

Kollegiaalisuuden ilmeneminen yliopiston dekaanin valintamenettelyn uudistamisessa henkilöstön näkökulmasta

Juuli Venkula

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2016

Ohjaaja: Vuokko Kohtamäki

Korkeakouluhallinnon ja -

johtamisen maisteriohjelma

Tampereen yliopisto

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Korkeakouluhallinto

Tekijä: VENKULA, JUULI

Tutkielman nimi: Kollegiaalisuuden ilmeneminen yliopiston dekaanin valintamenettelyn uudistamisessa henkilöstön näkökulmasta

Pro gradu- tutkielma: 93 sivua + 3 liitesivua

Aika: Huhtikuu 2016

Ohjaaja: Vuokko Kohtamäki

Tutkielmassa perehdyttiin kollegiaalisuuden merkitykseen dekaanin valintamenettelyn uudistamisessa yliopistossa. Tavoitteena oli tutkia kollegiaalisuuden ilmenemistä yliopiston dekaanin valintamenettelyn uudistamisessa akateemisen ja hallintohenkilökunnan näkökulmista. Tutkimuksen mukaan kollegiaalisuus on moniulotteinen ilmiö, joka on yhä havaittavissa eri muodoissa yliopistossa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimusprosessina. Empiirisenä aineistona käytettiin kirjallisia dokumentteja ja haastatteluja. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä sovellettiin kollegiaalisuutta. Tutkimusasetelmana oli tapaustutkimus, jossa tutkittavana tapauksena oli johtosääntöuudistus kohdeorganisaatioksi valitussa Helsingin yliopistossa. Tutkimuskohteenä oli kollegiaalisuus. Aineiston analyysi tehtiin teoriasidonnaisen analyysin keinoin henkilöstöryhmien näkemysten pohjalta. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisen sisällönanalyysin avulla vertailtiin akateemisen ja hallintohenkilökunnan kokemuksia kollegiaalisuudesta, johtosääntöuudistuksen taustatekijöistä sekä uudesta johtosäännöstä.

Tulosten mukaan kollegiaalisuudessa on kyse monivivahteisesta ilmiöstä, jolla on yhä relevanssia yliopistokontekstissa. Ensinnäkin kollegiaalisuuden määrittely, kokemukset ja ilmeneminen osoittautuivat vaihteleviksi molempien henkilöstöryhmien sisällä ja välillä. Haastattelujen kautta kerätty aineisto vahvisti aiemmissä tutkimuksissa tehtyä havaintoa kollegiaalisuuden ilmiön moniulotteisuudesta ja määrittelyn problemaattisuudesta. Toiseksi johtosääntöuudistuksen taustalla oli tunnistettavissa useita motiiveja, joista keskeisimpiä olivat muun muassa yliopistolain uudistus, dekaanin roolin muutos sekä akateemisen johtamisen korostuminen. Kolmantena tutkimustuloksena olivat vaihtelevat näkemykset johtosääntöuudistuksen merkityksestä. Erityisesti muutama akateemiseen henkilökuntaan kuulunut suhtautui kriittisesti uudistukseen, kun taas hallinnon edustajien suhtautuminen oli myönteisempää.

Keskijohdon valinnassa on kyse yliopistopoliittisesti merkittävästä ja herkästä aiheesta. Keskijohto on avainasemassa koko yliopiston yhteneväisyyden näkökulmasta. Tämä tutkimus tuo oman yliopisto-organisaation sisäisiin kokemuksiin perustuvan kontribuution suomalaisen yliopistoreformin jälkeiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun tuottamalla uutta tutkimustietoa vähän tutkitusta aiheesta. Tutkimuksessa on esitetty tiiviissä muodossa aikaisempaa teoreettista sekä empiiristä tutkimusta kollegiaalisuudesta. Tulokset tuovat lisäarvoa aiempiin tutkimushavaintoihin todentaen ja vahvistaen niitä käytännössä. Tutkimus osoitti useita potentiaalisia jatkotutkimuksen aiheita ja luo pohjaa kansainväliselle vertailulle.

Asiasanat: dekaani, keskijohto, päätöksenteko, kollegiaalisuus, valintamenettely, yliopisto, korkeakoulutus, johtaminen

Sisällysluettelo

Kollegiaalisuuden ilmeneminen yliopiston dekaanin valintamenettelyn uudistamisessa henkilöstön näkökulmasta	
1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	7
1.3 Tutkielman rakenne	9
1.4 Keskeiset käsitteet.....	11
1.5 Dekaanin asema, tehtävät ja soveltuvuusedellytykset	12
2 Aikaisempi tutkimus kollegiaalisuudesta	17
3 Kollegiaalisuus teoreettisena viitekehystenä	24
3.1 Kollegiaalisuus päätöksentekomenettelynä	24
3.2 Kollegiaalisuus akateemisessa johtamisessa.....	26
3.3 Kollegiaalisuus organisaatioteorian, -kulttuurina ja käyttäytymisnormina	31
3.4 Yhteenveto	35
4 Aineisto ja metodit	38
4.1 Laadullinen lähestymistapa.....	38
4.2 Tutkimusaineisto ja metodit.....	39
4.3 Tutkimuksen tapaus, tapaustutkimus ja kohdejoukon valinta	41
4.4 Tutkimuksen toteuttaminen	47
4.5 Analyysi	49
5 Tulokset	53
5.1 Kollegiaalisuuden määrittely, ilmeneminen ja kokemukset	53
5.2 Vuoden 2009 johtosääntö ja uudistuksen tausta	61
5.3 Johtosääntöuudistus – prosessi ja toteutus.....	66
6 Johtopäätökset ja keskustelua	76
6.1 Lopuksi	76
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	81
6.3 Jatkotutkimusaiheita	85
Lähteet	87
Liitteet	94

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Vuonna 2010 uudistetun yliopistolain (558/2009) mukaan yliopisto voi jakaantua tutkimuksen ja opetuksen järjestämistä varten tiedekuntiin tai niihin rinnastettaviin yksiköihin sen mukaan kuin yliopiston johtosäännössä määrätään. Tämä väljä ja joustava lakitasoinen sääntely toteuttaa akateemisen itsehallinnon lähtökohtaa, jonka mukaan yliopiston pitää voida itse määrittellä opetus- ja tutkimusorganisaationsa perusteet ja siihen kuuluvien yksiköiden tehtävät. (Mäenpää 2009, 106) Yliopistolain 27.2 §:n mukaan tiedekunnassa, laitoksessa tai niihin rinnastettavassa yksikössä on oltava yksikön johtaja ja monijäseninen toimielin. Yksikön johtajasta voidaan käyttää esimerkiksi nimikettä dekaani, laitoksen tai instituutin johtaja tai vastaava. Yksikön johtajan tehtäviin kuuluu yksikön toiminnan johtaminen ja valvominen sekä tutkimuksen ja opetuksen kehittäminen henkilöstön ja opiskelijoiden kanssa. Täten yksikön johtaja vastaa yksikön toiminnasta, taloudesta ja hallinnosta sekä toimii sen henkilöstön johtajana. Hänen päätösvaltansa koskee pääsääntöisesti yksikön sisäisiä asioita, ellei päätösvalta kuulu jonkun muun toimivaltaan säädöksen tai määräyksen mukaan. (Mäenpää 2009, 108)

Yksikön johtajan ja dekaanin valintamenettely on mahdollista järjestää eri tavoin eikä sille ole lainsäädännöllisiä menettelyohjeita. Eri yliopistoissa on omaksuttu erilaisia ratkaisuja. Päätösvalta johtajan valinnassa voi kuulua esimerkiksi yksikön monijäseniselle hallintotoimielimelle, yliopiston hallitukselle, rehtorille tai näiden yhdistelmälle. Yleisinä kelpoisuusvaatimuksina voidaan pitää riittävää johtamistaitoa sekä kokemusta yksikön alaan kuuluvasta tutkimuksesta ja opetuksesta. (Mäenpää 2009, 108) Yleensä yksikön johtajan valinnasta on säädetty yliopiston johtosäännössä tai muussa vastaavassa yliopiston sisäisessä määräyksessä. Katsaus Suomen yliopistojen johtosääntöihin osoittaa, että keskijohdon valintamenettelyt ovat varsin kirjavia. Dekaanin valitsee seitsemässä Suomen yliopistossa hallitus ja seitsemässä yliopistossa rehtori. Myös keskijohdon valinnan esittelykäytännöissä ja kuulemismenettelyissä ennen valintaa on eroja.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia *kollegiaalisuuden merkitystä dekaanien valintamenettelyn uudistamisessa Helsingin yliopistossa hallinnon työntekijöiden ja akateemisen henkilökunnan näkökulmista*. Tässä vaiheessa tutkimusta dekaanin valinta määritellään yliopiston keskijohdon valinnaksi, mikä voi yliopistokohtaisesti kuulua eri toimijoiden tehtäviin.

Eräissä yliopistoissa valinnan tekee kollegiaalinen tiedekunnan monijäseninen toimielin, kun taas useimmissa yliopistoissa valinta tehdään managerialistisemmin ylhäältä alaspäin yliopiston hallituksen, rehtorin tai näiden yhdistelmän toimesta. Tutkimus pyrkii lähestymään kollegiaalisuuden olemassa oloa yliopistossa.

Tutkimuskohteenani on kollegiaalisuus kohdeorganisaatioksi valitussa Helsingin yliopistossa. Tutkimuksen tapauksena on johtosääntöuudistus, minkä valintaa perustellaan myöhemmin luvussa 4.3. Aiemman voimassa olleen menettelyn mukaan Helsingin yliopistossa tiedekuntaneuvosto esitti valittavan dekaaniehdokkaan, jonka rehtori saattoi puolestaan hyväksyä tai hylätä. (HY:n johtosääntö 2009, 8, 10) Täten käytännössä päätösvalta valinnassa oli monijäsenisellä tiedekuntaneuvostolla. Johtosääntöuudistus sai alkunsa alkuvuodesta 2014, kun rehtori asetti työryhmän arvioimaan yliopiston johtosääntöjen toimivuutta ja mahdollisia muutostarpeita tavoitteena muun muassa yksinkertaistaa hallintoprosesseja. (HY Johtosääntöuudistus 1.4.2015, 1) Pyrkimyksenä oli siirtää päätösvalta tiedekunnan monijäseniseltä toimielimeltä yliopiston hallitukselle. Tämä aiheutti runsaasti vastustusta yliopiston sisäisellä kommenttikierroksella, minkä johdosta uudistusta valmistellut työryhmä muokkasi ehdotusta. (HY esitys 2015)

Uusi johtosääntö astui voimaan 1.8.2015 alkaen. Sen mukaan rehtori asettaa eri tahojen edustajista koostuvan valmisteluryhmän hoitamaan dekaanin rekrytointia. Valmisteluryhmän on kuultava tiedekuntaneuvostoa ennen esityksen jättämisestä rehtorille, joka taas ehdottaa valintaa lopullisesta nimittämisestä päättävälle hallitukselle. (HY johtosääntö 2015) Nähdäkseni johtosääntöuudistukseen liittyvässä keskustelussa on havaittavissa siirtymistä johtajien vaalimaisesta kollegiaalisesta valinnasta kohti yritysmäisempää managerialistista ylhäältä alaspäin suuntautuvaa rekrytointia. Valmisteluvaiheen runsas kritiikki kuitenkin aiheutti useita pehmennyksiä lopulliseen johtosääntöön. Täten tapaustutkimus erityisesti Helsingin yliopistosta tarjoaa tilaisuuden kuvailla dekaanin valinnan ilmiötä, analysoida kollegiaalisuuden merkitystä kohdeyliopistossa sekä tehdä uusia havaintoja siitä.

Tutkimuksen tarpeellisuutta voidaan perustella aiheen ajankohtaisuudella, aiemman tutkimuksen puutteella sekä keskijohdon keskeisellä asemalla yliopistossa. Esimerkiksi Helsingin sanomat on uutisoinut Helsingin yliopiston kiistasta koskien johtajien valintatapaa. (HS, verkkouutinen, 17.10.2014) Sen mukaan johtosääntöuudistuksen taustalla on vuonna 2010 voimaan astunut yliopistolaki, joka antoi yliopistojen hallituksille huomattavasti lisää valtaa.

Myös useissa Helsingin yliopiston henkilökunnan blogi-kirjoituksissa on esitetty runsaasti näkemyksiä uudistuksen puolesta ja vastaan. Johtosääntöuudistuksen kommenttikierroksella esiinnousseet näkemykset ja vilkas keskustelu antoivat viitteitä uudistuksen kiistanalaisuudesta ja problemaattisuudesta yliopiston sisällä.

Dekaanien pääasiallinen tehtävä on johtaa tiedekuntaa. Johtaminen ja johtajuus ovat olleet ihmisten intressien kohteena niin kauan kuin maailmassa on ollut ihmisiä ja jollain tavoin organisoitunutta toimintaa. (Ropo 2011, 191) Tieteellisesti johtamista on tutkittu vasta 1900-luvulta alkaen. (Yukl 2012, 28) Erityisesti kauppatieteiden puolelta löytyy kattavia yleisesityksiä ja vakiintuneita oppikirjoja yleisistä johtamisen teorioista. (esim. Yukl 2012, Seeck 2008, Peltonen 2007) Johtajuus ilmiönä on erittäin moniulotteinen ja kompleksinen. Täten johtajuutta on vaikeaa ymmärtää yhtenä käsitteenä tai teoreettisena mallina. (Ropo 2011, 210) Kirjallisuudessa johtaminen jaotellaan yleensä kahteen osa-alueeseen, asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (*leadership*). Suomen kieli ei aina tarjoa helppoja ratkaisuja tuoda tätä eroa esille. Lisäksi käytännössä nämä molemmat puolet kuuluvat johtamiseen ja sekoittuvat toisiinsa, sillä sama ihminen voi olla sekä asioiden että ihmisten johtaja. (ks. jaottelusta esim. Kotter 1990, Virtanen 2011, 293–297) Tässä tutkimuksessa ei tehdä jyrkkää erottelua näiden johtamistehtävien välillä, sillä jaottelua ei pidetä aiheen kannalta keskeisessä asemassa. Dekaanin tehtävät sisältävät käytännössä sekä asioiden että ihmisten johtamista. Johtaminen ja johtajuus ovat läheisesti integroituneet tiedekuntatasolla. (Yielder & Codling, 2004, 319) Tavoitteena on korostaa dekaanin johtamistehtävää, ei niinkään keskittyä dekaanin tehtävän kuvaamiseen.

Korkeakoulujohtamisen tutkimus on osittain eriytynyt yleisestä johtamistutkimuksesta omine käsitteineen ja malleineen. (Virtanen 2011, 292) Myös korkeakoulujen johtajuutta ja johtamista on tutkittu runsaasti sekä Suomessa että kansainvälisessä kirjallisuudessa. (ks. esim. Niiniluoto et al, 2014, Juppo 2012, Kezar et al., 2006, Clark 1998) Korkeakoulujohtamisen tavoitteena on ollut tarve hallita monitulkintaisuutta ja johtaa epävarmuutta yliopistoympäristössä. Henkel (1997, 136–138) kuvailee korkeakoulujohtamista ”keskitetyksi hajautukseksi” (centralized decentralisation), missä trendinä on pyrkimys vahvaan johtajuuteen kuitenkin huomioiden osastojen, laitosten ja johdon keskinäisen vuorovaikutuksen. Myös erilaiset organisaatioteoriat yliopistoissa ovat olleet suosittu tutkimuskohde kotimaisessa ja kansainvälisessä tutkimuksessa. (ks. esim. Birnbaum 1988, Manning 2013) Sen sijaan erityisesti dekaanien valintaa koskevaa hallintotieteellistä tutkimusta ei ole vielä tehty Suomessa.

Tutkimuksen relevanssia puoltaa myös yliopistojen keskijohdon aseman merkittävyys sekä keskijohdon roolin vähäiseksi jäänyt tutkimus. Lähtökohtaisesti hallinto ja johtaminen ovat korkeakoulussa monitasoisia toimijoiden valtasuhteiden ulottuessa korkeakoulujen ulkopuolelle. Keskijohdolla on keskeinen merkitys yliopiston eri hallinnon tasojen välissä sekä sidoryhmäyhteistyössä yliopiston ulkopuolelle. Keskijohdon rooli tavoitteiden ja visioiden toteuttajana on olennainen koko yliopiston tehokkuuden ja yhteneväisyyden kannalta. (Briggs 2005, 27–28) Vaikka korkeakoulujen johtamista on tutkittu laajasti, on yliopistojen keskijohdon roolista kirjoitettu vain suppeasti. Kansainvälisessä kirjallisuudessa on kehitetty typologioita kuvaamaan keskijohdon roolia varsinaisen empiirisen tutkimuksen jäädessä vähemmälle. (Inman 2011, 228 vrt. Briggs 2005, 28) Korkeakoulujohtamiseen keskittyneet tutkimukset painottavat tyypillisesti yliopistojen ylimpien johtajien rooliin ja niitä koskeviin johtamisteorioihin. (Robillard 2000, 3)

Työn taustalla vaikuttaa havainto korkeakoulutuksen nopeista muutoksista. Yliopistot instituutioina ovat käyneet läpi huomattavan muutoksen viimeisen vuosikymmenen aikana niin kansainvälisellä kuin kansallisellakin tasolla. Ammatillisen ja osaamisperusteisen korkeakoulutuksen vaatimukset ovat lisääntyneet. Eliittisestä yliopistosta on siirrytty asteittain massayliopiston kautta kohti universaalia lähes kaikille avointa järjestelmää. Massoitumisen johdosta yliopistojen rahoituksen riittävyys on koetuksella. Kuitenkin laatu on huomioitava tuotettaessa enemmän vähemmällä. Yritysmäistyminen on läpäissyt yliopistosektorin, joka taistelee tulojensa säilyttämisestä. Nämä paineet ovat tehneet muutoksesta pysyvää. (Dearlove 2002, 259–260) Kansainvälisellä tasolla korkeakoulusektorin murrokseen liittyvät erityisesti globalisaatio, kaupallistuminen sekä digitalisoituminen. (Altbach 2006) Muutosten takana olevat voimat liittyvät ensisijaisesti ympäristöön kytkeytyen vaikutuksiltaan korkeakoulutukseen. (Farnham 1999) Korkeakouluinstituutiot pyrkivät vastaamaan tehokkuuden ja tuottavuuden vaatimuksiin, minkä uusi julkisjohtamisen (New Public Management, NPM) suuntaus on laukaissut erityisesti julkisella sektorilla. Suoriutuminen markkinoilla edellyttää menestymistä instituutioiden välisessä kilpailussa. (Henkel 1997, 135) Uusi ympäristö on siis vaikuttanut muutosprosessiin. Tämä osoittaa sen, että tarvitaan erilaisia muutosteorioita selittämään muutosten taustalla olevia voimia. Myös johtajilta edellytetään, että he ymmärtävät muutosjohtajuutta. (ks. esim. Kezar 2014)

Suomen yliopisto- ja ammattikorkeakoulusektori on kokenut laajoja muutoksia erityisesti 2000-luvulla. Suomessa siirryttiin massakorkeakoulutukseen 1970-luvulla kansallisen hyvinvointivaltio politiikan johdolla. (Välimaa 2012, 29) Noin 65 prosenttia relevantista ikäryhmästä opiskelee korkeakouluinstituutioissa kahden tai kolmen vuoden päästä ylioppilaskirjoitusten jälkeen. (Ahola 2004) Korkeakoulutuksen massoitumisesta huolimatta 2000-luvulla korkeakoulujen määrää on vähetty fuusioiden avulla ja opiskelijamäärät ovat entistä tarkemman pohdinnan kohteena. Korkeakoulut ovat profiloituneet entistä vahvemmin tietäille painoaloille ja ottaneet vastuuta erilaisista koulutusohjelmista. (Virtanen 2014, 291) Uusi ikäluokkien laajentuneen sisään pääsyn ohella muutosten taustalla ovat vaikuttaneet avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääntyneet vaatimukset kytkeytyen julkisrahoitteiseen toimintaan sekä yliopistosektorin toimintamallien modernisointi. (Aarrevaara & Pekkola 2010, 9) Huomattava korkeakoulusektoriin vaikuttanut muutos on tapahtunut vuoden 2010 yliopistolain voimaantulon myötä. Yliopistolain muutoksessa yliopistot muutettiin valtion tilivirastoista itsenäisiksi oikeushenkilöiksi. (Miettinen 2009) Kuitenkin yliopistot ovat yhä tiivisti sidottuja valtioon, sillä suurin osa niiden rahoituksesta tulee edelleen valtiolta. (Pekkola 2011) Korkeakoulusektorin yleisen ympäristön muutoksen ja uudistamisen ohella myös korkeakoulujen johtaminen on murroksessa. (Virtanen 2014, 291) Korkeakouluinstituutioiden yleisenä haasteena muutoksessa on systeemiteorian näkökulmasta se, miten selvittää jatkuvasti monimutkaisemmasta suhteesta ympäristön kanssa ja kasvavista odotuksista. Tämä edellyttää uudelleen organisointia ja vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken. (Hölttä 2000, 471)

Tutkimuksen motiivina on lisäksi perinteinen yliopistojen akateemisen ja hallintohenkilökunnan välinen jännite. Jo kauan on pohdittu, johtavatko korkeakouluinstituutioita paremmin managerit vai kollegiaaliset prosessit. Hallinnon työntekijät edustavat vertauskuvallisesti suunnittelijoita, kun taas akateemiseen henkilökuntaan kuuluvat edustavat tutkimuksen ja opetuksen tekijöitä. (Dearlove 2002, 257, 269) Osapuolten status ja valtaerot kytkeytyvät lopulta kysymykseen, hallitseeko yliopistoa sisäisesti hallitus vai tiedekunnat. Sinänsä vastausta tähän kysymykseen Birnbaum (1988, 4-5) pitää merkityksellisenä, sillä molemmilla tahoilla on erilaiset taustat ja arvot. Historiallisesti yliopiston hallituksella on ollut vahva auktoriteetti ja päätösvalta yliopiston sisäisissä asioissa. Kuitenkin 1900-luvulla yliopistojen professionalisoitumisen myötä yliopiston sisäistä auktoriteettia siirrettiin eteenpäin eli delegoitiin tiedekunnille. Muutosten lopputuloksena useat eri tahot voivat väittää omaavansa auktoriteettia eri osa-alueilla. Nähdäkseni dekaanit ovat keskeisessä asemassa akateemisten ja hallinnon työntekijöiden välissä suhteessa.

Vastakkainasettelu kytkeytyy siis henkilöstön jaotteluun akateemiseen tiedekunnissa toimivaan henkilöstöön sekä hallintohenkilöstöön, johon myös osin yliopiston ulkopuolelta valittava hallitus lukeutuu. Henkelin (1997, 139–142) mukaan kysymys kuitenkin on monitulkintainen. Osa Henkelin tutkimukseen vastanneista hallinnon edustajista näki roolinsa yhä tukevana, politiikkavaihtoehtoja tuovana ja rakentavana eikä suoraa valtaa ottavana akateemiselta henkilökunnalta. Sen sijaan osa hallinnon työntekijöistä koki roolinsa vähentyneen ja jossain määrin siirtyneen akateemiselle henkilökunnalle. Akateemisella henkilökunnalla on taas vaikeuksia sopeutua uuden ympäristön vaatimuksiin ja muutoksiin. Tieteen alojen sisällä on muodostunut erilaisia sisäisiä akateemisen henkilökunnan ryhmiä, joissa ammatillinen identiteetti koetaan eri tavoin. Toisten akateemiseen henkilökuntaan kuuluvien identiteetti pohjautuu vahvasti omilla meriiteillään erottuvaan yksilöön, kun taas toisten olemusta määrittelee yhteisöllisempi (embedded) identiteetti, jossa henkilö on jäsenenä useisiin yhteisöihin ja instituutioihin. (Kogan 2000, 209–210) Täten näkemykset voivat erota myös näiden traditio-naalisten vastakkain asetettujen ryhmien sisällä. Dearlove (2002, 257–258) korostaa ratkaisuna vaikeaan dilemmaan yhteisen vision luomista. Yliopistojen luovien johtajien tulee kehittää yhteistyötä, joka sisältää sekä akateemisten että hallinnon työntekijöiden osallistumista ja yhteisen huolen kohdata ongelmia. Todelliseen muutokseen pystyvät yliopistot kykenevät yhdistämään kollegiaalisen ja manageriaalisen organisaatiomallin jännitteineen. Tällaiset yliopistot ovatkin Dearloven mukaan usein menestyneitä.

Korkeakoulusektorin muutokseen liittyy useita haasteita. Yliopistot ovat innovatiivisia kun kyse on vähittäisistä muutoksista, mutta syvän konservatiivisia kun kyse on systemaattisen muutoksen tosiasiallisesta koko instituution läpäisevästä täytöntöönpanosta. Täten strateginen ja organisatorinen muutos on vaikeampaa. (Dearlove 2002, 263–264) Kezarin (2014) mukaan muutokset aiheuttavat aina vastarintaa, sillä muutos häiritsee olemassa olevia rutineita. Kaikkia osapuolia on mahdotonta miellyttää, mikä edellyttää strategisten valintojen tekemistä yliopistoilta. Clark (1998, 4-5) ehdottaa, että muutosorientoituneen yliopiston tulisi luoda ”vahvistettu ohjausjärjestelmän ydin”, jonka täytyy sisältää keskeisiä johtajaryhmiä sekä akateemisia osastoja sekoittaen täten kollegiaalista ja manageriaalista auktoriteettia. Menestyneessä yliopistossa on huomioitu riittävässä määrin tarve yhteisille yritysmaisille toimille. Akateemisesta ja hallintohenkilökunnasta koostuva yliopiston henkilöstä muodostaa kuitenkin tietynlaisen kokonaisuuden eli yhteisön, johon kuuluu ainutlaatuinen ammatillinen

identiteetti. Tällä erityislaatuisella akateemisella yhteisöllä on erityinen suhde sitä ympäröivään maailmaan. (Kogan 2000)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimukseni *pääkysymyksenä* on, **miten kollegiaalisuus ilmenee yliopiston dekaanin valintamenettelyn uudistamisessa**. Päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta Helsingin yliopiston johtosääntöuudistuksen tapauksesta ja niistä olosuhteista, joiden lopputuloksena tapauksesta tuli sellainen kuin tuli. Aineistolle esitettäviä apukysymyksiä ovat 1) *miten kollegiaalisuutta kuvataan, määritellään ja koetaan yliopistossa*; 2) *miksi dekaanien valintamenettelyä haluttiin uudistaa* ja 3) *miten johtosääntöuudistus on muuttanut dekaanien valintamenettelyä*. Ensimmäinen apukysymys luo tärkeän pohjustuksen muille apukysymyksille ja kytkee kollegiaalisuuden teoreettisen viitekehyksen tutkittavaan johtosääntöuudistuksen tapaukseen. Täten sitä voidaan pitää erittäin tärkeänä näkökulmaa rajaavana ja teoriasidonnaiseen analyysiin liittyvänä apukysymyksenä. Näitä kysymyksiä tarkastellaan akateemisen ja hallintohenkilökunnan näkökulmista. Tavoitteena on siis hankkia mahdollisimman seikkaperäinen aineisto useista lähteistä Helsingin yliopiston johtosääntöuudistuksesta ja kuvata tapausta perusteellisesti.

Tämä tutkimus keskittyy vain *Suomen yliopistosektorin keskijohdon valintaan Helsingin yliopistoon sijoittuvan tapaustutkimuksen avulla*. Sen sijaan tutkimus ei käsittele ammattikorkeakoulujen johtajien valintaa, sillä rekrytointikäytännöt eroavat huomattavasti toisistaan yliopisto- ja ammattikorkeakoulusektorilla. Perinteisesti yliopistojen rekrytointi perustuu vahvasti tutkimuksesta hankitulle meriitille, kun taas ammattikorkeakouluissa opetuksen laatu sekä yritysmäinen johtaminen ovat avainasemassa. (Aarrevirta & Pekkola 2010, 95–104) Näiden korkeakoulusektorien välisen johtamiskulttuurien vertailu tarjoaisi yhden mahdollisen tutkimusaihepiirinsä itsessään. Yhden yliopiston tapaustutkimusta useamman kohdeyliopiston sijaan puoltaa halu ymmärtää monimutkaista sosiaalista ilmiötä syvemmin kriittisen tapauksen kautta. (Yin 2009, 47)

Toiseksi Suomen yliopistosektoria koskevassa muodollisessa tarkastelussa luvussa 4.3 on Maanpuolustuskorkeakoulu rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, sillä se poikkeaa merkittävästi henkilöstöpolitiikaltaan muista siviiliyliopistoista puolustusvoimien rekrytointien perustues- sa muun muassa seuraajasuunnittelun periaatteeseen. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2014, 27) Lisäksi puolustusvoimien siviili- ja sotilasvirkojen kelpoisuusvaatimuksista on an-

nettu usein tarkempia säännöksiä valtioneuvoston asetuksella koskien muun muassa tehtävään valittavan koulutusta, kokemusta sekä esimiestehtävässä edellytettävää johtamistaitoa. (Laki puolustusvoimista 37§) Täten rekrytointi, virkauralla eteneminen ja ylentäminen ovat Maanpuolustuskorkeakoulussa huomattavasti erilaisia prosesseja verrattuna muihin yliopistoihin. Tästä yleisestä toimintaperiaatteiden erilaisuudesta ja Maanpuolustuskorkeakoulun erityislaatuisuudesta johtuen vertailua muihin yliopistoihin ei voida pitää hedelmällisenä.

