miten tällä laitoksella toimitaan?
- Miten kuvailisitte laitoksenne toimintakulttuuria?
- Millaisia perinteitä ja erityispiirteitä mielestänne laitoksellenne on?
- Mikä vaikutus teidän tieteenalalla tai pääaineella on laitoksenne toimintaan?
- Miten uusi yliopistolaki on mielestänne vaikuttanut laitoksenne toimintaan?

Asiantuntijoiden johtaminen yliopiston laitoksella

- Miten kuvailisitte laitoksen johtamista ja sen sisältöä?
- Miten eri johtamisen osa-alueet mielestänne painottuvat laitoksen johtamisessa?
- Millaisia haasteita laitoksen johtamiseen mielestänne liittyy? (strategiat, tavoitteet, työhyvinvointi, jne.)
- Entä millaisia kehittämismahdollisuuksia laitoksen johtamisessa näette, esim. edellisten haasteiden toteuttamiseksi?
- Millaisia asiantuntijat ovat johdettavana ja voidaanko heitä johtaa?
- Mitä asiantuntijoiden johtamisessa tulisi huomioida ja miksi?
- Mikä on aiemmin kuvattujen erityispiirteiden vaikutus asiantuntijoiden johtamiseen?
- Entä mikä on johtamisen merkitys asiantuntijoiden työhön?
- Miten uusi yliopistolaki on vaikuttanut asiantuntijoiden ja laitoksenne johtamiseen?

Tulevaisuuden visio

- Millaista olisi yliopistoasiantuntijan ihannetyö?
- Millainen olisi laitoksen ihannejohtaja – Hyvän johtajan ominaisuudet? Miksi?
- Entä millaista osaamista hänellä tulisi olla? Miksi?
- Millainen johtajan rooli sopisi mielestänne parhaiten laitosjohtamiseen?
- Millainen johtajan ei ainakaan tulisi olla?
- Mikä on/olisi hyvän johtajan merkitys asiantuntijan työhön?
- Miten voitaisiin saavuttaa hyvä johtaminen yliopiston laitoksella eli miten johtamista voisi kehittää?
- Muuta kerrottavaa!

Taustatiedot – erillinen paperi nimi, syntymävuosi, koulutus, tehtävänimike, työssäoloaika nykyisessä tehtävässä, alaisten määrä (kysymys johtajalle), laitos