Kolmantena rajauksena on tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen fokusoituminen kollegiaalisuuteen eri mallien vastakkainasettelun ja muutostarkastelun sijaan. Klassisen näkemyksen mukaan kollegiaalinen ja managerialistinen yliopisto nähdään usein kirjallisuudessa toistensa ääripäinä. Näiden vastakohtien välille voi sijoittua myös muita malleja, kuten byrokraattinen sekä yrittäjämäinen yliopisto. (esim. Farnham 1999, 18–20) Myös Virtasen (2011, 327) mukaan akateemisen johtamisen painopiste on siirtynyt kollegiaalisesta yrittäjämäiseen ja byrokraattisesta managerialistiseen suuntaan. Yhteen teoreettiseen malliin syvempi keskittyminen ja kollegiaalisuuden analysointi on perusteltua tutkimusekonomisista syistä. Tutkimus olisi mahdollista toteuttaa myös eri teorioita vertailevista lähtökohdista käsin tai keskittyen erityisesti muuttuvaan akateemiseen ympäristöön.

Dekaanin valinta on läheisessä yhteydessä yliopistoyhteisön demokraattiseen ja kollegiaaliseen päätöksentekoon. Sen vastakohtana voidaan pitää hierarkkista niin sanottua ”top-down”-pätöksentekomallia, jossa hierarkiassa ylemmän tasoiset johtajat nimittävät alemman tason johtajat. Vallan hajauttamisen ja keskittämisen ajatus kytkeytyy osaltaan läheisesti tämän tutkimuksen aiheeseen, vaikka sitä ei erikseen tarkastella omana teorianaan. Monijäsenisten toimielinten tosiasiallisesti suorittamaa johtajien valintaa voidaan pitää vallan delegointina, kun taas vastustusta herättänyt johtajien valinnan päätösvallan siirtäminen yliopiston hallitukselle voidaan tulkita vallan keskittämiseksi. Tämä eräänlainen kontrollin dualismi liittyy olennaisesti tutkimuksen aihepiiriin ja yliopistojen kontekstiin laajemmalla tasolla. Se voidaan nimittäin nähdä korkeakoulujen ongelmalliseksi ominaispiirteeksi, jossa vastakkain ovat akateeminen ja hallinnollinen valta. Yliopistoja johdetaan sekä tieteenalojen että hierarkkisen hallinnon kautta. (Birnbau 1988, 9)

Korkeakoulujohtaminen on luonteeltaan erityistä johtuen tiedeinstituution keskeisestä asemasta länsimaisessa kulttuurissa. Yliopistojen johtamisessa on otettava huomioon sen perustehtävät, vallitseva eetos ja arvot. (Virtanen 2014, 308–309) Kekälän (2002, 89–90) mukaan

erityisesti yliopiston sisäiset tieteenalakuulttuurit vaikuttavat siihen, miten johtajan asemaan nimetyn henkilön odotetaan toimivan suhteessa yhteisön muihin jäseniin. Esimerkiksi fysiikan piirissä johtamiskulttuuri on manageriaalista, kun taas sosiologiassa toimintakulttuuri on kollektiivista ja demokraattista. Täten eri tieteenalojen edustajilla voi olla erilaisia käsityksiä johtamismallien ja johtajien valintatapojen paremmuudesta. Nämä perusmallit muuttuvat yleensä hitaasti. Tieteenalat voidaan jaotella koviin ja pehmeisiin tieteisiin tai perus- ja soveltaviin tieteisiin. Tieteenalat poikkeavat toisistaan sosiaalisesti ja kognitiivisesti. (esim. Kekäle 2002, 80–81, Ylijoki 2002, 55–56) Nämä erilaiset tiedon ulottuvuudet vaikuttavat osaltaan myös käsityksiin vallasta. Perinteiset kovat tieteenalat ovat säilyttäneet kapasiteettinsa luoda autonomiaa ja valtaa yliopiston sisällä itsetietoisuudellaan ja yksinomaisuudellaan. Vastaavasti pehmeämmät tieteenalat hankkivat valtaa suostuttelulla ja sosiaalisella hyödyllisyydellä. (Kogan 2005, 26- 27) Koganin tutkimus perustuu oletukselle, että tieto luo valtaa.

Koulutusorganisaatioille luonteenomaiseksi ilmiöksi lukeutuu lisäksi löyhäkytkenteisyys (loose coupling), joka viittaa hajanaiseen kokonaisuuteen, jonka osat toimivat itsenäisesti. Organisaation osien tiedot muista osista ovat osittain puutteelliset, mutta toimintojen koordinaatio ylittää silti tietyn vähimmäistason. (Birnbaum 1988, 35–39) Johtamisen näkökulmasta löyhäkytkenteisyys aiheuttaa vaikeuksia saada toteutumaan koko organisaation tasolla tehtyjä päätöksiä myös organisaation alimmilla tasoilla. Lisäksi päätöksenteko vie aikaa ja päätökseen ei välttämättä sitouduta johdon haluamalla tavalla. (Virtanen 2014, 311–312) Dearlove (2002, 266) kuvaakin yliopistoja ”alhaalta raskaiksi” (bottom-heavy) organisaatioiksi, sillä akateeminen henkilökunta muodostaa kiinteän professionaalisen autonomian oppiaineineen. Nämä laitokset ja oppiaineet ovat vaihtelevasti kytköksissä keskushallintoon. Työyhteisönä korkeakoulut ovat mosaiikkimaisia pitäen sisällään useita kulttuurisia alajärjestelmiä. (Korhonen 2007, 28) Nämä korkeakoulujohtamisen erityispiirteet ja ympäristöolosuhteet on syytä huomioida myös tämän tutkimuksen taustalla.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta luvusta. Johdannon pyrkimyksenä on taustoittaa tutkimusta, esitellä keskeiset käsitteet sekä luoda katsaus dekaanin asemaan, tehtäviin ja soveltavuusedellytyksiin. Johdannon ytimenä on tutkimuskysymysten asettaminen, tutkimuksen tavoitteiden esittely sekä tehdyt rajaukset. Toisessa luvussa esitellään aikaisempaa tutkimusta

kollegiaalisuudesta. Empiiriset tutkimukset painottuvat kansainvälisiin julkaisuihin yliopistokontekstissa.

Empiiristen tutkimusten vaihtelevat lähestymistavat johdattelevat työn kolmanteen lukuun, jossa syvennyttään lähemmin työn kollegiaalisuuteen pohjautuvaan teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettisen viitekehyksen avulla pyritään osoittamaan, että kollegiaalisuus on monimutkainen ja moniulotteinen käsite, jolle ei ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää. Yhtenäisen määritelmän puuttumisesta huolimatta sille on tunnistettavissa tiettyjä ominaispiirteitä ja ulottuvuuksia akateemisessa ympäristössä. Teoreettista viitekehystä on systematisoitu näkökulmien mukaan siten, että ensin käsitellään kollegiaalisuutta päätöksentekomenettelynä, toiseksi akateemisen johtajuuden näkökulmasta sekä kolmanneksi organisaatioteorian, -kulttuurin ja käyttäytymisnormin perspektiivistä. Lopun synteessissä perustellaan kollegiaalisuuden merkitystä erityisesti tässä tutkimuksessa päätöksentekomenettelyn näkökulmasta.

Neljännessä luvussa selostetaan tutkielmassa sovelletut aineisto sekä metodit. Ensin perehdytään laadullisen tutkimuksen erityispiirteisiin osana tätä tutkimusta. Toiseksi syvennyttään tutkimuksen aineistona toimiviin dokumentteihin ja haastatteluihin tutkimusmetodeina. Kolmanneksi luonnehditaan tapaustutkimuksen erityispiirteitä ja perustellaan tapauksen sekä kohdejoukon valintaa tarkemmin. Kohdeyliopiston valintaa argumentoidaan kuvaamalla dekaanin valintamenettelyä muodollisesti muissa Suomen yliopistoissa. Pyrkimyksenä on muodostaa yleiskuva tutkimuksen tapauksesta eli johtosääntöuudistuksesta Helsingin yliopistossa. Kyseinen tapaus on tapaus varsinaisesta tutkimuksen kohteesta eli kollegiaalisuudesta. Sitten selostetaan tutkimuksen toteuttamisen vaiheet käytännössä. Lopuksi esitellään käytetyt aineiston analyysimenetelmät.

Viides pääluku keskittyy aineiston analyysiin ja tutkimustulosten raportointiin. Tutkimustulokset on jaoteltu apututkimuskysymysten mukaan kolmeen osioon. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään kollegiaalisuuden ilmenemistä, määrittelyä ja kokemuksia. Toiseksi analysoidaan dokumenttiaineistossa esitettyjä kannanottoja sekä informattien näkemyksiä vanhas- ta johtosäännöstä sekä sen uudistustarpeesta. Kolmanneksi teemaksi on valittu johtosääntöuudistuksen prosessi ja toteutus jälleen kirjallisen dokumenttiaineiston ja haastattelujen pohjalta. Valittuja teemoja käsitellään limittäin hallinto- ja akateemisen henkilökunnan näkökulmista käsin. Tutkielman lopussa esitetään johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen kohteita.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat *dekaani*, *keskijohto*, *päätöksenteko* sekä *kollegiaalisuus*. Dekaanin käsite on luonteeltaan monitulkintainen, ja sillä voidaan tarkoittaa erilaisia asioita eri konteksteissa. (Robillard 2000, 3) Kuten edellä todettiin, yksikön johtajasta voidaan käyttää esimerkiksi nimikettä dekaani, laitoksen tai instituutin johtaja tai vastaava. Yliopistot ovat itsemääräämisoikeutensa puitteissa järjestäytyneet hieman eri tavoin ja nimikkeen käyttö riippuu yliopistosta. Tämä tutkimus keskittyy erityisesti dekaanin valintamenettelyyn, jolla tarkoitan *tiedekunnan tai tieteenalayksikön johtajan rekrytointia*. Suurimmassa osassa Suomen yliopistoja on käytössä nimitys ”dekaani” tiedekunnan johtajasta. Kuitenkaan Tampereen yliopistossa dekaanin nimitystä ei ole käytössä, vaan puhutaan tieteenalayksiköiden johtajista. (TAY johtosääntö 2010, 1) Myös Svenska Handelshögskolanissa ei ole käytössä dekaanin nimitystä, vaan tieteenala-instituutioiden johtajista käytetään nimitystä prefekti eli suomennettuna esimies. (Hanken förvaltningsinstruktion 2010, 3) Tiedekunnat jakautuvat usein laitoksiin, joiden johtajat valitaan omassa menettelyssä dekaanin yleensä vahvistaessa valinnan. Laitosjohtajien valinta on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Selkeyden vuoksi tutkielmassa käytetään dekaanin käsitettä yksikön johtajien käsitteen sijaan. Dekaanin käsitteellä ei siis viitata tiedekunnan laitosten tai erillisyyksiköiden johtajien valintaan.

Alkujaan termi ”dekaani” pohjautuu latinankieliseen sanaan *decanus* eli ”kymmenenpäämies”. Käsitettä alettiin käyttää Rooman keisarikunnan armeijassa, ja sittemmin luostareissa viittaamaan kymmenen sotilaan ja munkin johtajaan. Luostareiden ja katolilaisen kirkon yhteyteen syntyneisiin yliopistoihin käsite siirtyi tarkoittamaan eriasteisia hallintotehtäviä. Dekaanin toimi yliopiston presidentin eräänlaisena hallinnollisena apulaisena. Dekaanin käsite on yhä käytössä katolisen ja anglikaanisen kirkon eritasoisista johtotehtävistä. (Oxford English Dictionary 2016) Dekaanin käsite ja asema on siis kehittynyt merkittävästi historiassa ja kehitys jatkuu yhä. (Robillard 2000, 3) Huomionarvoista on se, että englanninkielinen käsite ”*dean*” saattaa viitata myös muunlaiseen hallintotehtävään kuin tiedekunnan johtamiseen, kuten tiettyyn toiminta-alueeseen tai vuosikurssin johtamiseen. (Oxford English Dictionary 2016) Tämä terminologian vaihtelu on syytä pitää mielessä kansainväliseen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin tutustuessa.

Dekaanin voidaan katsoa kuuluvan yliopiston keskijohtoon asemansa perusteella. Keskijohto viittaa tässä tutkimuksessa *yksittäistä dekaania laajempaa joukkoon tekijöitä*, jotka toimivat eräänlaisena välikätenä yliopiston ylimmän johdon ja akateemisten tiedekuntien välillä.

(Briggs 2005) Tähän joukkoon kuuluvat dekaanien ohella muun muassa tietyissä määrin hallintopäälliköt, talousjohtajat sekä laitosjohtajat. Edellä todettiin tutkimuksen relevanssia perustellessa keskijohdon roolin tärkeys erityisesti yliopistojen eri hallinnon tasojen välissä sekä sidosryhmäyhteistyössä. Nähdäkseni keskijohto on avainasemassa yliopistojen toiminnan perusdynamiiikan sekä perinteisen kontrollin dualismin tasapainottamisessa.

Päätöksenteko on keskeinen osa minkä tahansa organisaation toimintaa. Yliopistojen ominaispiirteisiin on kuulunut kautta historian kollektiivinen yhteisöllinen päätöksenteko. Etenkin taloudellisesti tiukkoina aikoina viisas ja ketterä johtaminen sekä päätöksenteko ovat keskeisiä elementtejä tutkimuksen ja opetuksen turvaamisessa. Sen sijaan yliopistojohdaminen on vähemmässä suosiossa. (Wilhelmsson 2014, 32) Tässä tutkimuksessa päätöksenteolla tarkoitetaan yliopisto-organisaation puitteissa eli päätöksentekojärjestelmässä tapahtuvaa päätöksentekomenettelyn muodostamaa kokonaisuutta. Päätöksenteolla ei siis viitata yksittäisen päätöksentekijän ratkaisujen tekemiseen, vaan pääsääntöisesti laajempaan kollektiivisempaan useita tahoja osallistavaan toimintaan.

Kollegiaalisuus puolestaan on monimutkainen ja moniulotteinen idea, joka esiintyy korkeakoulututkimuksessa useilla jopa ristiriitaisilla tavoilla. (Kligyte & Barrie 2014, 157) Määrittelemisen vaihtelee eri tutkijoiden ja yliopistojen kesken (Burnes et al, 2014, 908), kuten jäljempänä havaitaan. Kollegiaalisuuden ideaali on ollut pitkään ongelmallinen ja jopa mytologinen vastareaktio managerialismille. Kollegiaalisuuden idea on tiiviissä yhteydessä akateemiseen vapauteen, autonomiaan sekä professionalismiin. (Spiller 2010, 680) Käsitteen määrittelyn moninaisuudesta huolimatta pyrin työssäni avaamaan kollegiaalisuuden sisältöä, merkityksiä ja jännitteitä suhteessa muihin teorioihin. On syytä huomata, että kollegiaalisuus ei tässä tutkimuksessa ole vain yksittäinen käsite tai termi, vaan laajempi analyttinen lähestymistapa tutkittavaan ilmiöön. Sen avulla jäsennetään ja systematisoidaan tietoa sekä yhdistetään teoria empiriaan. Tavoitteenani on ymmärtää, mikä tekee kollegiaalisuuden ideasta kestävästi vielä nykypäivän suomalaisessa yliopistossa ja millaisia lähestymistapoja liittyy kollegiaalisuuteen korkeakoulutuksessa.

1.5 Dekaanin asema, tehtävät ja soveltuvuusedellytykset

Suomen yliopistot ovat hallinto-organisaatioina julkisoikeudellisia laitoksia tai säätiöitä. Tämä tarkoittaa sitä, että yliopistot ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä, jotka voivat saada nimiinsä oikeuksia ja velvollisuuksia, tehdä itsenäisesti oikeustoimia sekä vastata niistä. Ennen

vuoden 2010 yliopistolain uudistusta useimmat yliopistot olivat oikeudellisesti valtion laitoksia. Yliopistolain uudistus on myös keskittänyt päätösvaltaa yliopiston rehtorille ja hallitukselle, mikä saattaa viedä yliopistoja kohti ammattikorkeakoulujen kaltaista toimitusjohtajamaisempaa johtamismallia. (Miettinen 2009, 91–93)

Julkisoikeudellisten yliopistojen pakollisia lakisääteisiä toimielimiä ovat hallitus, rehtori ja yliopistokollegio. (YOL 13 §) Helsingin yliopistolla ja Åbo Akademilla on myös kansleri. (YOL 68 §) Säätiöyliopistojen pakollisia toimielimiä ovat hallitus, rehtori sekä monijäseninen toimielin. (YOL 23 §) Yliopistolaki sisältää omat säädöksensä yliopiston toimielimistä, niiden valinnasta sekä tehtävistä. Lisäksi toimielimistä on kirjoitettu useita kuvailevia yleisteoksia. (ks. esim. Miettinen 2009, Mäenpää 2009) On kuitenkin syytä muistaa, että toimielinten tehtävät ja keskinäiset toimivaltasuhteet kuuluvat yliopiston autonomian piiriin, joten ne täsmentyvät kunkin yliopiston johtosäännöillä ja toimivallan delegointia koskevilla määräyksillä. Tässä yhteydessä yliopiston toimielinten tehtävien erittely ei ole tarpeen, vaan siirytään käsittelemään erityisesti tutkielman kannalta relevanttia dekaanin asemaa, tehtäviä ja soveltuvuusedellytyksiä. Tarkastelu on tarpeen, jotta voidaan tunnistaa kollegiaalisuuden ulottuvuus myös dekaanin tehtäviin. Koska tutkimus keskittyy Helsingin yliopistoon, tarjoavat sen vanha ja uusi johdosääntö relevantin informaatiolähteen.

Yliopistolaki ei siis määrittele dekaanin tehtäviä, soveltuvuusedellytyksiä tai valintamenettelyä. Sen sijaan usein yliopiston sisäisissä johtosäännöissä tai muussa vastaavissa säännöksissä on määräyksiä dekaanin tehtävistä, soveltuvuusedellytyksistä sekä valintamenettelystä. Helsingin yliopiston uuden johtosäännön (2015, 25§) mukaan viiden vuoden toimikaudeksi valittavan dekaanin tehtäviin kuuluu ensinnäkin *tiedekunnan toiminnan johtaminen*. Toiseksi dekaani vastaa *tiedekunnan tehtävien tuloksellisesta, taloudellisesta ja tehokkaasta hoitamisesta*. Dekaanille on nimenomaisesti todettu kuuluvan *kokonaisvastuu tiedekunnan henkilöstöasioista ja taloudesta sekä omaisuudesta*. Lisäksi dekaani päättää *vastaa tiedekunnan yleisestä toiminnasta sekä päättää tiedekunnan sisäisistä asioista, ellei asia säädöksen tai määräyksen mukaan kuulu jonkun muun toimivaltaan*. Dekaanin tehtäviin kuuluu myös tiedekunnan tavoiteohjelman valmistelu ja laitoksen toimintasuunnitelman sekä budjetin hyväksyminen. Dekaanin ollessa esteellinen tai estynyt hoitamaan tehtäviään hänen tehtäviään hoitaa varadekaani.

Vanhaan johtosääntöön (HY 2009) verrattuna dekaanin tehtävien määrittelyssä on tapahtunut vähäisiä muutoksia päävastuualueiden kuitenkin pysyessä samoina. Uudessa johtosäännössä dekaanin tehtävät on otettu omaksi pykäläkseen, kun ne aiemmin sisältyivät yleisesti dekaania koskevaan 28 §:n. Muutos on lähinnä esitystekninen. Tiedekunnan toiminnan valvominen on korvaantunut *johtamisella*. Uudessa johtosäännössä on nimenomaisesti korostettu *tehokkuutta ja tuloksellisuutta*, mikä viittaa osaltaan yritysmäisempään johtamiskulttuuriin. Dekaanin yleisten tehtävien lisäksi aiempi johtosääntö sisälsi 6-kohtaisen luettelon dekaanin erityistehtävistä, mitä ei siirretty sellaisenaan uuteen johtosääntöön. Uudessa johtosäännössä ei enää nimenomaisesti todeta dekaanin tehtäviksi muun muassa johtosäännön tavoitteista huolehtimista, tiedekunnan rahoituksesta neuvottelemista rehtorin kanssa ja professorien arvonimien myöntämisen esittelystä. Tämä ei tarkoita näiden tehtävien poistumista, vaan sisällyttämistä muihin johtosäännön osiin. Dekaanin toimikausi piteni uudistuksen myötä neljästä viiteen vuoteen.

Dekaani siis johtaa, valvoo ja kehittää yleisesti tiedekunnan toimintaa. Tehtävät on määritelty melko abstraktilla tasolla kuitenkin sisältäen myös konkreettisia työtehtäviä, kuten tiedekunnan tavoiteohjelman valmisteleminen. Tiedekunnan toiminnan johtaminen, valvominen ja kehittäminen edellyttävät kuitenkin useiden toimijoiden vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa. Käytännössä dekaani ei johda yksin tiedekuntaa, vaikka muodollisesti vastuu hänelle kuuluukin. (Gosling et. al. 2009) Dekaanin tehtävien hoitaminen vaatii nähdäkseni kollegiaalisuutta. Täten dekaanin tehtävien kollegiaalisesta luonteesta johtuen tarjoaa kollegiaalisuus hedelmällisen teoreettisen viitekehyksen tutkielmalle.

Dekaanien johtosäännöissä määritellyissä tehtävissä on joitakin yliopistokohtaisia eroja, sillä tehtävien määrittely kuuluu yliopistojen autonomian piiriin. Esimerkiksi Jyväskylän yliopiston johtosäännön (2009, 13) mukaan dekaani päättää myös muun muassa tiedekunnan hankinnoista, ottaa opiskelijat tiedekuntaan sekä hyväksyy jatko-opintosuunnitelmat. Tosiasiallisesti dekaanin vastuulle voi kuulua lisäksi tehtäviä, joita ei erikseen johtosäännössä ole määritelty. Myös dekaanien toimikauden pituus vaihtelee eri yliopistoissa kolmesta viiteen vuoteen.

Laajemmalla tasolla määriteltynä keskijohdon tehtävät koostuvat eräänlaisena välikätenä ja välittäjänä toimimisesta koko yliopiston yhtenäisyyden tukemisen sekä tiedekuntakohtaisten erikoisuuksien kehittämisen välillä. Briggs (2005, 28, 31–47) on luonut neljään englantilai-

seen yliopistoon keskittyvän empiirisen tapaustutkimuksen kautta typologian keskijohdon viidestä roolista, jotka ovat yrityksen agentti, toimeenpanija, henkilöstön johtaja, välikäsi ja johtaja. Yrityksen agentin roolissa keskijohto pyrkii vaikuttamaan suurempaan kokonaiskuvaan työskentelemällä yliopiston johtamisjärjestelmissä. Toimeenpanijan rooli taas on keskijohdon näkyvin osa, missä tavoitteena on saada asetetut päämäärät konkreettisesti toteutumaan esimerkiksi resursseja, henkilökuntaa ja opiskelijoita johtamalla. Henkilöstön johtajana keskijohto kehittää ja mahdollistaa henkilökunnan työtä, kun taas välikätenä keskijohto toimii koko yliopiston että eri tiedekuntalaitosten välissä niiden intressejä yhteen sovittaen. Keskijohdon rooliin johtajana kuuluu esimerkkinä toimiminen, inspiroiminen sekä rohkaisu. Nähdäkseni Briggs kuvaa typologioillaan osuvasti keskijohdon moninaista roolia koko yliopiston kompleksisessa ympäristössä. Dekaanit toimivat eräänlaisena välikätenä managerialistisen ja kollegiaalisen lähestymistavan välillä. (Gosling et al. 2009, 269) Esimerkiksi HY:ssä oikeustieteellisen tiedekunnan dekaanina työskentelevä Nuotio ei koe toimivansa suoraviivaisessa komento-organisaatiossa rehtorin ja tiedekunnan välillä. Tehtävään kohdistuvat odotukset ovat ristiriitaisia, sillä tiedekunta tarvitsee kuitenkin dekaania ja muuta johtoa päätöksensä valmistelussa ja niiden toimeenpanossa. Dekaanin kuuntelee tiedekuntaansa ja pyrkii viemään sitä eteenpäin yhteisönsä nimissä yliopisto-organisaatiossa. Toisaalta rehtori päättää rahoituksen jakautumisesta tiedekuntien välillä. (Nuotio, 17.10.2014)

Tehtävien eroavaisuuksien lisäksi myös dekaanille asetettavissa soveltuvuusedellytyksissä on pieniä yliopistokohtaisia eroja. Yhteenvetona johtosäännöistä dekaanilta vaaditaan yleensä professorin asemaa, palvelussuhdetta yliopistoon, riittävää johtamistaitoa sekä kokemusta alan tutkimuksesta, opetuksesta ja johtamisesta. Helsingin yliopistossa soveltuvuusedellytyksenä dekaanilta vaaditaan, että ”hän on suorittanut tohtorin tutkinnon ja hänellä on dekaanin tehtävien hoitamiseksi *tarvittava kyky ja ammattitaito sekä käytännössä osoitettu hyvä johtamistaito*. Dekaanilla tulee olla *yliopistomaailman tuntemusta sekä kokemusta tiedekunnan piiriin kuuluvan tieteenalan johtamisesta*” (HY johtosääntö 2015, 24 §) Vanhassa johtosäännössä kelpoisuusedellytyksenä oli professorin tai dosentin arvonimi sekä palvelussuhde yliopistoon. (HY johtosääntö 2009, 16) Kommenttikierroksella osa piti tärkeänä kelpoisuusvaatimusten säilyttämistä ennallaan. Kuitenkin valmistelutyöryhmän mukaan johtajien kelpoisuusvaatimuksissa tulisi seurata yliopistolaissa säädettyä rehtorin kelpoisuutta eli tohtorin tutkinnon suorittamista. (HY hallitus 2015) Täten soveltuvuusedellytyksiä on lievennetty erityisesti yliopistoyhteisön ulkopuolelta tulevia hakijoita nähdessä palvelussuhdekriteerin puuttuessa. Käytännössä kuitenkin relevantein tieteenalan tutkimuksen ja opetuksen

pitkä kokemus löytynee sisäisiltä hakijoilta. Lisäksi valmistelussa lisättiin uutena kriteerinä yliopistomaailman tuntemus lieventämään uudistuksen vaikutusta.

2 AIKAISEMPI TUTKIMUS KOLLEGIAALISUUDESTA

Kollegiaalisuutta on tutkittu runsaasti korkeakouluympäristössä. Tyypillisenä tutkimusstrategiana on ollut kvalitatiivinen tapaustutkimus yhdestä tai useammasta kohdeyliopistosta, missä haastattelut ovat toimineet keskeisenä tutkimusmetodina. Laadullisen tutkimuksen suosiota kollegiaalisuutta tutkittaessa puoltanee kvalitatiiviselle tiedonintressille ominainen halu saada kokonaiskuva tutkimuskohteesta. Huomionarvoista on se, että kollegiaalisuutta voidaan lähestyä empiirisesti hyvin erilaisista näkökulmista ja lähtökohdista, kuten vertailun, jaetun johtajuuden tai muutosten ulottuvuuksien kautta. Jäljempänä havaitaan, että esimerkiksi Spiller (2010) on omaksunut kielellisen tarkastelun, kun taas O'Connor & White (2011) lähestyvät aihetta sukupuolisten roolien kautta.

Aikaisemman tutkimuksen kartoittamiseksi ja teoreettisen viitekehyksen rakentamiseksi kävin läpi noin 20 tutkimusta, jotka sivuavat, hahmottavat ja pyrkivät jollain tavoin määrittelemään kollegiaalisuutta korkeakouluympäristössä. Aikarajaksi valituille teoksille asetin vuodet 1985–2015, sillä pyrin heijastamaan kollegiaalisuuden kehitystä lähivuosikymmeninä sekä erityisesti nykyisiä olosuhteita. Valitsemiltani artikkeleilta edellytin tieteellistä vertaisarviointia laadun takaamiseksi. En rajannut tarkoituksellisesti hakua maantieteellisesti eri näkemysten esiintuomiseksi, mistä huolimatta suurin osa valitsemastani kansainvälisestä kirjallisuudesta keskittyy Yhdysvaltoihin, Iso-Britanniaan, Australiaan sekä Uuteen-Seelantiin. Hakusanoina käytin seuraavia: ”collegial or collegiality or collegialism and higher education or university and leadership or decisionmaking or management or research”. Haun suoritin seuraavissa sähköisissä hakukannoissa: EBSCOhost Academic Search Premier, SAGE Journals Online (Premier) ja Taylor & Francis Online Journal Library. Haku tuotti tietokannoissa lukuisia osumia, joista valitsin lyhyiden abstraktien kuvausten perusteella tämän tutkimuksen aihepiirin kannalta keskeisimmät edellä olevat kriteerit täyttävät artikkelit. Lisäksi olen täydentänyt kirjallisuuskatsausta olennaisella kirjallisuudella sekä kansallisilla lähteillä. Kansainvälinen konteksti aiheutti tutkimukselle suuria haasteita otoksen rajaamisen ohella, mikä osittain heijastui tähän tutkimusraporttiin. Eri maiden kulttuurierot on pidettävä mielessä. Taulukkoon 1 on koottu aikajärjestyksessä uusimmasta vanhimpaan empiirisiä tutkimuksia kollegiaalisuudesta, joita käsitellään seuraavaksi lähemmin.

Taulukko 1. Aikaisempi empiirinen tutkimus kollegiaalisuudesta.

Tekijä	Kohdema	Tutkimusmetodi ja otos	Tutkimuksen teema
O'Connor & White (2011)	Irlanti ja Australia	Haastattelut (N=44)	Yhteneväisyydet ja erot kollegiaalisuudessa ja managerialismissa
Pekkola & Aarrevirta (2010)	Suomi	Kyselytutkimus (N= 5205)	Muuttuva akateeminen professio Suomessa: Vaikutusvalta, johtamis- ja hallintokulttuuri sekä rekrytointi
Spiller (2010)	Uusi-Seelanti	Tapaustutkimus, haastattelut (N=15)	Akateemisten johtajien kokemuksien narratiivinen tarkastelu
Bolden et al. (2009)	Iso-Britannia	Tapaustutkimus (N=12), syvähaastattelut (N=152)	Jaetun johtajuuden merkitys erityisesti retriikassa
Zepke (2007)	Uusi-Seelanti	Tapaustutkimus, useita metodeja	Jaetun johtajuuden rooli korkeakoulutuksessa ja sen tehokkuus kollegiaalisen kulttuurin säilyttämisessä
Smith (2005)	Iso-Britannia	Tapaustutkimus, puolistrukturoidut haastattelut (N=11)	Laitostasoinen johtajuus ja johtaminen uudessa ja vanhassa yliopistossa
Hellawell & Hancock (2001)	Iso-Britannia	Tapaustutkimus, puolistrukturoidut haastattelut (N=14)	Akateemisen kesijohdon muuttuva rooli hierarkkisen kontrollin ja kollegiaalisuuden välissä
Harrison & Brodeth (1999)	Australia ja Israel	Haastattelut (N=8)	Kahdeksan akateemisen johtajan näkemyksistä halusta parantaa oppimista ja tutkimusta

Lähde: koottu kirjallisuudesta

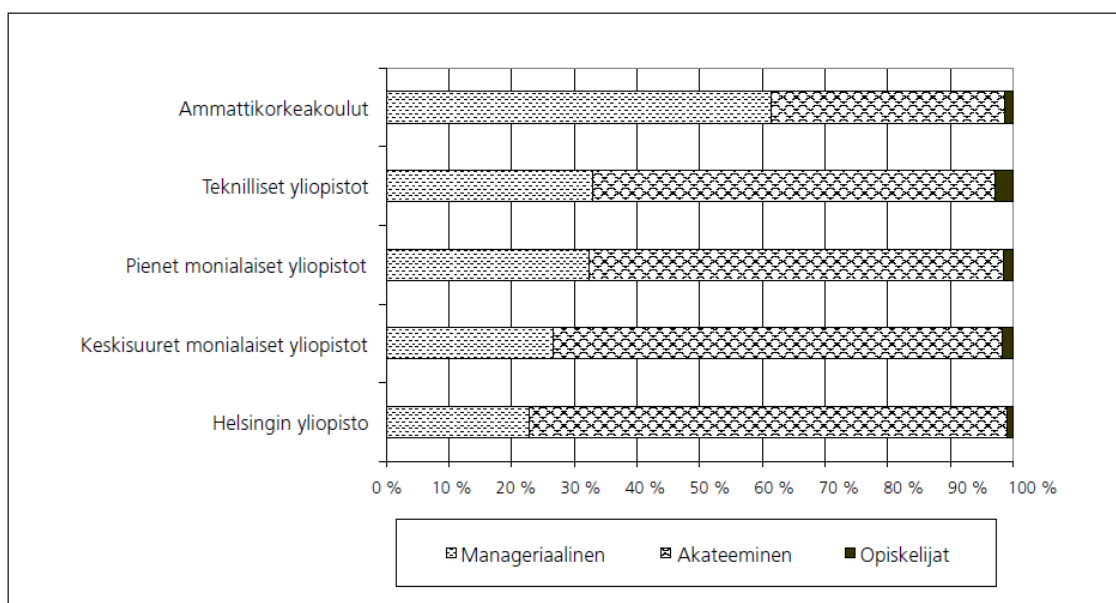
Yksi mahdollinen lähestymistapa kollegiaalisuuteen on useamman tapauksen vertailututkimus. O'Connor & White (2011) ovat vertailleet kollegiaalisuuteen ja managerialismiin liittyviä yhteneväisyyksiä ja eroja irlantilaisen sekä australialaisen yliopiston välillä. He selvittivät laadullisin haastatteluin dekaanitason akateemisilta johtajilta erityisesti heidän nimittämisen perusteita sekä sukupuolen merkitystä tässä yhteydessä. Sekä Irlannissa että Australiassa linjajohtamiseen perustuva managerialismi on haastanut perinteisen kollegiaalisen kesijohdon nimittäminen vertaisten joukosta. Molemmissa maissa haastateltavat näkivät rehtorin ja vararehtorin eräänlaisena portinvartijana, jolla on lähes rajoittamaton valta päättää vanhempien akateemisten johtajapaikkojen täyttämistä. Kuitenkin Irlannissa vallitsee vahva sisäisten hakijoiden suosinta, kun taas Australiassa sijaa saavat myös ulkoiset hakijat. Lisäksi Irlannissa ylimmässä johdossa kiinnitetään Australiaa enemmän huomiota sukupuolijakauman toteutumiseen kesijohdossa. Johtopäätöksensä tutkimuksessa korostetaan hybridi-mallin luomista, joka yhdistäisi managerialismin ja kollegialismin parhaat puolet vieden yliopistoa eteenpäin. Kohdemaiden kulttuurierot mielessä pitäen voidaan kysyä, onko yhteisöllinen vertaisten joukosta kesijohdosta nimittäminen yhtä vahvasti myös Suomessa feministinen piirre. O'Connorin & Whiten tutkimuksen tulokset tukevat kollegiaalisuuden merkityksen eroosiota akateemisissa päätöksenteossa.

Kansainvälisen tason ohella vertailua voidaan käydä kansallisella kentällä. Smith (2005) vertailee tapaustutkimuksensa avulla yhden vanhan ja uuden brittiläisen yliopiston insinöörilaitoksen johtamista ja johtajuutta tuoden esiin näiden eroavaisuuksia. Vanhassa yliopistossa korostuivat muodollinen rakenne, hierarkkinen johtajuus, selvät roolit sekä tutkimuspainotteisuus. Uudessa yliopistossa sen sijaan painottuivat epämuodollinen organisaatorakenne, demokraattinen johtajuus sekä vahva opetuskulttuuri. Tutkimus osoittaa nähdäkseni hyvin, miten suuria eroja on mahdollista havaita jopa saman maan sisällä. Smithin tulokset haastavat kollegiaalisuuden merkityksen johtamistyylinä, sillä haastateltavien mukaan toimivampia ovat vähemmän demokraattiset ja kollegiaaliset osastot. Saadut vastaukset kyseenalaistavat siis suosituksen kollegiaalisuudesta ihanteellisena päätöksentekotapana. Lisäksi tulokset haastavat käsitykset laitosten johtajien suuresta työtaakasta ja suurten yli 15 hengen yksiköiden johtamisen hallittavuudesta.

Laadullisten tutkimusten suosioista huolimatta kollegiaalisuutta on analysoitu myös kvantitatiivisin menetelmin. Menetelmänä määrällinen tutkimus voisi soveltua esimerkiksi kaikissa Suomen yliopistoissa toteutettavaan kyselyyn kollegiaalisuuden merkityksestä. Aarrevaara & Pekkola (2010) ovat tutkineet vaikutusvaltaa korkeakoulussa, henkilöstöryhmien välistä työnjakoa, toiminnan arviointia sekä johtamis- ja hallintokulttuuria osana laajaa Muuttuva Akateeminen professio -kyselytutkimusta, joka suunnattiin koko Suomen yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen päätoimiselle opetus- ja tutkimushenkilöstölle. Web- ja postikyselyihin vastanneiden otos oli kokonaisuudessaan 5205 henkilöä, mistä vastausprosentiksi saatiin 27,9 %. Tutkimus keräsi tietoa akateemisesta ammatista varsin laajasti, mutta tämän tutkielman kannalta kiinnostavia ovat erityisesti kollegiaaliseen päätöksentekoon kytkeytyvät tutkimustulokset.

Kuvio 1 osoittaa, että ensisijainen päätöksenteko kuuluu kaikissa yliopistoissa useimmiten akateemiselle johdolle. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen tulos on se, että erityisesti Helsingin yliopistossa tutkimukseen vastanneet kokivat vaikutusvallan olevan akateemisella taholla. Pekkola (2011, 47) huomauttaa kuitenkin, ettei tämä tarkoita sitä, että organisaatiokulttuuri ei voisi olla managerialistinen. Lisäksi on syytä huomata, että tutkimuksen aineisto on kerätty vuosien 2007–2008 vaihteessa ennen uutta yliopistolain reformia, mikä aiheutti runsaasti muutoksia korkeakouluympäristössä. Tutkimukseen vastanneiden mukaan hallinnon avainhenkilöiden nimittämisessä yliopistoissa keskeisimmässä asemassa oli selkeästi korkeakoulujen johto (61,1 %), kun taas vain 23,8 %:a vastanneista koki tiedekuntatason

päätöksentekijät vaikutusvaltaisiksi. Kuitenkin henkilöstön ylennyksissä ja virkanimityksissä vaikutusvalta oli vastanneiden mukaan pääosin tiedekuntien toimielimillä, toissijaisesti laitoksilla ja kolmanneksi yliopistojen johdolla. Kysyttäessä vastanneiden omaa vaikutusvaltaa akateemisten toimintatapojen muokkaamisessa vain 14,3 % tiedekuntatason toimijoista koki itsensä vaikutusvaltaiseksi tai jokseenkin vaikutusvaltaiseksi. (Aarrevaara & Pekkola 2010, 95–96) Tiivistetysti tutkimukseen vastanneiden vaikutusvallan kokemukset vaihtelivat asiayhteydestä riippuen. Keskeisimmillä päätöksentekoaalueilla ensisijainen vaikutusvalta oli akateemisilla päätöksentekijöillä.



Kuvio 1. Manageriaalisten tahojen, akateemisten tahojen ja opiskelijoiden yhteenlaskettu ensisijainen vaikutusvalta päätöksenteossa korkeakoulujen mukaan. (Pekkola 2011, 45)

Kollegiaalisuus korostui Aarrevaaran ja Pekkolan kyselytutkimuksen vastauksissa erityisesti tutkimuksen säännöllisessä arvioinnissa yliopistoissa. Ulkopuolisen rahoituksen vuoksi myös ulkoisten arvioitsijoiden merkitys on oleellinen. Lähes puolet vastanneista oli sitä mieltä, että yliopistojen hallintoprosessit ovat hankalia. Tämä indikoi nähdäkseni johtamis- ja hallintokulttuurin uudistamistarpeesta. Ammattikorkeakouluihin verrattuna yliopistojen henkilökunta piti kuitenkin korkeakoulujensa päätöksentekotapaa kollegiaalisena ja harvemmin ylhäältä alaspäin -suuntautuneeksi. Perinteisesti tutkimuksen laatu on koettu yliopistojen rekrytoinnissa olennaiseksi kriteeriksi, mutta kyselytutkimuksessa vain noin puolet katsoi tutkimuksen laadun olevan rekrytoinnin kriteeri. (Aarrevaara & Pekkola 2010, 100–104, 115)

Kielellisten ilmaisujen analysointi on yksi mahdollinen näkökulma kollegiaalisuuden tutkimukseen. Spiller (2010) tutkii akateemisten johtajien kokemuksia yhdessä tutkimusorientoituneessa yliopistossa Uudessa-Seelannissa haastattelujen avulla. Tavoitteena on tutkia ja arvioida erityisesti akateemisten johtajien käyttämää kieltä heidän kertomuksissaan johtamisesta. Tutkimuskysymyksenä on erityisesti, mitkä kielelliset ilmaisut toistuvat tarinoissa. Useiden haastateltavien käsityksiin yliopistojen luonteesta kuului ajattelutapa, että korkeakouluja johdettiin tai tuli johtaa kollegiaalisesti. Lisäksi akateemisten johtajien näkemykset resurssien johtamisesta vaihtelivat suuresti. Johtopäätöksensä Spiller peräänkuuluttaa uusien tapojen löytämistä ilmaista kollegiaalisuutta, mitkä tulisi integroida nykyisiin suorituskeskeisyyden, resurssien johtamisen ja läpinäkyvyyden vaatimuksiin. Kollegiaalisen kertomistavan tulkinnassa on havaittavissa Spillerin mukaan paradoksaalisia ja ristiriitaisia piirteitä.

Kollegiaalisuutta on tutkittu myös jaetun johtajuuden kautta. Bolden et al (2009) tutkivat laajoilla syvähaastatteluilla ja dokumenttiaineiston avulla kahtatoista Iso-Britannian yliopistoa kuvatakseen näkemysten vaihtelevuutta jaetusta johtajuudesta (distributed leadership) ja paljastaakseen yleisiä ja kilpailevia käsityksiä yliopistojen välillä sekä niiden sisällä. Heidän mukaansa jaettu johtajuus analyttisenä käsitteenä auttaa ymmärtämään paremmin kollegiaalisuuden ja manageriaalisuuden välistä jännitettä. Jaetun johtajuuden suurin merkitys on siis käsitteen retorisuus, minkä avulla voidaan tunnistaa vallan dynamiikkaa yliopistossa sekä muotoilla käsityksiä identiteetistä, osallistumisesta ja vaikutusvallasta. Tulosten mukaan jaettu johtajuus kuvaa astetta selkeämmin johtajuuskäytäntöjä kuin pelkkä johtajuus. Jaettuun johtajuuteen voi sisältyä samanaikaisesti individualistista, ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ja muodollista päätöksentekoa sekä jaettua, alhaalta ylöspäin suuntautuvaa ja yhtenäistä johtajuutta. Koen Bolden et al. tavoin jaetun johtajuuden olevan yksi mahdollinen ratkaisuvaihtoehto perinteiselle managerialismin ja kollegialismin väliselle jännitteelle uudessa kompleksisessa, muuttuvassa ja ristiriitaisessa ympäristössä. Kuitenkin se on käsitteenä kollegiaalisuuden tavoin laaja, epämääräinen ja tulkinnanvarainen. Myös Bolden et al. tutkimuksessa havaittiin tarve selkeille muodollisille, visionäärisille ja inspiroiville johtajille jaetusta johtajuudesta huolimatta. Käsitteenä jaettu johtajuus sisältää omat edut, haitat ja sisäiset ristiriitaisuudet.

Myös Zepke (2009) lähestyy kollegiaalisuutta jaetun johtajuuden käsitteen avulla. Zepken pitkäkestoinen tapaustutkimus Uuden-Seelannin Wellingtonissa sijaitsevasta ammattikor-

keakoulusta vuosilta 1995–2005 pyrkii hahmottamaan jaetun johtajuuden roolia korkeakoulutuksessa tämän päivän läpinäkyvyyden hallitsemissa maailmassa. Toisena tutkimuskysymyksenä oli kuinka tehokas jaettu johtajuus voi olla kollegiaalisen kulttuurin säilyttämisessä. Jaetun johtajuuden, vallan ja aktiviteettijärjestelmien määrittelyn jälkeen Zepke etsii vastausta tutkimuskysymyksiinsä kolmen lyhyen kuvauksen kautta kohdeyliopistosta. Nämä kuvaukset osoittavat jaetun johtajuuden kyvyn toimia pitkäkestoisesti akateemisessa yhteisössä, mutta tästä huolimatta jaettu johtajuus ei ole koskaan vapaa taisteluista ja pettymyksistä. Ilman vastausta toiseen ja nähdäkseni keskeisempään tutkimuskysymykseen Zepke toteaa yhteenvetona jaetun johtajuuden ristiriitaisuuden voivan olla sekä energisoiva tai lamauttava voima. Jaetun johtajuuden tehokkuuden mittaaminen on haastava tehtävä ilman yhtenäistä mittaristoa.

Perinteinen ääripäiden vastakkainasettelu ja muutostarkastelu ovat toimineet useissa tutkimuksissa teoreettisina viitekehyksinä. Hellowell & Hancock (2001) tutkivat akateemisen keskijohdon muuttuvaa roolia hierarkkisen kontrollin ja kollegiaalisuuden välillä. Yhteenvuuteen englantilaiseen yliopistoon kohdistuva tapaustutkimus pyrkii haastattelujen avulla vastaamaan siihen, missä määrin kollegiaalisuus on yhä merkittävä tekijä yliopiston sisäisessä päätöksentekoprosessissa. Tutkimuskysymys on varsin lähellä omaani, sillä Hellowell & Hancock ovat kiinnostuneita kollegiaalisuuden ilmenemisestä muuttuvassa ympäristössä ja nimenomaan päätöksenteossa. Tuloksena he esittävät kollegiaalisuuden olevan sopivin päätöksentekomuoto korkeakoulutuksessa, sillä on tärkeää saada henkilökunnan kannatus tarvittaviin muutoksiin, mikäli yliopiston halutaan kukoistavan. Kollegiaalinen päätöksenteko ei kuitenkaan edusta kaikille yliopistoille optimaalista mallia sen yleisistä haasteista johtuen. Tutkimus osoittaa lisäksi keskijohdon aseman haavoittuvuuden. Keskijohdolta odotetaan resurssien johtajuutta, varojenkeruuta sekä akateemista johtajuutta.

Kollegiaalisuuden periaatteiden olemassa oloa radikaalien muutosten aikakaudella ovat tutkineet myös Harrison & Brodeth (1999). Haastattelututkimuksilla tuotiin esiin kahdeksan akateemisen johtajan näkemyksiä halusta parantaa oppimista ja tutkimusta Australiassa ja Israelissa kollegiaalisuuden ja muutoksen avulla. Kaikki haastatellut henkilöt tunnistivat kommunikaation ja yhteistyön tärkeyden kollegiaalisuuden edistämässä muutosten rinnalla. Yhteisistä keinoista huolimatta haastateltavien käsitykset tässä onnistumisessa vaihtelivat. Jatkuvässä muutoksessa korostuvat henkilöstön motivointi ja palkitseminen sekä ihmisten ja periaatteiden korjaaminen. Muutokset vaikuttavat luonnollisesti tiedekunnan henkilökuntaan

dekaanien ollessa usein stressaantuneita. Johtopäätöksenä yritysmäisten ja kollegiaalisten arvojen välillä tulee olla sopiva jännite. Erityisesti yritysmäisiä arvoja ei tule soveltaa liian raskaasti ja kollegiaalisia arvoja tulee sopeuttaa ympäristön muutoksiin.

Laadullisen empiirisen tutkimuksen kautta on havaittavissa eräitä kollegiaalisuuteen päätöksentekorakenteena kytkeytyviä haasteita ja etuja. Käytännön tilat voivat aiheuttaa ongelmia kommunikaatiossa fyysisen etäisyyden vuoksi. Päätöksenteko on usein hidasta. Kollegiaalinen päätöksenteko voi mahdollistaa sen, että vahvat yksilöt ajavat omia tavoitteitaan demokraattisen prosessin puitteissa. Hellowell & Hancock (2001) epäilevät, että usein ohitetun kollegiaalisuuden suosio voi perustua sen asemaan ikään kuin muutosvastarintana yritysmäiselle ylipistolle. Myönteisenä haastatellut kokivat mallin tehokkuuden ja luovien uusien vaihtoehtojen syntyminen epävirallisessa ideoiden jakamisessa. Alempien tasojen hyväksymisen johdosta tehdyt päätökset on helpompi toimeenpanna. Kaikkien osallistaminen vähentää yleistä muutosvastarintaa. (Hellowell & Hancock 2001, 186–191) Myös Dearlove (2002, 265) tunnistaa kollegiaalisen päätöksenteon haasteeksi konservatiivisen ja puolueellisen omia intressejä vaalivan luonteen. Se voi olla sisäänpäin kääntyvää toimintaa, mikä ei huomioi resurssien rajoituksia tai ulkoisia puitteita. Välimaan (2011, 155) mukaan haasteena on tulevaisuudessa erityisesti akateemisen yhteisön sitoutuminen päätöksiin. Ratkaisuna on se, että akateemisen yhteisön täytyy pystyä vaikuttamaan päätöksiin sitoutuakseen niihin.

3 KOLLEGIAALISUUS TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ

Johdannossa todettiin kollegiaalisuuden yksiselitteisen määrittelemisen lähtökohtainen ongelmallisuus. Kollegiaalisuutta voidaan siis tarkastella hyvin erilaisista näkökulmista käsin. Kollegiaalisuuden sisältö vaihtelee eri kirjoittajien välillä ja nyt esitetty systematisointi perustuu omiin havaintoihini kirjallisuudesta. Taulukko 2 tiivistää kollegiaalisuuteen työn teoreettisena viitekehyksenä liittyvät keskeiset lähestymistavat, joita käsitellään seuraavaksi lähemmin. Taulukkoon on koottu teosten pääsisällöt julkaisuajankohdan mukaan. Ensin käsitellään kollegiaalisuutta päätöksentekorakenteena. Toiseksi kollegiaalisuutta lähestytään perinteisesti korkeakouluympäristössä akateemisen johtamisen näkökulmasta. Kolmanneksi tarkastellaan kollegiaalisuutta koskevaa organisaatioteoriaa ja -kulttuuria sekä käyttäytymisnormia.

Taulukko 2. Kollegiaalisuuden ulottuvuudet

Kollegiaalisuus päätöksentekomenettelynä	
Burnes, Wend & Todnem (2014)	Kollegiaalisuuden uudelleen keksiminen Englannissa Minzbergin sateenvarjostrategian ja Kurt Lewinin suunnitellun lähestymistavan muutokseen avulla
Välimaa (2011)	Kollegiaalisuuden traditio eurooppalaisissa yliopistoissa, toimintaperiaatteet ja haasteet yhtiöyliopistossa
Kollegiaalinen akateeminen johtaminen	
Virtanen (2014)	Siirtymä kollegiaalisuudesta muihin malleihin suomalaisessa yliopistojohtamisessa
Kligyte & Barrie (2014)	Kollegiaalisuuden paradoksaalinen luonne akateemisessa johtajuudessa viitekehyksenä psykoanalyttiset käsitteet
Pekkola (2011)	Kollegiaalinen ja manageriaalinen johtaminen suomalaisissa yliopistoissa
Vuori (2011)	Kollegiaalisuus yhtenä korkeakouluinstituution luonteenomaisena piirteenä
Gosling et al. (2009)	Mitä jaetulla johtajuudella saavutetaan korkeakoulutuksessa?
Bryman (2007)	Kirjallisuuskatsaus tehokkaaseen johtajuuteen korkeakoulutuksessa
Yielder & Codling (2004)	Jaettu johtajuus ratkaisuna akateemisen ja operationaalisen johtamisen jännitteeseen
Farnham (1999)	Kollegiaalisuus yhtenä neljästä yliopistojohtamisen ideaalityypistä
Kollegiaalisuus organisaatioteoriana ja -kulttuurina ja käyttäytymisnormina	
Manning (2014)	Kollegio organisaatioteoriana
Korhonen (2007)	Individualistinen ja kollegiaalinen työkuulttuuri yliopistoyhteisössä
Bergquist (1994)	Kollegiaalisuus yhtenä neljästä akatemian kulttuurista
Bess (1988)	Kollegiaalisuus yhtenä neljästä organisaatio- ja hallintoteoriasta
Birnbaum (1988)	Kollegiaalisuus yhtenä ideaalina organisaatorakenteena

Lähde: koottu kirjallisuudesta

3.1 Kollegiaalisuus päätöksentekomenettelynä

Päätöksentekorakenteena kollegiaalisuus liittyy tasa-arvoisten yksilöiden väliseen yhteistyöhön yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Sen ydinosia ovat asiantuntijuus, tasa-arvoisuus, konsensus ja erikoistuminen. Keskeistä on tieteentekijöiden uskollisuus omalle tieteenalan sisäiselle yhteisölle, mikä ilmenee muun muassa uuden tiedon julkistamisena ja vertaisarviointina tiedeyhteisön sisällä ennen laajempaa yleisöä. (Kligyte & Barrie 2014, 159–160) Tieteenalan sisäistä yhtenäisyyttä ovat vähentäneet managerialistiset käytännöt siirtymän myötä

puhtaasta vertaisarvioidusta tutkimuksesta innovaatioihin ja tiedon soveltamiseen. (Ylijoki 2005) Kollegiaalisessa päätöksenteossa tehokkuutta tärkeämpiä päämääriä ovat konsensus, konsultaatio ja harkinta. Olennaista ovat yhteisön jäsenten keskinäinen kunnioitus ja tasa-arvo. (Kezar 2014, 95)

Kollegiaaliselle päätöksenteolle ominaista ovat ympyrämäisyys, demokraattisuus sekä konsensushakuisuus. Nämä päätöksenteon piirteet aiheuttavat sen, että päätöksenteko on usein hidasta ja aikaa vievää. Kuitenkaan päätöksenteolta ei edellytetä lopullista yksimielisyyttä, vaan pikemminkin avointa keskustelua. (Birnbaum 1988) Hallinnollisena toimintana kollegiaalisuus on usein näkymätöntä, sillä se ei välttämättä perustu muodollisiin säännöksiin tai nimettyihin tehtävänkuviiin. (Välilä 2011, 154) Nähdäkseni luonteenomaista kollegiaaliselle päätöksentekomenettelylle on siis tietynlainen vuorovaikutus yksilöiden kesken, palautteen kerääminen ja pyrkimys yhteiseen päämäärään.

Hierarkkinen, ylhäältä alaspäin suuntautuva ja individualistinen päätöksenteko nähdään tyyppillisesti kollegiaalisesta päätöksenteosta vastakohtana. Aiemmin kuvattiin yksilölliseen päätöksentekoon läheisesti kytkeytyvän managerialismin suosion kasvamista kollegiaalisuuden kustannuksella. (ks. luku 2) Managerialismin noususta huolimatta kollegiaalisuus ei ole kuitenkaan kokonaan kadonnut Burnes et. al. (2014, 914–916) mukaan kaikista yliopistosta, eivätkä kaikki korkeakoulujen johtajat sitä vastusta. Kirjoittajat perustelevat jopa kollegiaalisuuden uudelleen keksimistä 2000-luvulla Minzbergin sateenvarjostrategian ja Kurt Lewinin suunnitellun lähestymistavan muuttua avulla. Minzbergin sateenvarjostrategia yhdistää paikallistason kollegiaalisuuden keskitettyyn päätöksentekoon. On olemassa vahvoja viitteitä siitä, että päätöksentekoon osallistuminen parantaa luottamusta, työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista päätöksiin. Burnes et. al. esittelevät myös Kurt Lewinin suunnitellun muutoksen lähestymistavan, joka on korostetusti eettinen ongelmanratkaisumalli. Sen mukaan muutos on oppimisprosessi, joka edellyttää demokraattista osallistumista. Nämä kaksi mallia tarjoavat yhdessä keskitason johtajille joustavuutta vastata muuttuviin olosuhteisiin luoden uuden kollegiaalisuuden muodon. Molemmat osapuolet hyötyvät, kun keskitason johtajat voivat toteuttaa päätökset tehokkaammin ja henkilökunta kokee päätöksenteon mielekkäämmäksi osallistuttuaan siihen. Nähdäkseni tässä mallissa lähestytään edellä kuvattua jaetun johtajuuden mallia. (Bolden et al. 2009, Zepke 2007)

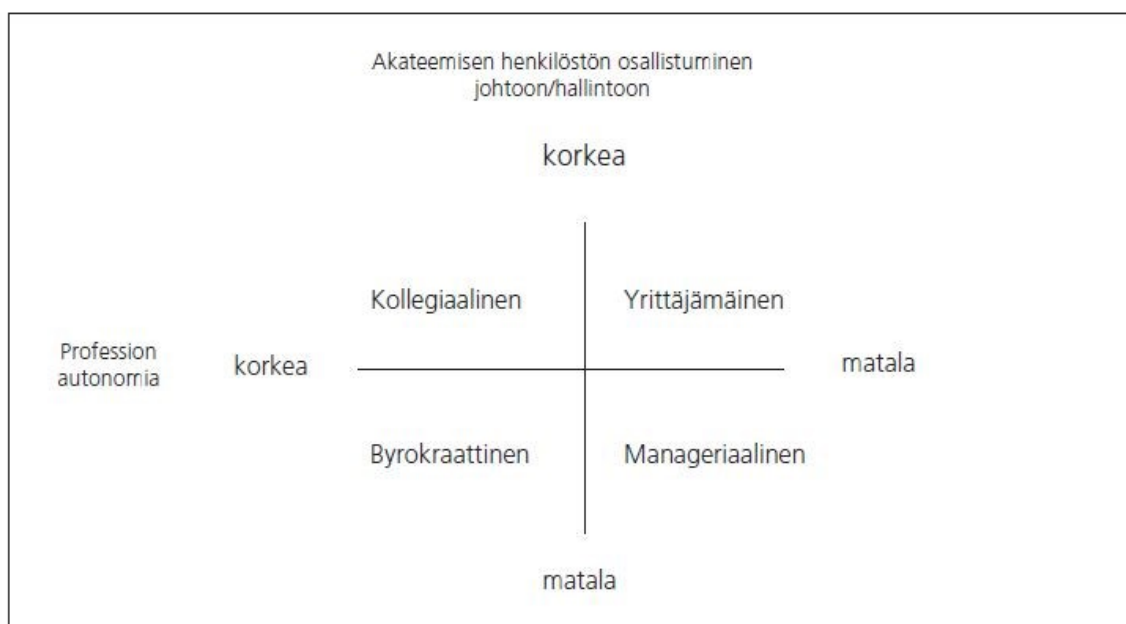
Välimaa (2012, 151–152) tiivistää omien tutkimuksiensa ja kirjallisuuden pohjalta kollegiaalisen päätöksenteon periaatteet kuudeksi tunnuspiirteeksi. Ensinnäkin kollegiaalisuus on Välimaan mukaan prosessi, johon osallistuvat kunkin akateemisen yhteisön henkilöt samanarvoisina jäseninä. Toinen keskeinen piirre on kollegiaalisten prosessien avoimuus eli kaikkien yhteisön jäsenten mahdollisuus osallistua siihen. Kolmanneksi kollegiaalisessa päätöksenteossa ratkaisevana periaatteena on parhaan argumentaation logiikka. Paras argumentti taas on sellainen, jolla on parhaaksi arvioidut perustelut. Sen sijaan esimerkiksi demokraattisessa päätöksenteossa ratkaisevaa on enemmistön mielipide äänestyksen perusteella. Neljäntenä ominaispiirteenä ovat argumentaation logiikan olennaiset tekijät. Ne ovat kriittinen keskustelu ja vertaisten tekemä argumentaation arviointi, mitkä johtavat viidentenä kollegiaaliselle toimintamallille ominaiseen tiedon luotettavuuteen. Tieteellisten julkaisujen arviointi on yksi esimerkki kriteerien soveltumisesta käytännössä. Kuudentena tunnusmerkkinä Välimaa mainitsee kollegiaalisten päätösten vastuun ja toimeenpanon kuuluvan päätöksentekijöille. Nämä päätöksentekijät valitsevat vastuuhenkilöt perinteisenä ihanteenaan ”paras vertaisten joukosta”. Käytäntönä on ollut myös se, ettei johtajia nimitetä akateemista yhteisöä kuulematta sen ylä- tai ulkopuolelta. Näistä syistä kollegiaalisuus on Välimaan mukaan yliopistojen syvä periaate ja toimintakulttuuri, eikä pelkkä organisaatiokaavio tai johtamismalli.

3.2 Kollegiaalisuus akateemisessa johtamisessa

Akateeminen johtaminen on muutoksessa johdannossa kuvattujen korkeakoulujen murrosten myötä. Nykyinen yliopistojen johtamisjärjestelmä on monimutkaistunut ja hajaantunut. Täten ei ole olemassa yhtä mallia, joka sopisi kaikkiin tilanteisiin organisoimaan yliopistoja tai niiden johtamista. (Dearlove 2002, 271) Aiemmin kooltaan pienemmissä korkeakoulussa vallitsi kollegiaalinen johtamiskulttuuri, joka korkeakoulujen kasvun myötä on kokenut haasteita. Kilpailu ulkopuolisesta rahoituksesta on edellyttänyt yksilöiden vahvaa johtamista ja hierarkiaa korostavaa managerialistista otetta. (Virtanen 2014, 325–326) Yliopistojen johtaminen on muuttunut perinteisestä kollegiaalisesta mallista kohti managerialistista johtamista, joka korostaa muun muassa läpinäkyvyyttä, tehokkuutta, kustannustehokkuutta, markkinoita ja laadunarviointia. (Ylijoki 2005, 556) Voidaan jopa väittää, että yritysmäiset johtamistavat ovat syrjäyttäneet akateemisen johtajuuden. Näihin yritysmäisiin johtamismalleihin liittyvät muun muassa ulkoisten toimijoiden kasvava osallistuminen yliopistojen päätöksentekoon, vahva strategisen johtajuuden korostaminen institutionaalisella tasolla ja uudenlaisien yrityksille ominaisten asenteiden ja tekniikoiden omaksuminen. (Yielder & Codling 2004, 318–319) Birnbaum (2000, 240) mukaan hyvä akateeminen johtaminen ei ole sama

asia kuin hyvä yritysten johtaminen. Yrityssektorin johtamisen innovaatioiden ja trendien hyväksyminen voi jopa vahingoittaa yliopistoja. Siirtymä ääripäästä toiseen heijastuu myös useissa korkeakoulujen johtamista kuvaavissa teoksissa.

Farnham (1999, 18) hahmottaa korkeakoulujen johtamisen muutosta kahdella ulottuvuudella, jotka ovat akateemisen henkilöstön osallistumisen johtaminen sekä professionaalinen autonomia. Akateemisen henkilöstön johtaminen viittaa heidän mahdollisuuteensa osallistua eritasoilla korkeakoulujohtamiseen esimerkiksi monijäsenisissä hallintoelimissä ja työryhmissä. Toisaalta akateemisen henkilöstön oman työn itsenäisyys eli professionaalinen autonomia voi olla vahvempaa tai heikompaa useista muista syistä johtuen. Näistä kahdesta ulottuvuudesta muodostuvaan nelikenttään sijoittuvien johtamistapojen painopiste on siirtynyt kollegiaalisesta yrittäjämäiseen ja byrokraattisesta manageriaaliseen. Kuvio 2 havainnollistaa Farnhamin johtamisen ideaalimalleja ulottuvuuksineen.



Kuvio 2. Akateemisen johtamisen ideaalimallit. (Farnham 1999, 18, vrt. Virtanen 2011, 327)

Kollegiaalinen johtaminen yhtenä yliopistojohtamisen ideaalimallina edustaa parhaiten akateemisen henkilökunnan intressejä, alhaalta ylöspäin suuntautuvaa päätöksentekoa ja eräänlaista ihmisperusteista organisaationmallia. Farnhamin (1999, 18–19) mukaan kollegiaalinen yliopistomalli yhdistää korkean ammatillisen autonomian ja korkean osallistumisen hallintoon. Ytimessä kollegiaalisessa yliopistossa on tutkijoista koostuva kollegio. Perinteisesti suosittuna ja klassisena yliopistojen organisaatorakenteena kollegiaalisuus rakentuu itsehallinnon ja akateemisen yhteisön varaan.

Farnham ennustaa, ettei ole paluuta kollegiaalisuuteen sen puhtaimmassa muodossa ole. Virtanen (2014, 328) yhtyy tähän käsitykseen, sillä korkeakoulujen toimintaympäristö on entistä kilpailullisempi. Manageriaalisen johtamisen noususta huolimatta perinteinen kollegiaalinen johtaminen asetetaan usein uusia trendejä paremmaksi. Pekkola (2011, 38–39, 49) kritisoi tällaista vahvaa dikotomista vastakkainasettelua ja yksinkertaistamista, sillä jaon ei välttämättä tarvitse olla näin selkeää markkina-arvojen ja akateemisten arvojen vastakkainasettelua. Pekkolan mukaan analyttisesti järkevämpää olisikin keskittyä arvioimaan kollegiaalisen kulttuurin säilymistä ja byrokraattisten rakenteiden korvautumista manageriaalisilla rakenteilla sekä tämän muutosdynamiikan vaikutusta akateemiseen työhön ja sen arvoihin.

Yliopistojohtamisessa tapahtuneiden muutosten näkökulman ohella voidaan tarkastella lähemmin kollegiaaliseen johtamiseen liittyviä määritelmiä ja ominaispiirteitä. Pekkolan (2011, 39) mukaan kollegiaaliselle johtamiselle ominaista on ”pehmeä” johtaminen, professionaalinen konsensus sekä omistautuminen professionaalisille arvoille ja luottamukselle. Tyypillisesti kollegiaalinen ulottuvuus liitetään vanhaan perinteiseen humboldtilaiseen yliopistokäsitykseen sekä liberaaliin traditioon. Virtanen (2014, 327–328) korostaa statushakuisuutta kollegiaaliselle johtamiselle tavanomaisena piirteenä. Se pohjautuu akateemisen henkilöstön perinteiseen asiantuntija-asemaan ja heidän luomiin eliittiverkostoihin. Suppeasta vertaisten joukosta nousee siis kollegiaalisen päätöksenteon seurauksena vertaisten valitsema johtaja, joka nauttii valinnan tehneiden luottamusta. Kollegiaalisessa johtajien valinnassa vertaiset siis valitsevat tyypillisesti joukostaan johtajan, kun taas managerialistisessa nimitämisessä korostuu tietynasteinen hierarkia. (O’Connor & White 2011, 908) Meriiteillä eteneminen sisältää tietynasteisen maskuliinisen piirteen, kun taas kollegiaalinen joukosta valitseminen voidaan nähdä naisille ominaiseksi piirteeksi. (O’Connor & White 2011, 912–913) Kollegiaalinen johtaminen viittaa siis johtajien ja johdettavien väliseen yhteisölliseen rajapintaan.

Kollegiaalisuus voidaan nähdä itsessään yhtenä korkeakoulujohtamiselle tyypillisenä piirteenä. Johtajuutta suomalaisissa ammattikorkeakouluissa väitöskirjassaan tutkineen Vuoren (2011, 42–55, vrt. Birnbaum 1988) mukaan korkeakouluinstituutioille ja niiden johtamiselle on tunnistettavissa neljä luonteenomaista piirrettä. Ensinnäkin korkeakouluinstituutioita yhdistää niiden useat epämääräiset ja jopa vastakkaiset tavoitteet sekä monitulkintainen päätöksenteko. Toiseksi autonomia ja akateeminen vapaus erottavat korkeakoulut esimerkiksi yri-

tyksistä. Kolmantena piirteenä on kollegiaalisuus akateemisena päätöksentekotraditiona. Kollegiaalisessa päätöksenteossa etsitään yhteisymmärrystä yhteisissä kokouksissa, missä kaikilla jäsenillä on yhtäläinen äänioikeus. Neljäntenä piirteenä on korkeakouluorganisaatioiden löyhäkytkentäisyys, jolla Vuori viittaa erilaisiin organisaation alasysteemeihin, jotka ovat yhteydessä keskenään.

Kligyte & Barrie (2014, 163–167) lähestyvät paradoksaalista ja moniulotteista kollegiaalisuuden käsitettä akateemisessa johtajuudessa *psykoanalyttisen viitekehysten kautta* (Lacanian theory). Tarkoituksena on osoittaa psykoanalyttisten käsitteiden avulla sellaisia akateemisten kulttuurien piirteitä, jotka voivat tarjota ainutlaatuisia näkemyksiä akateemisen johtajuuden määrittelyyn ja toimintaan. Kligyte & Barrie tulkitsevat kollegiaalisuuden kestävyden kaipuuna ja nostalgiana harmoniseen menneisyyteen, missä akateemisen työn luonne oli erilaista ja organisaatorakenteet yksinkertaisia. Tämän fantasian kääntöpuolena on muuttuneen ympäristön myötä kasvanut managerialismi, joka erottaa ideaalin kollegiaalisuuden todellisuudesta. Menneisyyden vahvan aseman johdosta kollegiaalisuutta pidetään välttämättömänä hyvänä tavoitteena, johon kaikkien akateemiseen henkilökuntaan lukeutuvien tulisi luonteisesti pyrkiä. Nähdäkseni Kligyten & Barrien teoria pyrkii löytämään perusteluja kollegiaalisuuden merkittävyydelle. Psykologiset perustelut tuntuvat ymmärrettäviltä, mutta ovat vahvasti kytköksissä mielestäni akateemiseen kulttuuriin ja ajattelutapaan. Tällaiset kulttuurin syvätasolle ulottuvat arvot edellyttävät muuttuakseen radikaalisti aikaa ja pintatasoa syvempää keskustelua. Kollegiaalisessa toimintakulttuurissa akateemisten yhteisöjen toimintatavat ja arvopohja ovat kietoutuneet toisiinsa. Argumentaation logiikka voi toteutua vain, kun on olemassa sitä noudattava yhteisö. (Välimaa 2012, 152) Myös Vuoren (2011, 46) mukaan kollegiaalisuus voidaan nähdä jopa muutokselle vastaisena mekanismina, koska se ei rohkaise tiedekuntia ottamaan riskejä ja proaktiiviseen käytökseen tai keskustelemaan asioista syvällisesti.

Kollegiaalisen ja manageriaalisen johtamisen jännite vaikuttaa ilmeiseltä piirteeltä tämän päivän yliopistoissa. Erityisesti perinteisissä yliopistoissa on taipumus korostaa akateemista johtajuutta johtamisen kustannuksella, kun taas post-moderneissa yliopistoissa toisin päin. (Yielder & Codling 2004, 321) Vaikka eräänä vaihtoehtona voidaan pitää toisen ääripään valitsemista, tarjotaan johtamisongelmaan ratkaisuna usein niiden kombinaatiota, missä vastakkaisuus on huomioitu. (Pekkola 2011, 40) Edellä jo lyhyesti esitelty jaetun johtajuuden malli on keskeinen hybridi, joka on kuulunut johtamistutkimuksen valtavirtaan aina 1920-

luvulta lähtien. Perusideana on siirtyä johtajakeskeisyydestä alais- ja suhdekeskeisyyteen. (Virtanen 2014, 306) Käsitteellisesti vielä muodostumassa olevan jaetun johtajuuden ulottuvuuksia voidaan tyypitellä kanssajohtajuuteen (*co leader-ship*), yhteisjohtajuuteen (*shared leadership*) ja hajautettuun johtajuuteen (*distributed leadership*). Kanssajohtajuus viittaa johtajuusroolin jakamiseen kollegoiden kesken. Yhteisjohtajuus taas tarkoittaa ajatusta tilanteen ja henkilöiden taitojen ja osaamisen mukaan vaihtuvasta johtajuudesta. Hajautettu johtajuus taas tarkoittaa kollektiivista ja virallisesta johtajasta riippumatonta johtajuutta, jossa ryhmä luo itse omat käyttäytymis- ja suoriutumismääränsä. (Ropo 2011, 202)

Yielder & Codling (2004, 322–324) ehdottavat ratkaisuna akateemisen ja operationaalisen johtamisen jännitteeseen näiden ääripäiden erottamista toisistaan huomioiden niiden vastakkaiset piirteet. Kollegiaalisuus on akateemiselle johtamiselle ominainen konteksti, kun taas operationaalista johtamista luonnehtii yritysmäinen ympäristö. Akateeminen ja operationaalinen johtaminen pidettäisiin yhä erillään, mutta jaetun johtamisen mallissa molemmat johtamisen muodot ovat yhtä tärkeitä johdon auktoriteetin perustuessa eri asioihin. Järjestelmä saadaan toimivaksi, kun ääripäät saadaan toimimaan yhteistyössä. Kuitenkin mallien yhtäaikainen soveltaminen käytännössä aiheuttaa haasteita. Toisaalta ilman muutosyritystä ei voida löytää ratkaisua nykyisiin toimimattomiin johtajuuskäytäntöihin tai saavuttaa institutionaalista kasvua. Yielder & Codling listaavat mallissaan seitsemän jaetun johtajuuden periaatetta sekä edellytykset niiden toimivuudelle.

Hajautetun jaetun johtajuuden (*distributive leadership*) retorista merkitystä korkeakouluinstitutioissa ovat tutkineet Gosling et al. (2009, 299- 307). Heidän mukaansa käsite voi ensinnäkin auttaa ymmärtämään eri johtajien välisiä näkemuseroja. Toiseksi käsitteen avulla voidaan sovittaa identiteetissä nousevia konflikteja akateemisten tutkijoiden ja johtajien roolien välillä. Gosling et al. luettelevat jaetulle johtajuudelle seuraavat funktiot: kuvaileva, korjaava, voimaannuttava (*empowering*) ja retorinen. Jaettu johtajuus voi saada useita muotoja ja kokemukset vaihtelevat. Etuina he listaavat responsiivisuuden, läpinäkyvyyden, vakuuttavuuden sekä tiimityön. Haasteita taas ovat pirstoutuminen, roolien selkeyden puute, hidas päätöksenteko sekä yksilön kyvykkyys. Johtopäätöksensä Gosling et al. mukaan korkeakoulujohtaminen vaatii yhdistelmää sekä jaetusta että hierarkkisesta johtamisesta. Tätä tarkoitusta varten jaettu johtajuus voi olla sopiva retorinen käsite verrattuna tarkkoihin johtamiskäytäntöjen kuvaukseen.

Akateemista johtajuutta on mahdollista lähestyä myös tehokkuuden näkökulmasta. Korkeakouluinstitutiot ovat nimittäin jatkuvassa paineessa tulla yhä tehokkaammiksi. Näiden tehokkuuspyrkimysten takia monet korkeakoulut ovat omaksuneet uusia johtajuustrendejä. (Birnbaum 2000, 3). Bryman (2007, 693–697, 701–702) on tutkinut kirjallisuuskatsauksen avulla, millaisia tyylejä tai lähestymistapoja liittyy tehokkaaseen johtamisen korkeakoulutuksessa. Bryman tunnisti kirjallisuudesta yhteensä 13 toistuvaa tehokkaaseen johtajuuteen liittyvää käyttäytymismallia, joiden hän kuitenkin varoittaa olevan melko yleisellä tasolla. Yhtenä näistä Bryman mainitsee positiivisen ja kollegiaalisen ilmapiirin luomisen tiedekuntaan. Kollegiaalisuuden käsitettä käytetään kirjallisuudessa Brymanin mukaan kahdella tavalla. Ensinnäkin sillä viitataan hallinnon järjestelmään, jota ohjaa konsensushakuinen päätöksenteko ja toisinaan henkilöstön keskinäinen tuki. Toiseksi kollegiaalisuudella tarkoitetaan ammatillisen tuen ja mahdollisen henkilökohtaisen tuen tarjoamista muille. Tiedekunnan johdon tuki tällaisessa kollegiaalisuudessa on keskeistä toiminnan tehokkuuden kannalta.

3.3 Kollegiaalisuus organisaatioteorian, -kulttuurina ja käyttäytymisnormina

Kollegiaalisuuden juuret organisaatioteorian voidaan ulottaa jopa Max Weberin sosiaalisten järjestelmien konstruktioihin, joissa kollegiaalisuus rajoitti monokraattisten hallitsijoiden vallankäyttöä. (Kligyte & Barrie 2014, 159) Kollegiaalisuus on yksi yliopistojen toimintaa rakentava periaate läpi historian, joka on vaikuttanut nykyisten käytäntöjen muodostumiseen. Keskiajalla yliopistoissa vallinneet eräänlaiset osakuntana toimineet killat ja asumismuotona vallinneet kollegiot loivat pohjaa kollegiaalisille käytänteille yhteisellä arvoperustallaan. (Välimaa 2011, 140–142) Organisaatioteorioissa kollegiaalisuus nähdään usein yhtenä ideaalityyppinä, ääripäänä ja teoreettisena rakennelmana, jota mikään yliopisto ei edusta puhtaassa muodossaan. Yliopistoissa on havaittavissa piirteitä useista organisaatioteorioista, sillä eri tilanteissa tarvitaan erilaisia ominaisuuksia. (Birnbaum 1988, Manning 2013) Birnbaum (2001, 29) mukaan mikään johtamisjärjestelmä ei voi täyttää kaikkia täydelliselle johtamis- mallille asetettuja legalisuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimuksia. Myös kollegiaalisuuden osalta on syytä muistaa tämä ideaalityyppien epätäydellisyys ja useiden samanaikaisten teorioiden olemassa olo.

Historiallisesti kollegiaalisen yliopisto-organisaation valtakausi vallitsi 1960-luvulla Englannissa, kun yliopistot olivat pieniä, sisäänpäin toimivia ja autonomisia organisaatioita. (Burnes et al. 2014, 909–912) Perinteisen kollegion traditioon kuuluivat oleellisesti määräysvalta

oman toiminnan järjestämisestä, yhteisiin rientoihin osallistuminen edellytyksenä kollegioon kuulumiselle sekä vastuun kantaminen sen päätöksenteosta ja päätöksistä. (Välimaa 2012, 144) Kuitenkin vahvan managerialismin kasvun myötä kollegiaalisuuden eroosiosta on tullut globaali ilmiö korkeakouluissa. (Burnes et al. 2014, 909–912, Bryman 2007, 701) Henkelin (1997, 136–138) kuuteen Iso-Britannian yliopistoon keskittyvän tapaustutkimuksen löydösten mukaan yliopistoinstituutio on kokenut huomattavan muutoksen kohti yliopistoja yrityksinä valtion sääntelemillä markkinoilla. Perinteisen käsityksen mukaan akateeminen organisaatio korostaa joustavuutta sekä sitä, että akateeminen henkilöstö voi yhdistää työssään vaihatta tutkimuksen, opetuksen ja hallinnon. Managerialismin myötä tämä käsitys on haastettu tai jopa korvattu muun muassa tehtävien eriyttämisellä ja työsuhteen ehtojen joustavuudella. Siirtymä helposta hallinnosta (administration) ja kollegiaalisuudesta johtamisen tarpeeseen ja hallintaan (governance) on ollut yliopistojen ominaispiirre viime vuosina. (Dearlove 2002, 258)

Myös suomalaisen yliopisto-organisaation on katsottu olevan muuttumassa kollegiaalisesta kohti manageriaalista suuntaa. (Aarrevaara & Hölttä 2008, 119) Kankaanpää (2013, 59–61) kutsuukin väitöskirjassaan nyky-yliopistoa yritysmäiseksi hyöty-yliopistoksi, jonka muodostuminen on seurausta 1980-luvulta alkaneesta New Public Management -oppien jalkautumisesta myös yliopistosektorille. Sivistysyliopistosta on siirrytty kohti tulosvastuullista yritysyliopistoa. Kollegiaalinen ja manageriaalinen yliopisto luokitellaan tyypillisesti saman polarisaation ääripäiksi. (mm. Farnham 1999, Yiedler & Codling 2004)

Käsitykset kollegiaalisuuden olemassa olostsa suomalaisissa yliopistoissa vaihtelevat. Välimaan (2012) mukaan kollegiaalisuus on perinteinen yhä harjoitettu päätöksentekomalli suomalaisissa yliopistoissa. Sen sijaan Kekäle (2001) kiistää sen merkityksen nykypäivänä. Myös Virtanen (2014) katsoo merkityksen kadonneen lähes olemattomiin. Vuori (2011) toteaa, ettei ammattikorkeakoulusektorilla ole jaettua päätöksentekomallia, vaan vahvoihin johtajiin ja voimakkaisiin sisäisiin ryhmiin perustuva päätöksentekokulttuuri.

Välimaa (2009, 152–154) tunnistaa suomalaisissa yliopistoissa neljä historiallista hallinnollista kerrostumaa, joista managerialismi on lyönyt itsensä läpi tuoreimpana nykyisessä yhtiöyliopistossa. Se korostaa johtajuutta, suoraviivaista linjaorganisaatiota ja päätöksenteon nopeutta. Tämä uusin johtamisen ja hallinnon kerrostuma joutuu kuitenkin toimimaan aiempien kerrosten luomassa kontekstissa. Vanhimpana kerrostumana on valtiohallinnon kerrostuma

ohjeine ja määräyksineen. Toinen kerrostuma koostuu projektihallinnosta, missä ihanteena ovat nopeat ja luovat ratkaisut. Kolmantena tasona on kollegiaalinen asioiden valmistelu ja päätöksenteko, mikä yhä toteutuu useissa työryhmissä ja neuvoa-antavissa elimissä yhtiöyliopistossakin. Haasteena onkin luoda toimiva kokonaisuus erilaisista olemassa olevista johtamisen ja hallinnon kerrostumista, mikä tarkoittaa käytännössä uusia kombinaatioita kollegiaalisissa toimintatavoissa ja johtamisessa.

Kollegiaalisuus on usein yksi organisaatioteorioiden perusmalli. (Birnbaum 1988, Farhham 1999, Manning 2013, Bess 1988) Muita organisaatiomalleja kollegiaalisesta lisäksi ovat Birnbaumin (1988) mukaan poliittinen, byrokraattinen ja anarkistinen organisaatio. Nämä mallit ovat yhdistettävissä kyberneettiseksi instituutioksi, joka valvoo organisatorisia toimintoja itse korjautuvien mekanismien avulla. Manningin (2013, 35) mukaan tiedekunta edustaa perinteisesti kollegiaalista mallia yliopistossa. Kollegiaalisessa yliopistossa ryhmä luo tyypillisesti itse johtajansa, joka vedetään usein esiin samasta ryhmästä. (Birnbaum 1988, 100–101) Kollegiaalisuus perustuu yliopiston käsitteelle tasa-arvoisten tutkijoiden yhteisönä, joka kykenee hallitsemaan omia suhteitaan ja toimintojaan. Täydellisessä kollegiaalisessa mallissa ei ole vallan hierarkiaa, vaan yksilöllisten asemien hierarkia. Hallinnointielin, yliopiston johtaja sekä akateeminen toimielin ovat tasa-arvoisia auktoriteetissa ja vaikutusvallassa. (Farhham 1999, 19)

Kollegiaalisella instituutiomallilla viitataan siis yliopistoissa erityisesti tiedekuntiin, joissa kollegiaalisuus ilmenee muun muassa vertaisarviointeina, itsehallintona sekä tutkijoiden tiiviinä yhteisönä. Manning (2013, 35–42) kuvaa kollegiaalisesta johtajan roolia metaforalla ”ensimmäinen tasa-arvoisten joukossa”. Tämä kuvastaa tiedekuntien litteää, ei-hierarkkista rakennetta, jossa keskeisiä arvoja ovat tasa-arvo, kollegiaalisuus ja yhteistyö. Autonominen kollegiaalinen malli viittaa ryhmään käytännön työntekijöitä, jotka toimivat varmistaakseen kollektiiviset standardinsa esimerkiksi jakamalla tiettyjä resursseja. (Kogan 2005, 25)

Kirjallisuudessa viitataan kollegiaalisuuteen akateemisessa kontekstissa myös käyttäytymisnormina, joka pitää akateemista yhteisöä kasassa. Sen avulla on mahdollista rakentaa yhteishenkeä paikallisessa kontekstissa yksilöiden välillä. (Kligyte & Barrie 2014, 161–162) Kollegiaalisuus käyttäytymisnormina kytkeytyy läheisesti ajatukseen yliopistoyhteisön työkuultuurista. Korhonen (2007, 25–30) lähestyy kollegiaalisuutta työkuultuurin ja työyhteisöjen kehittämisen näkökulmasta ottaen vastapariksi individualistisen työkuultuurin. Myös Korho-

nen tunnistaa akateemisen työkuulttuurin muutoksen yhtenäisestä kollegiaalisesta työyhteisöstä kohti kilpailuyhteisöä ja individualismia. Akateemisen korkea-asteen opettajan työkuulttuuri on luonteeltaan mieluummin individualistista kuin yhteistyöhön perustuvaa kollegiaalista kulttuuria tiede- tai oppialasta riippumatta. Individualistinen traditio on painottanut vahvasti tutkimuksen ja kansainvälisyyden roolia yliopistoyhteisössä pedagogisen kehittämisen jäädessä toissijaiseksi. Kuitenkin oppivan organisaation elementit ovat päinvastaiset eli yhteisöllisyyttä ja kollegiaalisuutta korostavia. Vaikka Korhosen kiinnostus kohdistuu etupäässä akateemisen opetuskuulttuurin tarkasteluun, tarjoaa se nähdäkseen laajemman selitysmallin akateemisen henkilökunnan ajattelutapaan. Kollegiaalisuus organisaatiokulttuurina pitää sisällään jakautuneita käsityksiä siitä, mitä pidetään sopivana käyttäytymisenä organisaatiossa. (Bess 1988, 86) Yhteistä Kezarin (2014, 105) mukaan kollegiaaliselle kulttuurille on sitoutuneisuuden, jaetun hallinnon ja päätöksenteon sekä rationaalisuuden arvostaminen. Keskeisiä arvoja ovat konsensus, kunnioitus, laatu ja vastavuoroisuus.

Myös Kezarin (2014, 104–105) siteeraaman Bergquistin (2007) mukaan on tunnistettavissa kuusi organisaatiokulttuurin arkkityyppiä, joiden avulla voidaan ymmärtää paremmin korkeakoulujen ympäristöä. Ne ovat kollegiaalinen, manageriaalinen, kehityksellinen, neuvotteleva, näennäinen ja konkreettinen kulttuuri. Jokainen näistä Bergquistin kulttuurien arkkityypistä reagoi eri tavalla muutokseen. Bergquist (1994, 1, 6) kuitenkin muistuttaa, että kulttuurin käsite itsessään on epämääräinen ja vaikeasti määriteltävä. Jokaista kulttuuria voidaan tulkita ja ymmärtää vain niiden omassa historiallisessa kontekstissään, vaikka useimmissa korkeakouluinstituutioissa kulttuurit sekoittuvat keskenään. Tyypillisesti yksi kulttuuri nousee vallitsevaksi muiden kulttuurien ollessa läsnä ja vuorovaikutuksessa keskenään.

Bergquist (1994, 17–18, 41–42) luonnehtii kollegiaalisen kulttuurin korostavan näkökulmien moninaisuutta ja työn suhteellista autonomiaa. Ihmissuhteet ovat epämuodollisia, pitkäaikaisia ja ei-hierarkkisia. Kyse on ”löyhäkytkentäisestä kulttuurista”, jossa näennäisen poliittiset neuvottelut johtavat uudistuksiin. Muutokset siis tapahtuvat tiedekuntien kontrolloimien hallintoprosessien kautta, jossa keskustelua käydään poliittisessa komiteaperusteisessa kollegiaalisessa neuvostossa. Bergquistin mukaan kollegiaalisessa kulttuurissa hallitsevia normeja ovat akateeminen vapaus ja tiedekunnan itsenäinen työ.

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta on tunnistettavissa kollegiaalista akateemista työyhteisöä tukevia ja estäviä seikkoja. Korhosen (2007, 35–37) pitää luottamusta kollegiaaliselle

työkulttuurille keskeisimpänä tekijänä. Ilman luottamusta on vaikeaa toimia, sillä sitä vaaditaan toimijoiden väliseen tiedon luomiseen ja osaamisen jakamiseen. Myös asiantuntijoiden verkostoituminen yksikön sisällä ja yksikkörajojen ulkopuolella tukee kollegiaalista työkulttuuria. Kollegiaalisuuden edistämiseksi on olemassa useita yhteistoiminnallisuutta korostavia muotoja, kuten toisia tukeva asenne ja toimintatapa, huomion ja sanojen kohdistaminen asioihin sekä vaikeidenkin asioiden ottaminen käsiteltäväksi. Parviaisen (2006, 168–171) mukaan esteitä asiantuntijoiden väliselle yhteistoiminnalle voivat olla 1) hierarkiat ja valtapositiot, 2) tavat ja tottumukset, 3) kognitiivinen asymmetria, 4) kieli ja terminologiat, 5) sukupuoli, 6) ikä, 7) etninen tausta, 8) emotiot, 9) luottamuksen puute, 10) liiallinen luottamus, 11) yksilölliset intressit, 12) kiire ja aikapolitiikka, 13) kilpailu ja kilpailuttaminen ja 14) organisaatiotilojen asettamat rajoitukset. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat siihen, miten asiantuntijat kohtaavat toisensa ja tiedonmuodostus kehittyi asiantuntijoiden välille. Esimerkiksi yliopistoissa työskentelee monien eri alojen asiantuntijoita, jotka eivät ymmärrä välttämättä paljoakaan toistensa asiantuntijuusaloista. Yhteistyön ja työskentelyn avaimia ovat selkeä ammattirooli, tarkkaan määritelty tehtäväjako sekä vastualueet.

Bessin (1988, 86) mukaan kollegiaalisuus koostuu edellä mainituista kolmesta osasta, jotka ovat siis organisaatorakenne, kulttuuri ja käyttäytymisprosessi. Nähdäkseni nämä kaikki lähestymistavat ovat mahdollisia kollegiaalisuuteen käsitteen moninaisuudesta ja tulkinnallisuudesta johtuen. Kollegiaalinen toiminta ei nimittäin ole ongelmaton ihannetila. Kollegiaalisuus toiminnan tavoitteena on samalla tavalla ideologinen päämäärä kuin muutkin poliittiset mallit omine etuineen ja ongelmineen. Kuitenkin valittu organisaatiomalli vaikuttaa muun muassa organisaation sisäisiin vallan ulottuvuuksiin. (Kogan 2005, 24–25)

3.4 Yhteenveto

Korkeakoulusektorin yleinen ympäristö on muutoksessa ja jatkuvan uudistuksen kohteena sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Muutokset merkitsevät reagointia organisaatioiden ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Virtanen 2014, 291) Jatkuva muutos on kiihtyvä korkeakouluympäristön ominaisuus. (Hellowell & Hancock, 2001, 195–196, Kezar 2014) Kollegiaalisuutta on pidetty kirjallisuudessa usein klassisena organisaatiomuotona, jonka avulla tasa-arvoiset yksilöt pyrkivät yhteiseen tavoitteeseen yhteistyönsä kautta. Managerialistinen johtamis- ja organisaatiomalli koetaan kollegialismin vastapuoleksi, minkä merkitys on korostunut korkeakouluympäristön murroksessa. Yritysmäiset tehokkuusarvot korostuvat kilpailun ja resurssien kiristyessä.

Jaettu johtajuus voi tarjota yhden mahdollisen ratkaisuvaihtoehdon traditionaaliseen jännitteeseen managerialismin ja kollegiaalisuuden välille. Se ei pyri korvaamaan perinteisiä näkemyksiä, vaan ennemminkin tukemaan ja yhteen sovittamaan niitä. Tehokas johtaminen yleensä pitääkin sisällään eräänlaisen sekoituksen eri lähestymistapoja. Kuitenkin jaetun johtajuuden merkitystä voidaan pitää lähinnä retorisena analyttisenä viitekehyksenä, mitä voidaan hyödyntää muotoilemaan käsityksiä identiteetistä, osallistumisesta ja vaikutusvallasta sekä ymmärtämään yliopistojen sisäistä vallan dualismia. (Gosling et al. 2009, 270–274) Nähdäkseni jonkin asteinen muuttuvaan ympäristöön sopeutuminen on välttämätöntä. Kirjallisuudesta ei ole löydettävissä yhtä yksittäistä johtamismallia, joka soveltuisi kaikkiin yliopistoihin instituutioiden erityispiirteiden ja ainutlaatuisuuden vuoksi. Yhden ainoan mallin sijaan eri yliopistoissa korostuvat erilaiset ratkaisumallit ja niiden yhdistelmät.

Kollegiaalisuudelle ei ole olemassa kansainvälisesti vakiintunutta määritelmää. Huolimatta kollegiaalisuuden idean elastisuudesta ja universaalien määritelmän puutteesta, se näyttäytyy Kligyte & Barrien (2014, 162) mukaan voimakkaana akateemisten tutkijoiden ja johtajien käsityksissä työstään. Kollegiaalisuutta voidaan pitää tietyllä tavalla paradoksaalisena. Empiiriset tutkimuksetkin osoittavat kollegiaalisuuden merkityksen ristiriitaisuuden. (esim. Spiller 2010, Gosling et al. 2009) Perinteinen viisaus kollegiaalisuudesta johtamistyylinä on haastettu. (Smith 2005, 463) Myös Taylorin (2006, 13) tapaustutkimuksen vastauksissa havaittiin, etteivät kollegiaaliset johtajuusmallit olleet enää sopivimpia mahdollisia moderneissa tutkimusyliopistoissa. Toisaalta Burnes et al. (2014) toteavat kollegiaalisuuden uudelleen keksimisen olevan jo käynnissä.

Kollegiaalisuuden lähestymistavan moniulotteisuudesta huolimatta kirjallisuudesta on koostettavissa tiettyjä toistuvia tunnusomaisia piirteitä ja ominaisuuksia, jotka yhdistetään säännönmukaisesti käsitteeseen. Erityisesti konsensus, yhteistyö ja tasa-arvo nousevat esiin kollegiaalisuutta käsittelevissä organisaatioteorioissa ja päätöksentekorakenteissa. Tasa-arvoisilla yksilöillä on yhteinen tavoite, joka pyritään saavuttamaan yhteistyöllä. Luottamus on keskeinen edellytys kollegiaalisuuden periaatteen toimivuudelle. Johtajien valinta taas toimii kollegiaalisesti periaatteella ”paras vertaisten joukosta”.

Oma lähestymistapani kollegiaalisuuteen tässä tutkimuksessa kytkeytyy erityisesti päätöksentekomenettelyyn tutkimuskysymyksen kautta. Tutkimuksen aiheena olevassa dekaanien

valinnassa on nimittäin kyse päätöksenteosta. Päätöksenteko voidaan järjestää eri organisaatioissa eri tavalla yhteisöllisesti tai yksilöpainotteisemmin. Kollegiaalisuus muodostaa yhden mahdollisen ikkunan päätöksentekoon. Kollegiaalisuus ei siis edusta tässä tutkimuksessa vain yksittäistä termiä tai käsitettä, vaan laajempaa lähestymistapaa tiedon systematisoinniksi ja jäsentämiseksi. Se toimii keinona yhdistää teoria käytäntöön. Kollegiaalisuuden valintaa puoltaa erityisesti sen historiallinen asema yliopistojen päätöksenteossa. Akateeminen johtaminen, organisaatorakenne sekä -kulttuuri kytkeytyvät kuitenkin läheisesti päätöksentekoon yliopistoissa, joten niiden merkitystä ei tule unohtaa fokuksen keskittyessä päätöksentekoon.

4 AINEISTO JA METODIT

4.1 Laadullinen lähestymistapa

Tutkimus voi olla perusluonteeltaan kvalitatiivista, kvantitatiivista tai näiden yhdistelmä (mixed methods). Kvalitatiivinen lähestymistapa pyrkii tutkimaan ja ymmärtämään yksilöiden ja ryhmien tietyille sosiaaliselle tai inhimilliselle ongelmalle antamia merkityksiä. Sen sijaan kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään testaamaan tiettyä objektiivista teoriaa muuttujien välisiä suhteita tutkimalla. (ks. esim. Creswell 2014, Bryman 2012) Tämä tutkimus on tutkimusotteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen, sillä tavoitteena on ymmärtää kollegiaalisuuden ilmenemistä dekaanien valinnassa eri henkilöstöryhmissä kohdeyliopistossa. Laadullinen tutkimusote soveltuu parhaiten johdannossa esitettyyn tutkimusongelmaan. Laadullisen lähestymistavan valintaa perustelee lisäksi se, että tutkija voi sen avulla rakentaa kompleksisen ja holistisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä, analysoida sanoja, raportoida informanttien yksityiskohtaisia näkemyksiä sekä suorittaa tutkimuksen luontaisessa ympäristössä. (Creswell 1998, 15)

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat tutkimuksen tapahtuminen luontaisessa ympäristössä, tutkijan keskeinen rooli tutkimuksen toteuttamisessa, useat tiedonlähteet, induktiivinen ja deduktiivinen aineiston analyysi, osallistujien merkitykset, muuttuva suunnitelma, refleksiivisyys sekä holistinen lähestymistapa. (Creswell 2014, 185–186) Laadullisen tutkimusuuntauksen lähtökohtina toimivat merkitysten keskeisyys, subjektiivisuus sekä kokemuksen huomioiminen. Tavoitteena on yrittää ymmärtää ja tulkita dekaanien valintaa kohdeyliopistossa sen suhteen, minkälaisen merkityksen ihmiset antavat sille. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan vieden ilmiön ymmärrys alkupeleistä käsitteellisemmälle tasolle. Täten merkitykset syntyvät ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa kiinnittyen tiettyihin yhteisöihin. Laadullinen selittävä tutkimus kuvaa prosesseja konteksteissaan pyrkimyksenä vastata ”miten?” -kysymykseen. (Ronkanen et al, 2008, 81–83, 88) Tiedekuntien akateemisen henkilökunnan sekä hallintohenkilökunnan johtosäätöuudistukselle antamat subjektiiviset tulkinnat merkityksineen kytkeytyvät laajempaan kollegiaalisuuden ilmiöön. Näiden tulkintojen avulla dekaanien valintaa voidaan pyrkiä ymmärtämään syvällisemmin.

Creswellin (2014, 64–66) mukaan teorian rooli vaihtelee laadullisissa tutkimuksissa. Ensinnäkin teoria voi toimia laadullisessa tutkimuksessa laajana selityksenä ihmisten asenteille ja käyttäytymiselle. Toiseksi tutkijat voivat käyttää teoriaa eräänlaisena linssinä tai näkökul-

mana sukupuoleen, luokkaan tai rotuun liittyvissä asioissa. Kolmantena teoria voi muodostua vasta tutkimuksen johtopäätöksenä induktiivisen prosessin tuloksena. On myös mahdollista, että tutkimus ei sisällä lainkaan tiettyä teoreettista viitekehystä. Laadullisessa tutkimuksessa teoriaa käytetään tyypillisesti induktiivisesti löydösten lopputuloksena. Sen sijaan määrällisessä tutkimuksessa tutkimustyö etenee usein deduktiivisesti teorian ohjatessa löydöksiä. Tämä yleinen rajanveto on kuitenkin vain suuntaa-antava. (Bryman 2012, 9-13) Tämä tutkimus hyödyntää kollegiaalisuuden viitekehystä laajempaan johtosääntöuudistusta Helsingin yliopistossa selittävänä teoriana. Teoria siis ohjaa deduktiivisesti tutkimusprosessia ja aineistonkeruuta kuitenkin ilman varsinaisen hypoteesin muodostamista ja testausta. Lopuksi tulosten analysoinnin jälkeen arvioidaan uudelleen teorian suhdetta löydöksiin. Kyseessä on siis deduktiivisen ja induktiivisen prosessin yhdistelmä eli ns. abduktiivinen päättely. Siinä teorioita puolustetaan sillä, että se selittää parhaiten hallussa olevan todistusaineiston. Tutkija pyrkii siis todentamaan aineiston avulla valmiina olevia teoreettisia johtoideoitaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136)

Laadulliseen tutkimusotteeseen liittyy rajoituksia, jotka on syytä huomioida myös tässä tutkimuksessa. Kvalitatiivista tutkimusta on kritisoitu muun muassa liian riippuvaiseksi tutkijan subjektiivisesta tulkinnasta, toistettavuuden vaikeudesta, yleistettävyyden ongelmista sekä läpinäkyvyyden puutteesta. (Bryman 2012, 391–392) Lisäksi laadullisen aineiston hyödynnettävyyteen liittyy tiettyjä haasteita. Laadulliselle aineistolle on ominaista ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Alasuutarin mukaan laadullinen aineisto on vain pala tutkittavaa maailmaa, joka koostuu dokumentoiduista tilanteista. Sen sijaan kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistäminen, vaan ennemminkin kriittisyys ja itsensäselvyyksien kyseenalaistaminen. Pyrkimyksenä on jonkin tietyn yhteiskunnallisen ilmiön selittäminen ja ymmärrettäväksi tekeminen perustellusta näkökulmasta käsin. (Alasuutari 2011, 84–85, 234) Täten tämä tutkimus ei tavoittele laadullisen aineiston kautta kerätyn tiedon yleistämistä kaikkiin Suomen yliopistoihin. Sen sijaan tavoitteena on tutkia intensiivisesti yhtä tapausta suhteessa valittuun kollegiaalisuuden teoriaan. (vrt. Bryman 2012, 57) Laadullisen tutkimusotteen soveltuvuuteen palataan työn luotettavuuden arvioinnin yhteydessä.

4.2 Tutkimusaineisto ja metodit

Edellä mainittiin yhtenä laadullisen tutkimuksen tyypillisenä piirteenä aineiston kerääminen useista lähteistä, kuten dokumenteista, haastatteluista, arkistoista, suorasta tai osallistuvasta

havainnoinnista. Tällä useista lähteistä tulevalla aineiston triangulaatiolla pyritään vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta ja yhtenäisen kuvan rakentamista tutkimuskohteesta. (Creswell 2014, 201) Myös Yin (2009, 114) suosittelee aineiston keräämistä mahdollisimman monesta lähteestä, joita ei kuitenkaan voida asettaa paremmuusjärjestykseen keskenään. Tutkimuksessa pyritään huomioimaan triangulaatio resurssien mukaan keräämällä aineistoa useista kirjallisista lähteistä sekä haastatteluin.

Tämän tutkimuksen *kirjallista aineistoa* ovat ensinnäkin Helsingin yliopiston johtosäännön uudistamista koskeva esitys, valmisteluaineisto sekä eri osapuolten siitä antamat lausunnot. Lausunnot ovat osin julkisesti saatavilla ja pääosin Helsingin yliopiston sisäisessä intranetissä. Saatavilla on myös runsaasti eri mielipidekirjoituksia ja blogikirjoituksia aiheesta, joita analysoidaan lyhyesti. Toiseksi tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu olennaisesti kollegiaalisuuden käsitteeseen liittyvään kirjallisuuteen ja artikkeleihin.

Kirjallisen aineiston ohella toisen keskeisen aineiston tutkimukselleni muodostavat akateemisen ja hallintohenkilökunnan *haastattelut*. Laadullisen tutkimusotteen valinta perustelee haastattelujen käyttämistä tutkimusmetodinä, koska haastattelujen avulla tutkimuskohteesta saadaan syvällistä tietoa ja voidaan ottaa huomioon haastateltavien tulkinnat asioista. Lisäksi haastattelun etuna on, että tutkimustilanteessa ihminen on subjekti, merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli, jolle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelu on käyttökelpoinen metodi myös, kun kysymyksessä on suhteellisen vähän tutkittu alue ja tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35) Nähdäkseni haastattelut ovat soveltuvin menetelmä esitetyn tutkimuskysymyksen kannalta.

Toisaalta on huomioitava haastatteluun liittyvät metodiset haasteet. Haastattelujen joustavuus edellyttää haastattelijalta taitoa ja kokemusta säännellä keskustelua tilanteen mukaan haastateltavaa myötäillen. Haastattelujen sopiminen, haastateltavien etsiminen ja itse haastattelujen toteutuminen sekä purkaminen ovat aikaa vieviä vaiheita. Haastateltava saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen esimerkiksi antamalla sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34)

Tutkimushaastattelu on toteutettavissa lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai syvähaastatteluna. Eri tyyppien avulla voidaan tutkia erilaisia ilmiötä ja etsiä vastauksia erilaisiin on-

gelmiin. Lomakehaastattelu yhdistyy usein kvantitatiivisten hypoteeseja testaavien tutkimusten aineistonkeruuseen, jos vastausprosentin epäillään jäävän alhaiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75) Teemahaastattelu taas etenee ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Tutkittavan ääni saadaan kuuluville, ja keskiössä ovat ihmisten tulkinnat asioista ja asioille antamat merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48) Hirsjärvi & Hurmeen (2004, 41, 48) mukaan teemahaastattelu sopii hyvin tapaustutkimukseen, missä tutkija haluaa välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Syvähaastattelussa taas käytetään avoimia kysymyksiä, joiden avulla haastateltava syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatkumista niiden varaan. Haastateltaviksi valitaan yleensä pieni joukko erikoistuneita henkilöitä, jotka haastatellaan perusteellisesti ja syvällisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48) Teemahaastattelu soveltuu käytettäväksi erityisesti tilanteissa, joissa kohteena on intiimit, arat tai heikosti tiedostetut asiat, kuten arvostukset, ihanteet ja perustelut. (Metsämuuronen 2002, 200)

Erona syvähaastattelussa ja teemahaastattelussa on se, että teemahaastattelussa oletetaan haastateltavien ymmärtävän teemoissa käytetyt termit samalla tavalla. Muutoin ei voida olettaa vastausten olevan teemaan liittyviä. Sen sijaan syvähaastatteluissa haastateltavien annetaan kertoa teemoista oman näkemyksensä mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77) Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna, joiden toteuttamista kuvataan tarkemmin luvussa 4.4.

4.3 Tutkimuksen tapaus, tapaustutkimus ja kohdejoukon valinta

Tutkimuksen tarkoituksena on hankkia mahdollisimman seikkaperäinen aineisto useista lähteistä Helsingin yliopiston johtosäntöuudistuksesta ja analysoida tapausta perusteellisesti. Tapaustutkimuksessa yhdistyvät sekä tutkiva, kuvaileva että selittävä tiedonintressi. (Yin 2009, 8) Tapaus tulee kuitenkin erottaa tutkimuksen kohteesta, sillä tapaus ilmentää tutkimuksen kohdetta. (Laine et al. 2007, 9) Tämä erottelu on syytä huomioida myös tässä tutkimuksessa ja tuoda esiin, mitä tutkimukseen valittu tapaus edustaa ja mihin kontekstiin se liittyy.

Tämän tutkimuksen tapauksena on johtosäntöuudistus Helsingin yliopistossa. Varsinaisena tutkimuksen kohteena on taas kollegiaalisuus. Johtosäntöuudistus HY:ssä havainnollistaa tutkimuskohteen eli kollegiaalisuuden problemaattisuutta ja monimutkaisuutta. Johtosäntöuudistus on siis tapaus kollegiaalisuudesta HY:n kontekstissa. HY siis muodostaa kohdeor-

ganisaation, jossa kollegiaalisuutta tutkitaan erityisesti osana johtosääntöuudistusta. Haastattelujen avulla henkilöiden subjektiiviset kokemukset voidaan kiinnittää esimerkinomaisesti yleisempään ilmiöön ja pyrkiä vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Henkilöt subjektiivisine kokemuksineen eivät siis ole keskeisiä tapaustutkimuksen kannalta. (Ronkanen et al, 2008, 118) Sen sijaan huomio keskitetään valtasuhteisiin ja yliopiston ympäristön kontekstiin eri toimijoiden näkökulmasta. En pyri yleistämään tapaustutkimuksella saatuja tuloksia, vaan pyrin sen sijaan intensiivisesti tutkimaan yhtä tapausta suhteessa teoriaan.

Pääasiallisena perusteluna tapauksen valinnalle on se, että nähdäkseni HY:n johtosääntöuudistus tarjoaa kontekstin tutkia kollegiaalisuuden ilmenemistä eri muodoissaan käytännössä. Täten se ilmentää teorian merkitystä käytännössä. Tapaus tarjoaa tilaisuuden analysoida kollegiaalisuuden ilmiötä, siinä tapahtuvia muutoksia sekä tehdä uusia havaintoja siitä. Vaikka tällä tapaustutkimuksella ei pyritäkään yleistämiseen, on valintaan vaikuttanut teorian merkityksen vahvistaminen käytännön tasolla. Tapaus sisältää ääripäitä, joita eri osapuolet odotettavasti perustelevat erilaisin argumentein. Lisäksi kohdeyliopiston valintaan ovat vaikuttaneet Helsingin yliopiston asema opiskelijamäärältään Suomen suurimpana monitieteisenä tutkimusyliopistona, pitkä historia sekä aiheen ajankohtaisuus johtosääntöuudistuksen myötä. Kohdeorganisaation tarkempi tunnuslukujen kuvaus löytyy liitteestä 2.

Kohdeyliopiston valintaa perustelee myös vertailu siihen, *miten dekaanit valitaan muissa Suomen yliopistoissa*. Yliopistojen olemassa olevat johtosäännöt sekä muut vastaavat yliopiston sisäiset määräykset antavat kuvan nykytilasta. Sen sijaan pelkkää muodollista päätöksentekorakenteiden esittelyä mielenkiintoisempaa olisi se, kuka päätökset tosiasiallisesti tekee ja kenellä on aitoa vaikutusvaltaa. Kaikkia Suomen korkeakouluja kattavaa tutkimusta tosiasiallisen päätösvallan käyttämisestä ei ole tämän työn puitteissa mahdollista tehdä rajatun ajan sekä resurssien vuoksi. Täten tutkimus keskittyy erityisesti yhden yliopiston tarkasteluun ja tyytyy muiden yliopistojen kohdalta vain muodollisen menettelyn perusteella tehtyyn kuvailevaan analyysiin.

Henkilöstön valinnassa on kyse yleisesti prosessista, jossa arvioidaan ja punnitaan hakijaa suhteessa työn vaatimukseen. Thomsin (2005, 43) mukaan johtajien valintamenettely organisaatiossa voi tapahtua useilla eri tavoin. Esimerkiksi vapaata paikkaa voidaan avoimesti mainostaa tai vaihtoehtoisesti organisaatio voi aggressiivisesti etsiä tiettyjä ominaisuuksia omaavaa osajaa. Myös niin sanottu valtapeli organisaation sisällä on mahdollista. Lisäksi

Thomsin mukaan johtajia voidaan valita passiivisemmin vain odottaen ”kerman nousevan pinnalle”. Johtajien valintaa voidaan pitää keskeisenä myös organisaation tehokkuuden kannalta. Kuitenkin dekaanin valinta eroaa esimerkiksi yksityisen sektorin toimitusjohtajien valinnasta, sillä tavallisesti määräaikaisen dekaanikauden päätyttyä dekaani palaa tiedekuntaan hoitamaan professuuriaan. Dekaanina voidaan luonnehtia japanilaisen sananlaskun mukaisesti ns. ”ikkuna mieheksi”, joka palaa kautensa jälkeen keskijohdosta organisaation linjastoon. Japanissa on elinikäisten työtakuiden johdosta tyypillistä se, että työntekijä palautetaan linjaorganisaatioon ilman johtajan vastuuta. (Hellawell & Hancock 2001, 194) Sen sijaan yrityksessä toimitusjohtajien toimitusjohtajan saadessa epäluottamuslauseen hallitukselta, he tyypillisesti päättävät työsuhteensa. Näistä eroista huolimatta molemmat tarvitsevat johtajuutta ja resursseja toimiakseen organisaatiossa. (Gibney & Shang 2007, 1033) Mielenkiintoinen oma kysymyksenasettelunsa olisi, tulisiko yleisiä yritysmäisiä rekrytointikäytäntöjä soveltaa yliopistoissa. Professuuriin palaaminen lienee kuitenkin juurtunut syvälle akateemiseen kulttuuriin.

Taulukko 3 osoittaa, että dekaanien valintamenettelyt ovat vaihtelevia Suomen eri yliopistoissa. Taulukkoon on koottu tiedot yliopistojen johtosäännöistä ja muista vastaavista sääöksistä. Varsinainen nimittäminen kuuluu joko hallituksen tai rehtorin tehtäviin. Yliopiston hallitus valitsee yksikön johtajan tai dekaanin valitsee seitsemässä Suomen yliopistossa ja rehtori seitsemässä yliopistossa. Myös johtajien valinnan esittelykäytännöissä ja kuulemismenettelyissä ennen valintaa on eroja. On syytä huomata, että tosiasiallinen vaikutusvalta saattaa olla esittelijällä. Rehtori esittää valittavaa henkilöä viidessä yliopistossa, tiedekuntaneuvosto kahdessa ja opettajat, tutkijat ja ylioppilaskunta Åbo Akademiassa. Muiden yliopistojen johtosäännöissä ei ollut erikseen mainintaa, kuka mahdollisesti esittelee päätöksen. Ennen päätöksen tekemistä useissa yliopistoissa kuullaan tyypillisesti monijäsenistä toimielintä. Viidessä yliopistossa kuullaan tiedekuntaneuvostoa, Taideyliopistossa Akatemian johtokuntaa, Turun yliopistossa tiedekunnan johtokuntaa ja hallituksen puheenjohtajaa. Muissa johtosäännöissä ei ollut erillistä mainintaa kuulemisesta.

Taulukko 3. Dekaanien valinta Suomen yliopistoissa

Korkeakoulu	Nimittäminen	Esittely	Kuuleminen
Aalto-yliopisto	Hallitus	Rehtori	
Helsingin yliopisto	Hallitus	Rehtori (valmisteluryhmä)	Tiedekuntaneuvosto
Itä-Suomen yliopisto	Hallitus	Rehtori	Tiedekuntaneuvosto
Jyväskylän yliopisto	Rehtori		Tiedekuntaneuvosto
Lapin yliopisto	Rehtori		Tiedekuntaneuvosto
Lappeenrannan teknillinen yliopisto	Hallitus		
Oulun yliopisto	Rehtori		Tiedekuntaneuvosto
Svenska Handelshögskolan	Rehtori	Opettajat, tutkijat ja ylioppilaskunta	
Taideyliopisto	Hallitus	Rehtori	Akatemian johtokunta
Tampereen teknillinen yliopisto	Hallitus	Rehtori	
Tampereen yliopisto	Hallitus	Rehtori	
Turun yliopisto	Rehtori		Tiedekunnan johtokunta ja hallituksen pj
Vaasan yliopisto	Rehtori		Tiedekuntaneuvosto
Åbo Akademi	Rehtori	Tiedekuntaneuvosto	

Lähde: Koottu yliopistojen johtosäännöistä. Maanpuolustuskorkeakoulu on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Muodollinen päätöksentekovalta dekaanien nimittämisessä on siis joko yliopiston hallituksella tai rehtorilla. Valtaa on keskitetty tiedekuntien toimintaa olennaisesti koskevassa asiassa ylimmälle johdolle. Kuitenkin kuulemismenettely pehmentää käytännössä menettelyä, vaikka puhtaan muodollisesti rehtori voisi yksin rekrytoinnin tehdäkin. HY:n aikaisempaa vuoden 2009 johtosäännön mukaista dekaanien valintamenettelyä voidaan pitää poikkeuksellisenä muihin yliopistoihin verrattuna, sillä missään yliopistossa tiedekuntaneuvostolle ei ole jätetty muodollista nimittämisvaltaa.

Helsingin yliopistoon fokusoituva tapaustutkimus on siis tässä tutkimuksessa hyödynnetty tutkimusstrategia ja -asetelma. Sen avulla voidaan muun muassa pyrkiä kuvaamaan, selittämään, pohtimaan tai kyseenalaistamaan tiettyä ilmiötä. (Ronkanen et al, 2008, 69) Kuitenkin Laine et al. (2007, 9-10) huomauttavat, ettei tapaustutkimus ole varsinainen metodi, vaan tutkimustapa tai -strategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Lähtökohtaisesti tapaustutkimuksessa kerätään mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvataan tutkimuksen kohde perusteellisesti. Tapaustutkimus soveltuu hyvin vastaamaan miten ja miksi -kysymyksiin, sillä sille on ominaista monimutkaisten ja pitkään jatkuvien

ilmiöiden tarkastelu. Lisäksi tapaustutkimukset soveltuvat yleensä tilanteissa, joissa tutkijalla on vähän valtaa tapahtumiin sekä silloin, kun tutkimuksen keskiössä on jokin tilapäinen ilmiö reaali maailman kontekstissa. (Yin 2009, 2)

Sosiaalitieteissä runsaasti käytetty tapaustutkimus voidaan määritellä eri tavoin ja sen tekemiseen liittyy tiettyjä haasteita. Usein tapaukset ovat ajallisesti ja toimillisesti rajoitettuja. Tutkijat keräävät tietoa tapauksesta useista lähteistä. (Creswell 2014, 14) Yin määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii jotakin tilapäistä ilmiötä syvällisesti sen tosiasiallisessa ympäristössä erityisesti silloin kun ilmiön ja kontekstin väliset rajat ovat epäselviä. Tapaustutkimus soveltuu erityisesti tilanteeseen, missä on olemassa useampia muuttujia kuin tiedonlähteitä. Tämän johdosta tapaustutkimus luottaa useisiin tiedon lähteisiin ja hyödyntää aikaisempien teoreettisten viitekehysten käsittelyä aineiston keruussa ja analysoinnissa. Tapaustutkimukseen liittyviä haasteita ovat metodin tuntemuksen puute, tulosten yleistettävyyden rajallisuus, aika ja massiiviset raportoinnit sekä se, ettei tapaus tutkimus tarjoa selitystä syy-seuraus-yhteydelle. (Yin 2009, 14–19)

Tapaustutkimuksessa on keskeistä tunnistaa tutkimuksen kohteena oleva tapaus ja tutkimuksessa käytettävä logiikka. Yinin (2009) matriisimallin mukaan tapaustutkimus voi kohdistua yhteen tai useampaan tapaukseen. Yksi suuri tutkimuskohde saattaa sisältää useita erilaisia osioita tai sitä voidaan tarkastella kokonaisuutena holistisesti. Yhden tapauksen tutkimukselle on esitetty seuraavia perusteluja: tapaus edustaa 1) kriittistä olemassa olevan teorian testaamista, 2) harvinaisia tai uniikkeja olosuhteita, 3) edustavaa tai tyypillistä tapausta, 4) paljastavaa tapausta tai 5) pitkittäistä tapausta, mikä mahdollistaa yhden tai useamman seikan tutkimista samanaikaisesti. (Yin 2009, 47–49) Tässä tapaustutkimuksessa kohteena on vain yksi organisaatio ja tapaus, minkä valintaa puoltaa erityisesti tapauksen kriittisyys. Sen avulla voidaan tutkia, miten kollegiaalisuus ilmenee Helsingin yliopiston johtosääntöuudistuksessa. Yhteen tapaukseen keskittyminen antaa mahdollisuuden tutkia yksityiskohtia ja selvittää toimintojen yhteyttä olosuhteisiin ja tilanteisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59) Yhden tapauksen valinnan heikkoudeksi voi myöhemmin osoittautua, ettei se edustakaan sellaista tapausta kuin tutkija alun perin ajatteli. Lisäksi helposti kritiikille altis ja haavoittuva yhden tapauksen tutkimus edellyttää erityistä huolellisuutta tutkijalta. Yin suositteliekin useamman tapauksen tutkimuksia yhden tapauksen sijaan. (Yin 2009, 49–50) Yhden tapauksen valintaan liittyviin ongelmiin palataan lopuksi.

Tapauksen valinnan jälkeen tulee kohdejoukosta valita tutkimukseen osallistuvat henkilöt. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukosta käytetään termiä harkinnanvarainen näyte. Sen avulla pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa tai ilmiötä syvällisemmin tilastollisten yleistysten sijaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58–59) Harkinnanvaraisen näytteen valinnassa tulee kiinnittää huomiota siihen, että tietoa kerättävillä henkilöillä on mahdollisimman paljon tietoa ilmiötä tai omakohtaista kokemusta. Tuomen ja Sarajärven (2009, 85–86) mukaan tutkimuksen tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tutkimuksen tekijä ratkaisee lopulta mitä sen, mitä harkinnanvaraisuus ja sopivuus tarkoittavat.

Myös saturaatio tulee huomioida haastateltavien määrässä. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatellaan niin monta ihmistä, etteivät uudet haastateltavat anna enää mitään olennaista tietoa. (Creswell 2014, Eskola & Suoranta 1998, 62) Haastateltavien määrä on aina sidonnainen tutkimuksen tarkoitukseen. Pientä harkinnanvaraista näytettä perustelee pyrkimys ymmärtää tutkimuksen kohdetta syvällisemmin ja saamaan tietoa paikallisesta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58) Tutkimusongelman syvälle luontaava ja kokonaisvaltainen luonne puoltaa nähdäkseni pienehkön harkinnanvaraisen näytteen hankkimista sen ulottuvuuksien riittäväksi analysoimiseksi. Aineiston koon sijaan tutkimuksen onnistumisen kannalta on relevanttia ennemminkin tehtyjen tulkintojen syvyys ja kestävyys.

Valitsin kohdeyliopistosta haastateltaviksi työn aihealueen suhteen kahteen eri kategoriaan jaoteltavissa olevia henkilöitä mahdollisimman monipuolisen kuvan saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä. Ensimmäisen ryhmän muodostivat akateeminen tutkimus- ja opetushenkilökunta ja toisen ryhmän yliopiston muu hallintoHenkilökunta sisältäen yhden keskushallinnon ja ylimmän johdon edustajan sekä kaksi tiedekuntatason edustajaa. Haastateltavien valinnassa käytin ns. eliittiotantaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86), missä valitsin haastateltaviksi vain henkilöt, joilta oletin saatavani mahdollisimman paljon tietoa ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että haastateltavaksi valituilla henkilöillä on oma näkemyksensä tutkittavaan ilmiöön ja jotka voivat täten osaltaan auttaa testaamaan olemassa olevan teorian merkitystä. (Rubin & Rubin 2005, 64–65) Henkilöiden valintaa voidaan pitää ei-satunnaisena, sillä tutkijan intressissä on halu tutkia oleellisia henkilöitä. (ks. esim. Metsämuuronen 2002, 42–47)

Pyrin valitsemaan informantteja tasapuolisesti eri organisaatio- ja tieteenaloilta. Oletin kaikilla haastatteluun valituilla olevan tarvittava tietämys akateemisen työyhteisön johdosta

sekä tutkittavasta aihepiiristä oman työkokemuksensa kautta. Haastateltavien kokemusvuodet omassa tehtävässään vaihtelivat, mikä kävi ilmi vasta haastatteluja toteuttaessa. Näillä haastateltavien valinnalla pyrin tuomaan selvemmin esiin Helsingin yliopiston akateemisen ja hallintohenkilökunnan välisiä mielipide-eroja. Haastatteluista saatavan aineiston avulla yritetään ymmärtää kollegiaalisuuden ilmenemistä kohdeyliopistossa. Haastateltujen kohdeyliopistossa toteutuva demografinen jakautuminen on esitelty tarkemmin taulukossa 4.

Taulukko 4. Informanttien asema kohdeyliopistossa

Haastateltava	Henkilöstöryhmä	Organisaatiotaso	Tehtävänimike	Kokemus tehtävässä
1	akateeminen: tutkimus- ja opetushenkilöstö	tiedekunta	professori	Yli 30 v.
2	akateeminen: tutkimus- ja opetushenkilöstö	tiedekunta	professori	10–15 v
3	akateeminen: tutkimus- ja opetushenkilöstö	tiedekunta/laitostaso	professori	Alle 10 v.
4	akateeminen: tutkimus- ja opetushenkilöstö	tiedekunta	professori, dekaani	10–15 v
5	hallinto: muu henkilöstö	tiedekunta	hallintopäällikkö	Alle 5 v.
6	hallinto: muu henkilöstö	tiedekunta	hallintopäällikkö	Alle 10 v.
7	hallinto: ylin johto	ylin johto	yliopiston kansleri	Alle 5v.
8	hallinto: keskushallinto	keskushallinto	yliopistonlakimies	10-15v.

Lähde: haastatteluaineisto

4.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Alustavana tutkimussuunnitelmanani oli haastatella neljää Helsingin yliopiston akateemiseen opetus- ja tutkimushenkilökuntaan kuuluvaa henkilöä sekä neljää Helsingin yliopiston hallinnolliseen henkilökuntaan kuuluvaa henkilöä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastateltaviksi valittuja henkilöitä lähestyttiin ensin sähköpostitse pyrkimyksenä motivoida kutsun saaneita vastaamaan tutkimukseen. Sähköpostikutsu sisälsi lyhyen tutkimussuunnitelman ja haastattelujen tavoitteen kuvauksen, teemahaastattelurungon (liite 1) sekä tiedon siitä, että heitä tullaan lähestymään pian puhelimitse haastatteluajan sopimiseksi. Viesti lähetettiin aluksi 8 henkilölle, joista alle vuorokauden kuluessa ilmoitti 4 suostuvansa haastatteluun ja 2 kieltäytyi vedoten työkiireisiinsä. Suurin osa haastattelujen ajankohdista sovittiin puhelimitse ja muutama suoraan sähköpostitse. Lisäksi puhelimitse kieltäytyi yksi kutsun saaneista perusteena tutkimukseen valitun teoreettisen viitekehyksen ongelmallisuus. Kieläytymisten johdosta haastattelukutsu lähetettiin vielä varalla olleille 3 henkilölle, jotka suosituivat haastatteluun.

Tutkimushaastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2015 kasvatusten haastateltavien työhuoneissa. Haastattelut nauhoitettiin aineiston litterointia ja analyysiä varten haastateltavien suostumuksella. Haastattelujen kesto oli keskimäärin noin 50 minuuttia haastattelujen pituuden vaihdellessa 40 minuutista 75 minuuttiin. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi ja osan haastateltavien pyynnöstä heidän nimiä ei mainita tässä tutkimusraportissa. Taustatiedot kerättiin erilliselle paperille ennen nauhurin käynnistämistä. Tutkimustulosten raportoinnin yhteydessä olevista suorista lainauksista on poistettu sellaiset ilmaisut, jotka voisivat johtaa anonymiteettinsä suojaamista pyytäneiden haastateltavien henkilöllisyyden jäljille.

Haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelumenetelmää, jossa teemat rakentuivat kollegiaalisuuden ilmenemisen, vanhan johtosäännön analysointiin ja uuden johtosäännön luonnehdintaan. Haastateltavien annettiin kertoa teemoista omien näkemystensä mukaisesti olettaen heidän kuitenkin ymmärtävän keskeiset teemat jokseenkin samalla tavalla. Teemahaastattelun kysymykset olivat pääosin luonteeltaan avoimia kysymyksiä (ks. liite 1) ja haastattelun edetessä esitettyjä tarkentavia jatkokysymyksiä. Haastattelun pääkysymykset rakennettiin kolmen teeman varaan, joita ei selostettu sisällöltään haastateltaville. Tarkentavilla kysymyksillä rohkaistiin haastateltavaa täydentämään tai selittämään tarkemmin vastaustaan ja jatkokysymyksillä pyrittiin saamaan vielä uusia näkökulmia asiaan. (Rubin & Rubin 2005, 179) Haastatteluteemat valittiin käytännön ja teorian ohjaamina siten, että johtosääntöuudistus ilmentää konkreettista esimerkkiä teorian merkityksestä käytännössä. Haastattelukysymykset pyrittiin muodostamaan tutkimusongelmalähtöisesti suoritettuna käsitteellisen kollegiaalisuuden viitekehyksen operationalisoinnin kautta. Haastattelujen edetessä havaitsin haastattelumenetelmän sisältävän piirteitä myös Hirsjärvi & Hurmeen (2010, 48) kuvaamasta syvähaastattelusta, missä tutkija pyrkii pääsemään syvälle informanttien tulkintoihin vapaamuotoisemman keskustelun ja haastateltavan vastauksista nousevien kysymysten avulla. Metsämuuronen (2002, 200) käyttää tällaisesta olemukseltaan keskustelua muodostavasta haastattelusta käsitettä avoin haastattelu, josta on käytetty myös nimityksiä vapaa, syvä, ei-strukturoitu tai informaali haastattelu. Haastattelut etenivät haastateltavien ehdoilla tutkijan kuitenkin ohjattuna informantteja kertomaan tutkimuskohteen ilmiöstä ja valituista teemoista, joten täysin strukturoimattomaksi haastatteluja ei voi kuvata.

Tutkimushaastatteluja kerätessä huomasin, että kerätty aineisto alkoi saturoitua nopeasti tehdyn kategorisoinnin ansiosta. Samankaltaiset perustelut ja perusnäkökymykset alkoivat toistua akateemisen ja hallinto henkilöstön välillä erityisesti vastauksissa johtosääntöuudistuksesta.

Täten ei osoittautunut tarvetta haastatella lisää informantteja tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta uuden tiedon saavuttamiseksi. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastolliset yleistyksyet, vaan tapauksen yksityiskohtainen ymmärtäminen ja tulkitseminen. (Eskola & Suoranta 1998, 61–63) Tutkimushaastatteluja toteutettiin kokonaisuudessaan 8 kappaletta. Sen sijaan kollegiaalisuuden ilmenemisen kokemukset osoittautuivat vaihteleviksi myös eri henkilöstöryhmien sisällä. Nähdäkseni tämä piirre liittyy kirjallisuuden perustella yleisemmin kollegiaalisuuden määrittelyn problemaattisuuteen ja haasteellisuuteen, mikä sinänsä ei ole ratkaistavissa yksiselitteisesti. Täten lisähaastatteluilla olisi voitu saada vielä jotain ulottuvuuksia kollegiaalisuuden määrittelyyn. Mielestäni keskeisimmät kollegiaalisuuteen liittyvät tematiikat määrittelyn ongelmineen tulivat esille riittävässä määrin jo tämän tutkimuksen harkinnanvaraisessa näytteessä, minkä avulla pystytään analysoimaan aineiston eroja ja yhtäläisyyksiä kollegiaalisuuden lähestymistavan kannalta.

Haastatteluaineisto litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin teksteiksi tietokoneella koko haastatteludialogeista. Puhe on litteroitu sanatarkasti puhekieltä noudattaen myös täytesanat, toistot, keskenjäävät tavut ja äännähdykset huomioiden. Tässä vaiheessa haastateltavien anonymiteettiä turvattiin käyttämällä haastateltavista ainoastaan kirjainkoodeja (M1=miespuolinen, N1=naispuolinen) ja muodostaen jokaisesta haastattelusta oma tiedostokansio sisältäen haastattelutallenteen sekä litteroidun tekstiaineiston. Litteroituna tekstimuotoista haastatteluaineistoa kertyi noin 88 sivua (Verdana, fonttikoko 10, rivinväli 1). Runsas aineisto kertoo nähdäkseni sen, että haastateltavilla on paljon kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä, mikä on Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tavoiteltava asia luotettavan tiedon saamiseksi. Suurimmalla osalla haastateltavista oli taustallaan pitkä työura yliopistossa ja myös alle 5 vuotta nykyisessä tehtävässä toimineet olivat aiemmin työskennelleet muissa tehtävissä yliopistossa.

4.5 Analyysi

Aineiston analyysi alkaa tavanomaisesti jo samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. Välttämättä niiden välillä ei ole selvää eroa erityisesti laadullisessa tutkimuksessa. (Metsämuuronen 2002, 209) Hirsjärven & Hurmeen (2010, 34–36) mukaan tutkijat poikkeavat toisistaan siinä, miten erilaisina toimintoina he pitävät aineiston luokittelua, analyysiä ja tulkintaa. Erityisesti haastatteluaineiston analysointi voi osoittautua haasteelliseksi, sillä valmiita malleja ei ole tarjolla.

Useat eri tutkijat tarjoavat lukuisia vaihtoehtoisia laadullisia analyysimenetelmiä. Eskola & Suoranta (1998, 160) nostavat esimerkeiksi analyysimenetelmistä teemoittelun, tyypittelyn, sisällönerittelyn, diskursiiviset analyysitavat sekä keskusteluanalyysin. Alasuutarin (2011, 39–45) mukaan laadullisen analyysin vaiheet ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen, jotka käytännössä nivoutuvat yhteen. Havaintojen pelkistämässä aineistoa tarkastellaan ensinnäkin vain tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Toiseksi havaintoja pelkistämällä karsitaan edelleen havaintojen määrää yhdistämisellä. Arvoituksen ratkaisemisessa taas kyse on tulkinnasta. Kvalen (1996, 187–193) mukaan haastattelun merkitysanalyysin tekeminen voi koostua merkitysten tiivistämisestä, luokittelusta, narratiivista tai merkitysten luomisesta ad hoc -menettelyin. Tällöin tutkija toimii parhaaksi katsomallaan tavalla saadakseen merkitykset esiin tietyn yhden analyysitavan sijaan. Merkityksiäkin voi tuottaa usealla eri tekniikalla, kuten toistuvuuksia ja teemoja etsimällä, asioiden ja ilmiöiden yhteyksiä tutkimalla, metaforia luomalla, laskemalla, vertailuja ja kontrasteja tekemällä. Lisäksi tekniikoita ovat erityisen muuttaminen yleiseksi, faktorointi, muuttujien välisten suhteiden huomioiminen, vuorovaikutuksessa olevien muuttujien löytäminen, loogisen todistusketjun luominen sekä lopulta käsitteellisen tai teoreettisen koherenssin luominen. (ks. Miles & Huberman 1994, 245–261) Pyrin hyödyntämään edellä kuvattua ad hoc- tyyppistä, mahdollisimman monipuolista ja eri tekniikat huomioivaa aineiston analyysiä tässä tutkimuksessa.

Käytän laadulliselle aineistolle ominaista sisällönanalyysiä tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Tällä dokumentteja ja haastatteluja systemaattisesti sekä objektiivisesti analysoivalta metodilla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. (Bryman 2012) Aineisto saadaan sisällönanalyysin avulla kuitenkin vain järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten, joten kritiikkiä on esitetty sisällönanalyysin keskeneräisyydestä. Koen sisällönanalyysin sen rajoituksista huolimatta käyttökelpoiseksi analyysimenetelmäksi, sillä sen avulla voidaan etsiä tekstin merkityksiä ja pyrkiä luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 105) Sisällönanalyysia varten analysoitavan aineiston pitäisi muodostaa jollain tavalla järjevä kokonaisuus, mikä edellyttää haastateltavien olevan suhteellisen samanlaisia ja he omaavat tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta keskeistä tietoa ja ovat kiinnostuneita itse tutkimuksesta. (Eskola & Suoranta 1998, 66–68) Haastateltavien jaottelu kahteen henkilöstöryhmään eli akateemiseen ja hallintohenkilökuntaan muodostaa nähdäkseni hedelmällisen analyysirungon tällä työllä, sillä ryhmittely mahdollistaa erojen ja

yhtäläisyyksien analysoinnin näiden luokkien välillä. Aineistosta haetaan homogeenisyyttä eli yhtenäisyyttä ryhmien sisällä, mutta heterogeenisyyttä eli erityispiirteitä ryhmien välillä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 90–93)

Laadullisen aineiston analyysimuodoista erityisesti Tuomen ja Sarajärven (2009, 98–99) kuvaama *teoriasidonnainen analyysi* soveltuu tutkimukseni analyysimetodiksi. Aineistolähtöiselle ja teoriaohjaavalle analyysille vaihtoehtoisen teoriasidonnaisen analyysin mukaan teoria voi toimia apuvälineenä analyysin etenemisessä. Analyysissä on tiettyjä teoreettisia yhteyksiä, jotka eivät kuitenkaan pohjautu suoraan ainoastaan pelkkään kollegiaalisuuden viitekehukseen. Täten aikaisempi tieto voi ohjata ja auttaa aineiston keruuta analyysiä, mutta on rooliltaan lähinnä uusia ajatusuria aukova eikä aineiston hankintaa sitova. (Eskola & Suoranta 1998, 65) Tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit peruslogiikan ollessa abduktiivinen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97) Valittu teoreettinen viitekehys vaikuttaa osaltaan analyysiin, sillä tutkimuksen tavoitteena on pohtia kollegiaalisuuden merkitystä ja ilmenemistä kohdeorganisaatiossa. (Kvale 1996, 206)

Tavoitteena aineiston analyysissä on tutkimusaineiston abstrahointi eli järjestely siihen muotoon, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista siirtäen ne yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2002, 209) Tätä varten pyrin tutkijana sisäistämään ja teoretisoimaan aineiston lukemalla litteroituja tekstejä useaan kertaan läpi sekä syventymällä muuhun aihepiiriä koskevaan dokumentaatioon, kuten johtosäntöuudistusmateriaaliin. Sitten seurasi lukemalla tehtyjen havaintojen pelkistäminen hylkäämällä aineistosta epäoleelliselta vaikuttavat seikat ja valitsemalla keskeiset aineistosta esiin nousevat asiat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92) Miles & Huberman (1994, 10–11) kuvaavat tätä vaihetta aineiston vähentämiseksi valitsemalla, keskittymällä, pelkistämällä ja muuttamalla aineisto tiiviimpään kirjalliseen muotoon. Seuraavana vaiheena oli pelkistetyn aineiston teemoittelu aineistoa pilkkomalla ja ryhmittelemällä tiettyjen teemojen esiintymisen vertailun mahdollistamiseksi. Teemoittelussa painotuu, mitä kustakin temasta on sanottu. Ajatuksena on siis etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93) Aineisto oli kerätty pääosin tutkimusongelmaan pohjautuvalla teemahaastattelulla, mikä helpotti aineiston jäsentämistä teemojen muodostaessa loogisen rungon aineistolle. Akateeminen ja hallintohenkilökunta muodostivat keskeiset ryhmät aineiston ryhmittelyn kautta etenevälle teoreettisten käsitteiden luomiseen. Sitten seurasi aineiston tyypittely, missä valittujen teemojen sisältä etsittiin näkemyksille yh-

teisiä ominaisuuksia. Nämä yhteiset näkemykset muodostivat eräänlaisen tyypiesimerkin tietystä teemasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93) Aineiston esittäminen seuraavassa luvussa on tämän analyysiprosessintulos, jota seuraa johtopäätösten teko lopussa. Analyysissä käytetään termejä akateeminen henkilökunta ja hallintohenkilökunta viittaamaan yläkategorioina haastateltaviin heidän anonymiteettinsä takaamiseksi.

5 TULOKSET

5.1 Kollegiaalisuuden määrittely, ilmeneminen ja kokemukset

Kollegiaalisuuden määrittely, kokemukset ja ilmeneminen osoittautuivat moninaiseksi molempien henkilöstöryhmien sisällä. Haastattelujen kautta kerätty aineisto vahvisti jo kirjallisuuden pohjalta selkeytynyttä käsitystä kollegiaalisuuden ilmiön moniulotteisuudesta ja määrittelyn haastavuudesta. (ks. luvut 2 ja 3) Haastateltavat lähtivät määrittelemään kollegiaalisuutta hyvin vaihtelevista näkökulmista käsin.

Kukin akateemiseen henkilökuntaan kuuluva esitti oman erilaisen määritelmänsä. Ensimmäinen haastateltava lähestyi aluksi kollegiaalisuutta puhtaasti juridisena terminä, joka viittaa vain tuomioistuimissa käytössä olevaan päätöksentekomenettelyyn, jossa päätös tehdään siten, että jokainen lausuu vuorollaan mielipiteensä. Sen sijaan yliopistoissa ei sovelleta kollegiaalista, vaan kolmikantaista päätöksentekoa, jossa edustettuina ovat professorit, muu henkilökunta sekä opiskelijat. Toinen haastateltava kuvaili kollegiaalisuutta filosofiselta sekä tieteenteoreettiselta tasolta käsin osana tiedeyhteisön perusolemusta. Tältä pohjalta kollegiaalisuus viittaa haastateltavan mukaan kahteen asiaan. Ensinnäkin tiedeyhteisö pohjautuu tiettyihin eettisiin tieteen hyveisiin, kuten pyrkimykseen falsifioida ja tuottaa julkista evidenssiä, argumentoida asioiden puolesta ja avoimuuteen oppimiselle. Toiseksi kollegiaalisuus viittaa oppineisuuden osoittamiseen tietyn formaalihierarkian mukaan. Näiden toteuttaminen käytännössä on akateemiseen henkilökuntaan kuuluvan mukaan taas kiinni organisaation järjestäytymisestä. Kolmas haastateltu lähestyi kollegiaalisuutta nimenomaan organisaation järjestäytymisen kannalta todeten demokraattisuuden olevan kuitenkin kollegiaalisuutta mielekkäämpi termi. Yliopistoissa päätöksiä tehdään kolmikannan mukaan eli yhteisö tekee päätökset. Tällöin myös valta on kollegiaalisella yhteisöllä. Neljäntenä haastateltavana toiminut taas totesi kollegiaalisuuden pitävän sisällään useita eri vivahteita. Hänen mukaansa kollegiaalisuus voidaan ymmärtää muun muassa professorikunnan sisäisenä samanarvoisuutena, tiedekuntaneuvoston kollegiaalisena toimintana tai jopa arkipäiväisenä osallisuutena ja lojaalisuutena työyhteisössä. Omassa työssään hän kertoi kollegiaalisuuden liittyvän vuorovaikutukseen ja yhdessä tekemiseen. Sen vastakohtana on yksipuolinen päätöksenteko eli se, että joku tekee päätökset yksin. Haastateltava totesi käsityksensä kollegiaalisuudesta olevan laaja, sillä kollegiaalisuus ilmenee yliopistoympäristössä varsin moninaisesti.

Hallintohenkilökuntaan kuuluvat haastateltavat määrittivät akateemista henkilökuntaa yhtenäisemmin kollegiaalisuutta. Hallinnon näkökulmasta kollegiaalisuus näyttäytyi useissa vastauksissa yliopistoyhteisön kuulemisen ja vaikuttamisen kautta.

”Kollegiaalisuus on sitä, että koko yhteisö pääsee vaikuttamaan yhteisössä tehtäviin päätöksiin ja kuullaan kaikkia yhteisön jäseniä. - - Meillä ole ollut tarvetta määritellä sitä sen enempiä. - - Yhteisöllisyys on mun mielestä parempi sana tän tyypisessä.” Hallintohenkilöstö, yliopiston kansleri

”Täällä Helsingin yliopistossa kollegiaalisuus on omasta näkökulmastani sitä, että mahdollisimman monet eri yliopistoyhteisön jäsenet pystyy vaikuttamaan tehtyihin päätöksiin. Halutaan varmistaa ehkä myös siitä tutkimuslähtöisyydestä ja tän organisaation tehtävästä, koulutuksesta, tutkimuksesta, opetuksesta, korkeatasoisesta tutkimuksesta ja opetuksesta johtuen se, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa kaikkeen.” Hallintohenkilöstö, yliopistonlakimies

Erään hallintopäällikön mukaan kollegiaalisuus ilmenee tiedekuntatasolla erityisesti kollegiaalisten toimielinten kautta. Tiedekunnassa kollegiaalisuutta tai kollegiaalista päätöksentekoa edustaa tiedekuntaneuvosto. HY:ssä onkin melko vakiintuneena käytäntönä kuulla yhteisöä tietyssä asiassa, vaikka johtosääntö ei sitä nimenomaisesti edellytä. Kaikki hallintoon kuuluvat haastateltavat tunnistivat kollegiaalisuuden jossain määrin päätöksentekoon liittyvänä periaatteena, jossa yhteisö on hyvä pitää mukana. Kyse on eräänlaisen tasapainon löytämisestä sen välillä, että ihmiset saadaan päätöksentekoon mukaan ja samanaikaisesti huomioidaan yliopiston kokonaisuus ja -strategia. Yksi haastateltavista nosti esiin kollegiaalisuuden monitasoisuuden. Se voi saada useita ulottuvuuksia eri ympäristöissä ja työtehtävissä. Voidaan puhua johdon, tutkimuksen ja opetuksen sekä hallinnon kollegiaalisuudesta. Erityisesti lääketieteellisessä tiedekunnassa kollegiaalisuus on myös vahva osa ammatti-identiteettiä jo koulutuksen kautta. Haastattelujen kautta saatu evidenssi tukee aiempia havaintoja kollegiaalisuuden määrittelyproblemaattisuudesta. (esim. Kligyte & Barrie 2014, Burnes et al. 2014)

Määritelmien kirjavuudesta huolimatta tietyt kollegiaalisuuteen kytkeytyvät arvot ja tavoitteet toistuivat kaikkien haastateltavien vastauksissa. Tällaisia yhteisiä kollegiaalisia arvoja olivat erityisesti avoimuus, osallistuminen päätöksentekoon, yhteisöllisyys, vastuullisuus, demokraattisuus, vuorovaikutus sekä kolmikantaisuus. Lisäksi vastauksissa korostuivat tietyn asteinen samanarvoisuus vertaisten kesken ja tiedeyhteisön ei-hierarkkinen luonne. (vrt. Manning 2013, Birnbaum 1988) Lähes kaikki hallinnon edustajat nostivat esiin kollegiaalisuuden keskeisenä tavoitteena yhteisön kuulemisen. Päätösten tulee siis olla tiedeyhteisön arvojen mukaisia ja nauttia sen luottamusta, sillä johtajan legitimitetti kumpuaa yhteisöltä. Vastauksissa on useita viitteitä Välimaan (2011, ks. luku 3.1) kuuteen kollegiaalisuuden tun-

nuspiirteeseen. Kollegiaalisuus on päätöksentekona tasa-arvoisten asiantuntijoina toimivien yksilöiden yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

”Tällainen yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja muu voi kuitenkin tuoda siihen sitä kollegiaalista elementtiä mukaan päätöksentekoon, vaikka se vastuu voisi olla yksittäisellä henkilöllä tai se päätöksen tekevä elin ei sinänsä olisi kollegiaalinen.” Akateeminen henkilöstö, dekaani

Kaksi hallinnon edustajaa nosti esiin myös kollegiaalisuuteen liittyviä kielteisiä arvoja. Kollegiaalisuus saattaa ilmetä päätöksenteon osittaisena hitautena, perinteisten arvojen korostamisena ja tietynlaisena joustamattomuutena. Sama haastateltava kuvasi kollegiaalisuutta ”joskus jopa äärimmäisenä hidasteena”. Ylimpään johtoon kuuluvan haastateltavan mukaan kollegiaalisuuden vaaroihin lukeutuvat tietynlainen konservatiivisuus ja muutoshaluttomuus. Erityisesti ennen vuoden 1993 yliopistolain uudistusta ja kolmikantaperiaatteen jalkauttamista tiedeyhteisöön HY:ssä oli vallalla vahva konservatiivinen kollegiaalisuus. Keskeistä onkin löytää sopiva balanssi johtamisen ja kollegiaalisuuden välille, sillä kumpikaan ei ole yksin toimiva. Kollegiaalisen päätöksenteon hitaus ja aikaa vievä luonne on tunnustettu myös kirjallisuudessa. (esim. Birnbaum 1988) Akateemisen henkilökunnan vastauksissa kollegiaalisuuteen liittyvät negatiiviset piirteet eivät juuri tulleet esille. Yksi professori korosti, ettei kollegiaalisuus kuitenkaan ole täydellinen ihanne. Kollegiaalisuus nimittäin toteutuu edustuksellisuuden periaatteen kautta eli kolmikannassa, mihin liittyy aina tietyn tyyppisiä yleisiä demokraattisuuteen ja edustuksellisuuteen liittyviä ongelmia esimerkiksi lehmänkauppaa ja näkemysten välittymisen ongelmia.

Erityisesti akateemisen henkilöstön vastauksissa korostui yliopiston päätöksenteon kolmikantamalli, missä edustettuina ovat opiskelijat, muu henkilöstö sekä professorit. 1970-luvun demokraattisuuspyrkimyksistä alkunsa saanut kolmikantamalli vahvistui entisestään 1990-luvun korkeakoululain uudistuksen myötä (Välimaa 2012, 150) Nykyinen yliopistolaki sisältää nimenomaisia määräyksiä kolmikantaisesta edustuksellisuudesta tietyissä toimielimissä, kuten yliopiston hallituksessa sekä yliopistokollegiossa. (YOL 15 ja 22 §) Toisaalta osa akateemisista haastateltavista kuvasi kollegiaalisuutta nimenomaan ammatillisesti samanarvoisten kollegoiden kesken viitaten opettajakunnan sisäiseen kollegiaalisuuteen.

”Opiskelijat on opiskelijoita. Ehkä sitten väitöskirjan tekijät ovatkin jo sitten tämän tutkija- ja opettajakollegion jäseniä, että jossain määrin ajatellaan ja ollaan ikään kuin kollegiaalisessa suhteessa.” Akateeminen henkilöstö, professori

Kollegiaalisuuden merkityksen kokemuksissa oli huomattavia eroja akateemisten haastateltavien välillä. Erään professorin mukaan kollegiaalisuus ei näy juurikaan hänen käytännön työssään tutkijana ja opettajana, vaan ennemminkin muodostaa vain puitteet toiminnalle. Silti kollegiaalisuus on keskeinen yleinen periaate yliopistossa, sillä ilman sitä kyseessä olisi yritys tai virasto. Erityisesti Suomessa kollegiaalisuus kuuluu haastateltavan mukaan keskeiseksi yliopistojen peruluonteeseen kuuluvaksi yleiseksi periaatteeksi. Myös erään hallinto-henkilökuntaan kuuluvan mielestä kollegiaalisuus kuuluu nimenomaan organisaatiokulttuurina ehdottomasti yliopistoon, mitä ilman se ei voi toimia. Täten yksityisen yrityksen ja yliopiston päätöksenteon ero on verrattain suuri. Toisen professorin mukaan kollegiaalisuus on joutunut hakemaan uusia muotoja uudessa dynaamisemmassa maailmassa. Vaikka vastuu on liukunut ylemmäs, kollegiaalisuus on keskeinen elementti sitouttaa ja osallistaa päätöksentekoon. Haastateltava koki erityisen tärkeäksi päätöksenteon jalkauttamisen ja palautteen keräämisen vuorovaikutuksen kautta.

Kaksi akateemiseen henkilökuntaan kuuluvaa haastateltua kokivat vahvasti kollegiaalisuuden ja sen merkityksen vähentyneen merkittävästi Helsingin yliopistossa. Toisen haastateltavan mukaan erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana HY:ssä tapahtuneet muutokset ovat murentaneet kollegiaalisuutta hyvinkin perustavalla tavalla. Haastateltavan mukaan suomalaiset yliopistot olivat paljon kollegiaalisempia 20 tai 30 vuotta sitten kuin mitä ne tällä hetkellä ovat. Vastaukset heijastavat myös kirjallisuudessa tehtyä havaintoa siirtymästä kollegiaalisesta yrittäjämäiseen ja byrokraattisesta managerialiaaliseen erityisesti akateemisessa johtamisessa. (Farnham 1999, Virtanen 2014) Seuraavat sitaattit osoittavat hyvin haastateltavien kriittisiä näkemyksiä:

”Yliopistojohtamisesta on tullut merkittävästi managerialistisempää ja hierarkisempää, joskin ei kokonaan. - - Itse oon kutsunut sitä joskus vääpelijohtamisen periaatteeksi eli niin kun top down. Se soveltuu huonosti tieteen periaatteiden vuoksi yliopistoon.” Akateeminen henkilöstö, professori

”Se mitä on siis tapahtunut on se, että tää kollegiaalisuuteen perustuva johtamisjärjestelmä tai päätöksentekojärjestelmä paremminkin, on korvattu tällaisella managerialisella, professionaalilla johtamisjärjestelmällä lähinnä linjaorganisaatiomallin mukaan. Se on erottautunut siitä tiedeyhteisön eettisestä perustasta ja myös sitten sen oppineisuuden osoittamisesta. Meillä on edelleen jäljellä näitä elementtejä eli esimerkiksi jos katsoo nyt tuota uutta johtosääntöä niin eihän siitä ole kokonaan luovuttu.” Akateeminen henkilöstö, professori

Erään hallinnon edustajan mukaan managerialismia käytetään jopa eräänlaisena iskusanana tai vastalauseena kollegiaalisuuden heikentymiselle. Sen käyttäjät eivät usein tiedä, mitä se

oikeastaan tarkoittaa. Harvoissa menestyneissä yrityksissä käytetään akateemisten kuvaamaa managerialistista johtamistapaa. Sen sijaan johtamisen tärkein asia on vuorovaikutus eli kommunikaatio.

”Akateemista yhteisöä ei voi johtaa sillä tavalla käskyttämällä, koska ne ajatukset lähtevät sieltä alhaalta päin. Tutkijathan ovat se driving force, joka vie tutkimusta ja opetusta eteenpäin.” Hallintohenkilöstö, yliopiston kansleri

Kumpikaan akateemisista haastateltavista ei kuitenkaan väittänyt kollegiaalisuuden kadonneen kokonaan yliopistosta. Merkityksen heikentymisestä huolimatta jäljellä on yhä joitain elementtejä ”kollegiaalisuuden kuplasta” kuten edellä mainittu demokraattinen kolmikantasteemi hallintoperiaatteena. Tosin näissä on yleensä kyse tilapäisistä ilmiöistä, esimerkiksi yksittäisistä aidoista debatointia ja väittelyä sisältävistä kollegiaalisista tutkimusprojekteista, jotka eivät ole luonteeltaan kestäviä. Rahoituksen loppuminen usein aiheuttaa lupaan projektin päättymisen. Haastateltava nosti myös esiin HY:n suuren konsistorin kollegiaalisuuden ilmentymänä, johon kuuluu kaikki yliopiston professorit. Yliopiston demokratisoitua sen merkitys on vähentynyt, mutta se toimii yhä satunnaisesti tärkeänä keskusteluforumina. Viimeisten vuosien aikana suuri konsistori on kutsuttu koolle pari kertaa ”bottom-up” aloitteella vastalauseena muutoksille. Haastateltavat löysivät useita syitä kollegiaalisuuden vähentymiselle liittyen osin korkeakoulusektorilla tapahtuneisiin muutoksiin. (ks. luku 1.1) Näitä olivat muun muassa professorin aseman huonontuminen, hallinnon lisääntyminen tutkijoiden työssä, kiristynyt kilpailu ulkoisesta rahoituksesta, yliopiston liikeyritysmäisempi toimintamalli, päätösvallan delegointi yksilöjohtajille ja johtamismantrojen lisääntyminen.

Monet akateemiseen henkilökuntaan kuuluvat vannovat usein helpon kollegiaalisuuden nimiin kovan managerialismin nousussa, joka vie heiltä kontrollia. Täten he voivat jopa estää yliopistojen muutoksia, jotka voisivat johtaa yliopistoja palvelemaan paremmin yhteiskunnan tarpeita. (Dearlove 2002, 257) Muutosvastaisuutta oli havaittavissa kahden akateemisen haastateltavan vastauksissa. Erityisesti hiljaisen tiedon ja käytännön tasolla asioiden muuttuminen on toisen haastateltavan mukaan vaikeampaa kuin muodollisten organisaation hallintokaavioiden näkökulmasta. Haastateltavien puheissa oli havaittavissa vahva kollegiaalisuuden kaipuu ja menneisyyden muistelu. Ennen akateemisen työn luonne oli erilaista ja organisaatorakenteet olivat yksinkertaisia. (Kligyte & Barrie 2014) Näiden kahden akateemisen haastateltavan käsityksiin yliopistojen johtamisesta kuuluu ajatustapa, että korkeakouluja tulee johtaa kollegiaalisesti. Vastaavia tuloksia sai myös Spiller (2010) kielellisiä ilmaisuja

kollegiaalisuudesta tutkiessaan. Kollegiaalisuudella on erään haastateltavan mukaan vahvat perinteet, sillä konsensushakuisuus, kollegiaalinen valmistelu ja päätöksenteko ovat vanhakseltaan olleet merkittävässä roolissa suomalaisissa yliopistoissa. Sen sijaan dekaanin asemassa oleva akateeminen henkilö korosti erityisesti muutosjohtajuuden tärkeyttä.

”Me kohdataan koko ajan näitä muutoksia eri tavalla ja sitten siinä on taas henkilöstöllä sitä toivetta, että voi kun mikään ei muuttuisi. Kysymys on siitä, miten me suhtaudutaan siihen muutokseen. - - Siksi dekaanin keskeinen ominaisuus onkin sen tyyppinen ammattimaisuus, että ymmärtää, että ne asiat on kuitenkin syytä pyörittää sen yhteisön kautta.” Akateeminen henkilöstö, dekaani

”Sen (kollegiaalisuuden) pitäisi olla tärkeä akateemisessa johtamisessa, mutta sillä ei käytännössä ole mitään roolia nykyisin. Akateeminen johtaminen toimii pääsääntöisesti instrumentaalisesti, ulkoisten kriteerien ja vaatimusten pohjalta.” Akateeminen henkilöstö, professori

Kaikki hallintohenkilökuntaan kuuluvat haastateltavat tunnistivat melko vahvasti kollegiaalisuuden merkityksen yleisenä periaatteena nykypäivänä. Periaatteen merkityksen muutoksen kokemukset riippuivat tarkasteltavasta aikajänteestä sekä kontekstista. Omassa työssä kaksi haastateltavaa koki kollegiaalisuuden kuitenkin vähentyneen johtuen ennemminkin työtehtävien muutoksesta kuin ilmapiirin murroksesta. Yhden haastateltavan mukaan päätöksentekorakenteena kollegiaalisuuden merkitys on vähentynyt uuden yliopistolain mukaan, sillä siinä tietoisesti siirrettiin jonkin verran valtaa kollegiaalisesta päätöksenteosta johtajien päätöksenteon suuntaan, jotta pystyttäisiin tekemään nopeammin ja joustavammin päätöksiä. Haastateltavan mukaan hitaasti muuttuva organisaatio jää nopeasti jalkoihin, jos ei pystytä riittävän nopeasti reagoimaan ympäristön muutoksiin. Yksi haastateltava totesi kollegiaalisuudella olevan paikkansa tietyllä varaumalla. Hänen mukaansa valtaa ja paikka halutaan kollegiaalisessa tiedekuntaneuvostossa, mutta kaikki eivät käytä sitä asianmukaisella tavalla. Esimerkiksi keskustelun taso tiedekuntaneuvoston kokouksissa on usein heikkoa.

Sen sijaan esimerkiksi tutkimuksessa kollegiaalisuus on laajentunut HY:ssä, jossa tehdään yhä enemmän töitä ryhmissä. Myös kollegiaaliset elimet ovat edelleen olemassa ja voimissaan vahvasti HY:ssä. Erään hallinnon edustajan mukaan kollegiaalisuus ei kuitenkaan käytännössä toimi näissä elimissä, sillä tiedekuntaneuvosto ei puutu oikeisiin asioihin. Esimerkiksi tavoitesuunnitelmista, talouslukuista ja budjeteista ei käydä keskustelua tiedekuntaneuvostossa, sillä osaamista ei ole riittävästi. Sen sijaan triviaaleihin seikkoihin puututaan kärkevästi. Kollegiaalinen tiedekuntaneuvosto ei siis käytä valtaansa oikein. Haastateltavan mukaan on syytä pohtia lähitulevaisuudessa, mitä asioita dekaani voi jatkossa päättää yksin ja mitkä edellyttävät tiedekuntaneuvoston käsittelyä. Kollegiaalisuuden heikkenemisen sijaan

tätä voidaan haastateltavan mielestä kutsua päätöksenteon järjeistämiseksi. Myös toinen keskushallintoon kuuluva haastateltava toteaa, että kollegiaalisuus sopii paremmin tiettyihin asioihin liittyvään päätöksentekoon. Esimerkiksi yliopiston strategiasta, tavoitteista tai tulevaisuudesta keskustellessa on kollegiaalisuus tärkeää. Kollegiaalisuus onkin yhden hallinto-henkilökuntaan kuuluvan mukaan eräänlainen keskustelualusta.

Tiedekuntaneuvosto tunnistettiin useissa vastauksissa keskeiseksi kollegiaaliseksi toimieli-meksi tiedekuntatasolla. Nähdäkseni tiedekuntaneuvoston roolia kuitenkin tulisi tulevaisuu-
dessa pohtia uudelleen, sillä muutamat haastateltavat kokivat sen nykytilassaan epätydyttä-väksi. Akateemiseen henkilökuntaan kuuluva tituleerasi tiedekuntaneuvostoa ”pelkäksi ku-mileimasimeksi” sekä ”tiedeyhteisön moraalisen rappion ilmentymäksi”, sillä kukaan ei kos-kaan sano mitään. Haastateltavan omien kokemusten mukaan kaksi viimeistä tiedekuntaneu-
vostoa ei ole tainnut tehdä yhtään ainoaa päätöstä, joka menisi esityksiä vastaan. Syynä tähän lienee se, että tiedekuntaneuvoston jäsenet eivät koe, että on olemassa aitoja vaikutusmah-dollisuuksia. Heidän tehtävä on vaan ottaa vastaan ylhäältä tuleva. Toisaalta voidaan kysyä, onko jatkossa tarpeen viedä tiedekuntaneuvoston päätettäväksi ylipäätään tällaisia asioita.

Kollegiaalisuuden kokemukset vaihtelevat siis eri henkilöstöryhmien sisällä ja välillä. Kekä-leen (2002) havainto tieteenalakohtaisista eroista johtamiskulttuurissa kävi ilmi myös haas-tatteluaineistosta. Ylimpään johtoon kuuluvan haastateltavan mukaan erityisesti humanistis-yhteiskuntatieteellinen ala ja luonnontieteet eroavat syvästi toisistaan. Erot eivät ole vain tie-teenfilosofisia, vaan käytännön toimintaan ja rakenteeseen liittyviä. Luonnontieteessä tutki-musta usein hyvin johdetuissa strukturoiduissa projekteissa, joissa on selvä johtaja. Sen si-jaan humanistis-yhteiskuntatieteissä on enemmän yksin tekemistä sekä yhteistyöverkosto-pohjaisia projekteja ilman vahvaa yhteistä infrastruktuuria. Tällöin johtamiseen suhtaudutaan paljon kriittisemmin ja kielteisemmin. Akateemisen haastateltavan mukaan ihmistieteissä kollegiaalisuutta on arvostettu enemmän kuin jossain muissa tieteissä. Erityisesti teknisluon-toiset tieteet ovat taas alttiita kaupalliselle ja instrumentaalille tavalle asennoitua asioihin.

Tein itsekkin havainnon tieteenalakohtaisista eroista haastatellessani kolmea humanistis-yhteiskuntatieteisiin kuuluvaa henkilöä ja yhtä lääketieteisiin kuuluvaa henkilöä. Humanis-tis-yhteiskuntatieteelliset haastateltavat peräänkuuluttivat kollegiaalista johtamista, päätök-sentekoa ja vertaisten verkostoa tuoden vahvasti esille managerialistisen johtamisen aattei-den torjunnan. Sen sijaan lääketieteellisen tiedekunnan edustaja yhdisti kollegiaalisuuden

tutkimusprojektien sisäiseen kollegiaalisuuteen ja piti ikään kuin itsestään selvänä yhden vahvan johtajan roolia. Hallintohenkilökuntaan kuuluvan haastateltavan mukaan tiedekuntien johtamiseroja on myös havaittavissa siinä, missä määrin dekaani käyttää yhteisöä oman päätöksentekonsa tukena.

Haastattelut osoittivat, että kollegiaalisuuden ohella muutoksessa on myös siihen läheisesti kytkeytyvä dekaanin asema. Muutaman haastateltavan näkemyksen mukaan dekaanin rooli on vahvistunut viime vuosina. Dekaanista on tullut entistä tärkeämpi ”välittäjä” tiedekuntien ja yliopiston johdon välille. Dekaanin ei kuitenkaan käytä valtaansa yksin, vaan hän jakaa sitä.

”Mun mielestä tärkeintä on se tietynlainen transparenssi eli se, että sellainen visio muodostetaan, ja sitten sitä kommunikoidaan ja debatoidaan. Ja sitten sitä tarvittaessa muutetaan. - - Ehkä jossain asioissa, että me voidaan taas tuoda sen yliopiston johdon tietoon, mitkä on meidän alalla tällaisia erityisiä kysymyksiä ja missä me haetaan ehkäpä vähän erilaisia malleja kuin joku toinen yksikkö.” Akateeminen henkilöstö, dekaani

Yksi akateeminen haastateltava kertoi kokevansa yliopiston johtamisen olevan kombinaatio managerialismia ja kollegiaalisuutta. Taustaltaan akateemiset johtajat ovat vastuussa päätöksistään monijäsenisille toimielimille, joka siis tekee ne keskeisimmät tärkeät isot päätökset. Vaikka päätöksenteko on aikaisempaa enemmän näiden yksittäisten henkilöiden eli managerien tehtävänä, tapahtuu se monijäsenisten toimielinten puitteissa. Pekkola (2011, 40) on esittänyt tätä yhdistelmää yhtenä ratkaisuvaihtoehtona yliopistosektorin muutosten aiheuttamaan kollegiaalisen ja manageriaalisen johtamisen väliseen jännitteeseen. Nähdäkseni on kyse tietynasteisesta jaetusta johtajuudesta, johon Bolden et. al (2009) mukaan voi sisältyä yhtä aikaa individualistista ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ja muodollista päätöksentekoa sekä jaettua, alhaalta ylöspäin suuntautuvaa ja yhtenäistä johtajuutta.

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta kollegiaalisuuden ei nähty yksimielisesti edustavan maskuliinista tai feminiinistä kulttuuria. Kysymys koettiin hankalaksi vastata eivätkä kaikki osanneet sanoa selkeää mielipidettään. Kuitenkin muutama haastateltava löysi kollegiaalisuudesta feminiinisiä piirteitä, joita ovat muun muassa hierarkioiden puuttuminen, tietynlainen pehmeys ja vuorovaikutus sekä valtasuhteiden avoimuus ja osoittaminen. Sen sijaan vastakohtaksi kuvailtu managerialismi nähtiin maskuliinisena, hierarkkisena linjaorganisaationa ja ylhäältä alaspäin suuntautuvana väepelijohtamisena. (vrt. O’Connor & White 2011) Hieman yllättäen yksi hallintohenkilökuntaan kuuluva haastateltava koki historiallisesti perinte-

sen kollegiaalisuuden maskuliinisena mieskeskeisine akateemisine verkostoineen, joiden johdosta naisten on ollut hankalaa edetä akateemisella urallaan.

”Nämä akateemiset mieskeskeiset verkostot on ollut hirveän vaikeita päästämään naisia eteenpäin akateemisella uralla. Ne on aika subtiileja asioita. Ei voida sanoa, että joku julistaa, että ei naisia tänne. - - Tässä nyt tapahtuu kokoajan muutosta positiiviseen suuntaan.” Hallintohenkilöstö, yliopiston kansleri

5.2 Vuoden 2009 johtosääntö ja uudistuksen tausta

Kollegiaalisuuden kokemusten analysoinnin jälkeen edetään tutkimuksen varsinaiseen tapaukseen eli johtosääntöuudistukseen HY:ssä. Kollegiaalisuuden määrittely ja ilmeneminen toimii keskeisenä teoreettisena johdatuksena tapaukseen. Ensin tarkastellaan vanhaa vuoden 2009 johtosääntöä sekä uudistuksen taustaa. Seuraavassa luvussa taas syvennyttään uudistuksen vaiheisiin ja sisältöön. Lisäksi luvussa 5.3 tiivistetään uudistuksen puolesta ja vastaan esitettyä argumentointia. Kirjallinen dokumenttiaineisto muodostaa kummankin luvun alussa olennaisen kuvauksen ja johdatuksen teemaan. Sen jälkeen siirrytään haastateltavien kokemuksiin ja haastatteluaineiston analyysiin samasta aihepiiristä.

Jo yliopistolain uudistusta edeltäneessä OECD:n Suomea koskevassa maaraportissa (OPM 2007, 71–72) todettiin suosituksena, että on todennäköisesti tarpeellista tehdä yliopistojen dekaaneista johtaja-dekaaneita, eikä toimivallaltaan vähäpätöisiä kollegiaalisia toimijoita. Näin voidaan hälventää korkeakoulujen itsehallintokykyyn liittyviä huolenaiheita ja toteuttaa niiden yrittäjyys- ja yhteiskunnallisia valmiuksia. Kuitenkin yliopistolain astuessa voimaan 1.1.2010 HY:ssä dekaanien ja laitosjohtajien valintaa päätettiin jatkaa vanhalla tavalla tiedekuntaneuvostojen järjestämällä vaalilla. (Hämäläinen 20.10.2014) Uudistusta vastaavaa johtosääntöä yritettiin ajaa läpi jo 2009, mutta yritys kaatui yliopistoaktiivien taistelussa. (Ylioppilaslehti, 15.5.2015) Tällä kertaa kaksivaiheinen johtosääntöuudistusprosessi päättyi esityksen hyväksymiseen huhtikuussa 2015.

Vuoden 2009 johtosäännön mukainen Helsingin yliopiston dekaanin valintamenettely oli nelivaiheinen. Ensin rehtorin kanslia ilmoitti dekaanin tehtävän haettavaksi yhteistyössä tiedekunnan kanssa. Ilmoitusmenettelyn jälkeen tiedekunta järjesti hakijoiden julkisen kuulemistilaisuuden. Kuulemisen jälkeen tiedekuntaneuvosto valitsi dekaanin tehtävää määrääjässä hakeneiden joukosta. Lopuksi rehtori vielä vahvisti valinnan tai perustellusta syystä palautti asian uuteen käsittelyyn. Dekaanin toimikausi päättyi neljän vuoden määräajan umpeuduttua, mutta myös rehtori saattoi perustellusta syystä vapauttaa dekaanin tehtävästään. (HY johtosääntö 2009, 21) Aiemmin kollegiaalinen tiedekuntaneuvosto teki siis valinnan,

jonka rehtori muodollisesti vahvisti. Hallitus ei ollut osallisena dekaanien valintamenettelyssä.

Varsinainen vanhan johtosäännön uudistamisprosessi sai alkunsa helmikuussa 2014, kun rehtori asetti viisihenkisen työryhmän tehtävänsä tarkastella HY:n johtosääntöjen toimivuutta ja mahdollisia muutostarpeita tavoitteena muun muassa yksinkertaistaa hallintoprosesseja. (HY hallitus 2015) Laakson mukaan uudistukselle ei esitetty selkeää syytä, mutta hän arvelee perustelujen liittyvän dekaanien ja rehtorin väliseen luottamuksen lisäämiseen, aktiivisen rekrytointimenettelyn tärkeyteen, tiedekuntaneuvoston asiantuntijuuden puutteeseen, yleiseen yliopistojen muutostarpeeseen sekä yliopiston organisaatorakenteen ominaispiirteisiin. (Laakso 15.10.2014)

Mediassa yliopistolain uudistus nostettiin keskeiseksi uudistusta selittäväksi tekijäksi, sillä yliopistolain muutoksella lisättiin merkittävästi hallituksen toimivaltaa. Yliopiston johto perusteli uudistusta aluksi käytännöllisin syin, kun taas vastustajien mielestä kyse oli laajemmasta periaatteellisesta muutoksesta. (HS, verkkouutinen, 17.10.2014) Asetettu työryhmä on muistiossaan maininnut uudistuksen valmistelun lähtökohdaksi yliopistolain 14 §:n, jonka mukaan yliopiston hallituksen tehtävänä on ottaa suoraan rehtorin alaisuudessa toimiva johtava henkilöstö rehtorin nimittäessä muun henkilöstön. Kyseinen lainkohta kuitenkin mahdollistaa hallituksen päätösvallan delegoinnin sisältämällä varauksen ”jollei se ole siirtänyt tehtävää muulle yliopiston toimielimelle”. Lähtökohtaisesti asia on siis yliopiston autonomian piirissä ratkaistavissa halutulla tavalla. Myös Välimaan (2011, 155) mukaan nykyisen yliopistolain puitteissa voitaisiin toimia siten, että otetaan yliopiston toiminnan kollegiaalinen luonne paremmin huomioon esimerkiksi jonkinasteisena tiedekunnan ja ylimmän johdon päätöksenteon hybridinä.

Haastatteluaineiston perusteella dekaanien valinta osoittautui yliopistopoliittisesti vilkasta keskustelua herättäväksi aiheeksi jo aikaisemman johtosäännön yhteydessä. Vuoden 2009 johtosääntöä kaksi akateemista haastateltavaa kuvasi eräänlaiseksi ”demokratian torjuntavoitoksi”, jossa yhteisöä lopulta kuunneltiin. Valmistelussa oli silloin esillä useita vaihtoehtoisia malleja, joista käytiin laajaa keskustelua. Kaksi hallinnon edustajaa kuvasikin vuoden 2009 johtosääntöä tietynlaiseksi kompromissiratkaisuksi. Siinä yhdistyivät dekaanilta vaadittava yhteisön luottamus sekä dekaanin asema rehtorin hyväksymänä luottohenkilönä.

”Tän vanhan johtosäännön ideologia oli sekä top-down että bottom-up hyväksyntä dekaanille. - - Nää ei ole vastakohtia, vaan kokonaisuus. - - Me oltiin harvoja, jotka päädyttiin tällaiseen kompromissiin, että se aloite tulee alhaaltapäin. Se tietysti varmaan heijastaa sitä poliittisen kamppailun suhdetta.”
Hallintohenkilöstö, yliopiston kansleri

”Vanhassa mallissa oli kollegiaalisuutta vielä hyvin paljon. Se oli ehkä sellainen pehmeä lasku siihen muutokseen, jota tuo yliopistolaki edellytti. - - Siinä tulee se, että ennen kuin tällainen iso yliopisto kääntyy johonkin suuntaan, niin se kääntyy todella hitaasti.” Hallintohenkilöstö, yliopistonlakimies

Toisaalta akateemiseen henkilökuntaan kuuluva haastateltava kritisoi vuoden 2009 johtosääntöä vain väliaikaiseksi kompromissiksi, joka saatiin helpommin läpi kun sen sanottiin sisältävän yhä demokraattisia periaatteita. Muihin yliopistoihin verrattuna HY:ssä oli poikkeuksellisen laajaa vastarintaa ja liikehdintää demokraattisuuden säilyttämiseksi. Haastateltavan mukaan vuonna 2009 valittu ratkaisu on peruttu heti ensimmäisen mahdollisuuden tullessa.

Akateemiset haastateltavat kuvaisivat vuoden 2009 johtosäännön mukaista dekaanien valintamenettelyä kollegiaaliseksi. De facto dekaanin valintaa koskeva päätöksenteko tehtiin tiedekuntaneuvostossa. Prosessi koostui pääsääntöisesti professorikokouksista ehdokkaiden kartoittamiseksi, paneeleista, julkisista kuulemisista ja lopulta suljetusta lippuäänestyksestä tiedekuntaneuvoston kokouksessa. Rehtori vahvisti äänestyksellä valitun henkilön valinnan, vaikka muodollisesti hän olisi voinut jättää sen myös vahvistamatta. Todellisuudessa päätösvalta oli kollegiaalisella elimellä eli tiedekuntaneuvostolla. Kaksi haastateltua kuvasi kyseistä valintatapaa demokraattiseksi ja vaalimaiseksi valintamalliksi.

Myös hallinnon edustajien vastauksissa tunnistettiin aiemman johtosäännön mukaisen dekaanin valinnan vaalimainen luonne ja tietynasteinen kollegiaalinen elementti.

”Yhteisön kautta saadaan dekaani, joka tukee sitä yhteisöä. Kyllä siinä se kollegiaalinen elementti oli vahvasti, että kaikille tasaisesti.” Hallintohenkilöstö, hallintopäällikkö

”Se vanha johtosääntöhän perustui vaaleihin. Ja jos nyt sanotaan ihan suoraan, niin se saattoi perustua täysin sattumaan.” Hallintohenkilöstö, yliopistonlakimies

Kahden hallinnon edustajan sekä yhden akateemisen henkilön haastatteluista kävi ilmi myös vanhan johtosäännön mukaiseen valintaan liittyvät mahdolliset haasteet. Aiempi valintamenettely nimittäin mahdollisti ns. ”edunvalvontadekaanin” tai ”vastarintadekaanin” valinnan, joka yrittää vahvasti puolustaa yksikkönsä etuja suhteessa yliopistoon ja ylimpään johtoon. Menettely mahdollisti mahdollisimman vähän tiedekunnan toimintaa haittaavan dekaanin valinnan, joka toimii vain ”kumileimasimena” tiedekunnan näkemyksille. Sen sijaan aka-

teemisen haastateltavan mukaan dekaanin on keskeistä nähdä yliopiston kokonaisuus, eikä liikaa asettua vastavoimaksi sille. Mahdollista oli myös professorien keskinäinen sopiminen seuraavasta dekaanista, jopa epäsuosiossa olevan kandidaatin syrjäyttäminen ja tietynasteinen kiusanteko. Kukaan vastaajista ei tosin ottanut kantaa siihen, oliko tällaisia dekaaneita todellisuudessa valittu. Lisäksi vanhan johtosäännön aikana käytiin ainakin yhdessä tiedekunnassa vaalipeliä, jossa pyrkimyksenä oli vaikuttaa kolmikannan mukaan ratkaisevassa asemassa olevien opiskelijoiden äänestykseen tiedekuntaneuvostossa. Sama haastateltava korosti erityisesti aidosti hyvän ja määrätietoisen johtajan valitsemista pelkän yhteisön keskinäisen sopimisen sijaan.

Eri henkilöstöryhmät kokivat uudistuksen taustat toisistaan poikkeavalla tavalla. Akateemiset haastateltavat tunnustivat vuoden 2015 johtosääntöuudistuksen taustalla monia taustatekijöitä, joista useimmat liittyivät akateemisen johtamisen, dekaanin roolin muutokseen sekä yleisen yliopistoympäristön muutokseen. Yhden akateemisen haastateltavan mukaan erityisesti yliopiston hallitukselta on tullut paineita kohti yritysmaailman johtamista, sillä se koostuu myös yliopiston ulkopuolella toimivista henkilöistä. Myös toisen akateemisen haastateltavan mukaan yliopistojen johtamiseen on alettu kiinnittää huomiota määrätietoisemmin. Täten johtamisjärjestelmää koskeva määrittely haluttiin arvioida uudestaan tiedekunta- ja laitosastolla. Kolmas akateeminen haastateltava arvioi uudistuksen todellisena syynä olevan ”alastoman valta-argumentin” eli rehtorin vallan keskittämisen. Haastateltava käytti voimakkaita kielellisiä ilmaisuja kuvatessaan hänen mukaansa uudistuksen taustalla vaikuttavaa klassista debattia siitä, onko diktatuuri tehokkaampi johtamisjärjestelmä kuin demokratia.

”Rehtori halusi keskittää kaiken vallan itselleen ja ei voinut suvaita sitä, että meillä on täällä olemassa erilaisia vastarinnan pesäkkeitä erilaisia uudistuksia vastaan. - - Ja pääsääntöisesti tää yliopiston hallitus toimii samalla tavalla kuin Pohjois-Korean järjestelmä, jossa valtion päämiestä vastaan ei ole koskaan asetettu. - - Ja nyt me ollaan niin pitkällä yliopistossa kun yliopistossa voi olla. Mä koen että tää on diktatuuri.” Akateeminen henkilöstö, professori

Myös hallinnon edustajien vastauksissa johtosääntöuudistuksen taustalla tunnustettiin useita syitä, joista keskeisimmät liittyivät dekaanien rekrytointimenettelyn laajentamiseen ja aktivoimiseen. Yhden haastateltavan mukaan edellisellä dekaanien valintakierroksella hakupaine oli pieni. Useimmissa tiedekunnissa ei syntynyt todellista kilpailua, vaikka kyseessä on korkea tehtävä Suomen johtavassa yliopistossa. Toisaalta yksi hallinnon edustaja nimenomaan totesi dekaanin valintamenettelyssä vallinneen aidon kilpailun. Tässä lienee kyse tieteenala-

kohtaisista eroista. Muutama haastateltava koki aiemman valintamenettelyn passiiviseksi prosessiksi, jossa vain odoteltiin potentiaalisten henkilöiden asettumista ehdokkaiksi. Täten haastateltavat peräänkuuluttivat aktiivisempaa ”headhunting” -tyyppistä kandidaattien etsintää esimerkiksi pienemmän valintaryhmän toimesta, sillä kollegiaalinen elin ei voi tehokkaasti tehdä tätä. Akateeminen haastateltava sen sijaan kritisoi rekrytointipohjan laajentamisen ja aktivoimisen liittyvän pyrkimykseen rekrytoida päteviä ammattijohtajia, joilla ei ole välttämättä mitään yhteyttä kollegialisuuteen. Yhden hallinnon edustajan mukaan johtosääntöuudistuksen syitä olivat HY:n toiminnan tehostaminen sekä toimintaedellytyksistä huolehtiminen. Yliopistojohtamisen ja johtajuuden koettiin muuttuneen ja olevan muutoksessa muun muassa tulosvastuullisuuden myötä. Tällöin isoa organisaatiota pitää pystyä johtamaan tehokkaasti rehtorin ja hallituksen näkökulmasta. Kolme haastateltavaa perusteli lisäksi uudistusta puhtaasti muodollisilla seikoilla viitaten muun muassa hallinnon keventämiseen, johtosäännön ajantasaistamiseen, pelkistämiseen sekä yksityiskohtaisuuksien poistamiseen.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat dekaanin roolin vahvistuneen erityisesti yliopistolain myötä. Yliopistolaki selkeytti dekaanin roolia johtajana asettaen selvät vastuualueet. Yhden haastateltavan mukaan dekaani oli aiemmin enemmän tiedekunnan kuin rehtorin edustaja. Uudistuksella dekaani haluttiin ajamaan koko yliopiston etuja yhdessä rehtorin kanssa. Tällöin luonnollinen toive rehtorilta on se, että dekaanit johtavat yliopistoa hänen tukenaan, ei häntä vastaan. Toisaalta toinen haastateltava koki tämän saman asian vallan keskittämiseksi.

”Tavallaan se dekaani ei ole vain sen oman yksikkönsä edustaja suhteessa ylöspäin, vaan on myös tavallaan suhteessa yhteisöön päin ja on tavallaan yliopistollinen johtaja. Ja tässä on juuri se painotuksen muutos. - - Rehtorin ja dekaanin välillä on tällainen johtamissuhde, joka on tietysti vahvistunut.” Akateeminen henkilöstö, dekaani

”Silloin vanhempina aikoina dekaani oli enemmänkin keulakuva kuin tiedekunnan toiminnan johtaja. - - Ja sitten pikkuhiljaa tässä sanotaanko kymmenen viidentoista vuoden aikana dekaanin johtajuus, johtajan tehtävät, johtajan rooli ovat kaiken aikaa vahvistuneet.” Akateeminen henkilöstö, professori

”Mä itse ajattelisin, että dekaanilla on hirvittävästi valtaa. Hänellä on iso johtajanvastuu, henkilöstö- ja budjettivastuu. - - Ja viimekädessä dekaani vastaa siitä budjetista elikkä hän on iso johtaja kaikella mittakaavalla.” Hallintohenkilöstö, hallintopäällikkö

Kaksi haastateltavaa korosti dekaanin yliopistollisena johtajana asemaa ylimmän johdon ja tiedekuntien välillä. Dekaanit ovat ikään kuin rehtorin apulaisia ja hyväksymiä ja seuraava johtoporras rehtorista. Mielenkiintoinen havainto aineistosta oli HY:ssä vanhan johtosäännön

aikana luotu epävirallinen JODE (johtoryhmä ja dekaanit) -elin, joka koostuu yliopiston johtoryhmästä ja dekaaneista. Kuukausittaisissa JODE-kokouksissa osapuolet keskustelevat yliopiston asioista. Kokouksissa rehtori kertoo, mitä seuraavaksi päättää ja dekaanit puolestaan linjaavat sitä, miten yliopistossa on hyvä päättää. Kyse on tavallaan ylimmän johdon päätösvalan jakamisesta keskitason johdon kanssa.

Lähes kaikki haastateltavat tunnistivat vuonna 2010 voimaan tulleen uuden yliopistolain johtosääntöuudistuksen taustalla, vaikka uudistuksesta oli ehtinytkin jo kulua useita vuosia. Kuten aiemmin todettiin, YOL:n nojalla hallitus valitsee suoraan rehtorin alaisuudessa olevan henkilöstön, mutta tämä päätösvalta on mahdollista delegoida myös muulle taholle. Vain yhdellä haastateltavalla ei ollut mielipidettä yliopistolain suorasta vaikutuksesta johtuen työkokemusvuosien vähyydestä. Seuraavat vastaukset ilmentävät, kuinka YOL:n vaikutukset kuitenkin koettiin hyvin erilaisiksi huolimatta siitä, että molemmat haastateltavat pitivät YOL:a tärkeänä muutosajurina. Sitaateissa vastataan kysymykseen, kokivatko haastateltavat yliopistolainuudistuksen vaikuttaneen HY:n johtosääntöuudistukseen.

”No ehdottomasti. - - Tää yliopistolaki 2009 oli sellainen virallinen kertarymäytys, jolla tää hierarkia tuotiin näihin yliopistoihin.” Akateeminen henkilöstö, professori

”Ilman muuta. 2009 yliopistolaki teki yliopistoista julkishallinnollisia instituutteja ja meille tuli talousvastuu tietyllä tavalla. Me ollaan itse vastuussa meidän taloudesta ja toiminnasta autonomisesti, joka vaikuttaa siihen, minkälaista johtamista pitää tehdä. Ja siitä siinä johtosäännössäkkin pitää huomioida näitä toimintaympäristön muutoksia.” Hallinto henkilöstö, hallintopäällikkö

Yhteenvedon vuoden 2009 johtosäännöstä sekä uudistuksen taustasta voidaan todeta dokumenttiaineiston ja haastattelujen perustella, että dekaanin valinnassa on kyse yliopistopoliittisesti merkittävästä ja organisaatioteoreettisesti kiperästä kysymyksestä. Yhden hallinnon edustajan mukaan johtosääntöjen muutokset ovat jostain syystä aina herkkiä aiheita. Dekaanin valintamenettely kytkeytyy läheisesti kollegiaalisuuteen, sillä perinteisesti on pidetty tärkeänä, että yhteisö valitsee johtajan. Johtosääntöuudistuksen taustalta on taas tunnistettavissa lukuisia syitä, joista keskeisimmät liittyvät dekaanin roolin ja akateemisen johtamisjärjestelmän uudistamiseen. Seuraavaksi keskitytään uuden johtosäännön vaiheiden ja sisällön kuvauksen jälkeen erityisesti sen herättämään vilkkaaseen keskusteluun ja argumentointiin.

5.3 Johtosääntöuudistus – prosessi ja toteutus

Helsingin yliopiston johtosääntöuudistuksen valmistelu koostui kahdesta vaiheesta. Ensimmäinen vaihe sijoittui uudistuksen alkuun sekä ensimmäiseen kommenttikierrokseen. Rehto-

rin asettaman työryhmän ensimmäinen luonnos sekä muistio valmistuivat syyskuussa 2014, minkä jälkeen luonnos lähetettiin kommenttikierrokselle tiedekuntiin, erillisille laitoksille, keskushallinnolle, henkilöstöjärjestöille ja ylioppilaskunnalle. Luonnos oli myös HY:n sisäisessä Flamma-intranetissä koko yliopistoyhteisön luettavana ja kommentoitavana. Ensimmäisen vaiheen ehdotuksen mukaan tosiasiallinen päätösvalta dekaanin valinnassa olisi siirtynyt monijäseniseltä tiedekunnan toimielimeltä yliopiston hallitukselle. (HY hallitus 2015) Itse olen seurannut johtosääntöuudistusta koskevaa viestintää HY:n ulkopuolelta ilman pääsyä sisäiseen intranettiin. Tämä on osaltaan tutkimuksen rajoitteena, sillä vain osa lausunnoista on ollut julkisesti saatavilla yliopistoyhteisön ulkopuolella. On syytä huomioida, että myös yliopistoyhteisön sisäpuolella lienee käyty vilkasta ja jopa kärjistetympää keskustelua esityksestä, mihin tämän työn puitteissa ei ole mahdollista paneutua. Toisaalta tutkijan asema kohdeorganisaation ulkopuolisena tarkkailijana lisää osaltaan tutkimuksen objektiivisuutta kuten lopuksi tutkimuksen luotettavuutta arvioivassa luvussa 6.2 esitetään.

Johtosääntöuudistuksen valmistelun toinen vaihe käynnistyi vuoden 2015 alussa, kun työryhmä jatkoi uudistuksen muokkaamista saadun palautteen perusteella. Tässä vaiheessa ehdotettiin erillisen dekaanin valintaan keskittyvän rekrytointivalmisteluryhmän perustamista. Maaliskuussa työryhmä lähetti vielä kommenttipyyntöt eri tahoille uudesta luonnoksesta. Tällöin esitykseen lisättiin vielä tiedekuntaneuvoston kuuleminen ennen kuin valmisteluryhmä vie esityksen rehtorille. Rehtori taas tekee esityksensä hallitukselle tämän pohjalta. Lisäksi esitystä täydennettiin dekaanilta vaadittavien edellytysten osalta siten, että johtajaksi valittavalla tulee olla yliopistomaailman tuntemusta. Työryhmä kävi läpi kokouksessaan 1.4.2015 kommenttikierroksen tuloksen päätyen tekemään vielä joitain muutoksia hallitukselle hyväksyttäväksi lähteviin johtosääntöluonnoksiin. (HY hallitus 2015) HY:n hallitus hyväksyi johtosääntöluonnoksen esityksen mukaisena kokouksessaan 15.4.2015.

Uusi johtosääntö merkitsi useita muutoksia vuoden 2009 johtosääntöön. Ensinnäkin dekaanin toimikausi piteni neljästä viiteen vuoteen. Toiseksi toimivalta nimittää dekaani siirtyi rehtorilta hallitukselle. Uudistuksen myötä rehtori esittää nimittämistä hallitukselle asettamansa *valmisteluryhmän* esityksen pohjalta. Rehtori siis asettaa erillisen valmisteluryhmän hoitamaan dekaanin rekrytointia. Valmisteluryhmä koostuu tiedekuntaneuvoston professo-reista, opiskelijoista ja henkilöstöedustajasta sekä rehtorin nimittämästä yhdestä tai kahdesta jäsenestä. Muutos ei kuitenkaan poista täysin tiedekuntaneuvoston roolia dekaanien valinnassa, sillä dekaanin valinnasta vastaavan valmisteluryhmän on kuultava tiedekuntaneuvos-

toa ennen esityksen tekemistä rehtorille. Suurimmassa osassa tiedekunnilta tulleissa toisen kierroksen kommentteissa hyväksyttiin tiedekuntaneuvoston rooli, joka yhä säilyi tärkeänä dekaanien rekrytoinnissa kuulemisten kautta. (HY hallitus 2015) Mielenkiintoinen yksityiskohta on johtosäännössä rehtorille varattu mahdollisuus antaa rekrytointiin liittyviä tarkempia menettelyohjeita. Tämä korostaa rehtorin itsenäistä roolia dekaanien valinnassa. Kolmanneksi uudistus lisää edellytyksen dekaaniksi valittavan kelpoisuudesta, sillä dekaanilla tulee olla yliopistomaailman tuntemusta sekä kokemusta tiedekunnan piiriin kuuluvan tieteenalan johtamisesta. Tosin tätä ei nähdäkseni voida pitää kovinkaan merkittävänä uudistuksena, sillä aikaisempi johtosääntö edellytti vastaavasti dekaaniksi valittavalta kokemusta tiedekunnan piiriin kuuluvan tieteenalan tutkimuksesta ja opetuksesta sekä näiden johtamisesta. (HY johtosääntö 2015)

Uudistus on aiheuttanut runsaasti keskustelua sen seurauksista, mahdollisista hyödyistä ja haitoista. Etenkin ensimmäisen vaiheen esitys aiheutti runsaasti kritiikkiä ja kommentointia eri tahoilta. Lähes kaikissa lausunnoissa huomautettiin johtosääntöuudistuksen keskeneräisestä vaiheesta ja tarpeesta valmistella tutkinto- ja oikeusturvajohtosääntö tiiviissä yhteistyössä varsinaisen johtosäännön kanssa. (HY hallitus 2015) Esimerkiksi yleisen valtio-opin oppiainekokouksessa valmisteltu lausunto (2014, 1) kritisoi ehdotettua hierarkkista päätöksenteon mallia, jossa hierarkiassa ylemmän tason johtajat nimittävät alemman tason johtajat. Lausunnon mukaan ehdotus merkitsisi kollegiaalisen ja demokraattisen päätöksentekomallin legitiimien piirteiden heikentymistä johtaen jopa tehokkuuden laskuun. Myös HYY:n edustajistoryhmän kannanotossa (2014) nähtiin uudistuksen sisältävän epädemokraattisia piirteitä muutosten uhatessa vähentää tiedekuntaneuvostojen tehtäviä ja siirtää dekaanien valinnat tiedekuntaneuvostoilta yliopiston johdolle. HYY:n mukaan uudistus heikentäisi toteutus- ja osallistua yhteisön päätöksentekoon. Kuitenkaan uudistusta ei nähty HYY:ssä kokonaan kielteisenä, sillä muun muassa dekaanien valintaa tukevien työryhmien perustaminen sekä mahdollisuus rekrytoida ammattitaitoisia johtajia yliopiston ulkopuolelta koettiin myönteiseksi.

Ensimmäisen vaiheen esitystä kommentoitiin vilkkaasti yliopiston henkilökunnan blogikirjoituksissa. Vahvaa kritiikkiä ovat esittäneet etenkin akateemiseen professorikuntaan kuuluvat henkilöt. Maailmanpolitiikan professori Teivo Teivainen (13.9.2014) vertasi blogissaan uudistusta tieteen vapautta ja demokraattisuutta vakavasti uhkaavaksi vääpelijohtamisen

malliksi. Kysymys on dekaanien nauttimasta yhteisöjen luottamuksesta sen kautta, että yhteisöt valitsevat heidät. Armeijavertauksen esitti myös kansainvälisen politiikan professori Heikki Patomäki (10.10.2014), jonka mukaan uudistus merkitsee siirtymistä oppinaisuudesta ja kollegiaalisuudesta kohti yksioikoista hierarkkista linjaorganisaatiota, missä ylimmät johtajat alkavat valita alemmat johtajat. Johtaja-alainen -malli on vastoin yliopiston perusperiaatteita. Patomäki peräänkuulutti demokratiaa ja avointa tasaveroista keskustelua dekaanin valintamenettelyssä. Keskusteleavasta yhteisöstä on siirrytty diktatuuriin filosofian yliopistonlehtori Thomas Wallgrenin mukaan. HY on ollut demokratian viimeinen lippulaiva, sillä suurin osa Suomen yliopistoista on painottanut hallituksen roolia keskijohdon valinnassa. (Yliopistolehti 15.5.2015) Nähdäkseni uudistuksen vastustajien kielenkäyttö ja argumentointi on osin voimakasta. Voidaan kysyä, uhkaako uudistus todella akateemista vapautta ja onko kyse vääpelimäisestä johtamismallista etenkin sen sisältämän tiedeyhteisön kuulemismenettelyn myötä.

Neutraalimpaa näkemystä edustavan oikeustieteellisen tiedekunnan dekaani Kimmo Nuotion mukaan rekrytointina tehtävään valintaan on löydettävissä perusteluja dekaanin tehtävän muuttumisesta yhä haasteellisemmaksi. Rehtorin näkökulma olisi vahvemmin esillä rekrytointimaisemmassa valinnassa turvaten täten dekaanin edellytyksiä osallistua yliopiston johtamiseen. Kuitenkin tiedekunnan vaikutusmahdollisuudet tulisi varmistaa osallistamalla heitä tehtävänäyttöä valmistelevan valmisteluryhmän toimintaan. Valmisteluryhmä taas johtaisi epäpoliittisempaan menettelyyn vaalin sijaan, sillä valinnat tulisi perustella asiasyillä. (Nuotio, 17.10.2014) Valtiotieteellisen tiedekunnan dekaani Liisa Laakso problematisoi johdosääntöuudistuksen institutionaalisia vaikutuksia. Ongelmana ei ole oikeastaan se, ketä loppujen lopuksi valitaan, vaan siinä kuinka heidät valitaan ja kenelle he ovat vastuuvollisia, eli itse instituutiossa ja sen rakenteessa. Hänen mukaansa asiantuntija-, koulutus- ja tiedeorganisaatio ei kehity hierarkkiana, vaan eri toimintojen välisinä löyhinä kytkentöinä. Täten uudistus vaatii sen institutionaalisten seurausten perusteellista pohdintaa. (Laakso, 15.10.2014) Kannanotot osoittavat, kuinka erilaiset toimijat arvioivat eri näkökulmista uudistusta. Ongelmaksi on tiivistetysti koettu se, millaisiksi valtasuhteet muodostuvat uudistuksen myötä HY:ssä.

Uudistuksen puolestapuhujat ovat argumentoineet erityisesti läpinäkyvyydellä ja hakijapohjan laajentamisella. Uudistusta valmistelleen työryhmän mukaan rekrytointipohjan laajentaminen aiemmasta vahvasti tieteellisiin meriitteihin ja työsuhteeseen liittyvistä edellytyksistä saattaa olla erityisesti naisten rekrytoinnin kannalta eduksi. Valtaosa nykyisistä dekaaneista

on miehiä, sillä edellinen kelpoisuusvaatimus suosi miehiä johtajavalinnoissa professorikunnan miesvaltaisuudesta johtuen. (HY hallitus 2015) Uusi malli rekrytointiryhmineen tarjoaa täten läpinäkyvän prosessin ja mahdollisuuden hakijapohjan laajentamiseen. Aiempi julkinen vaali ei ole rohkaissut kiinnostuneita hakijoita soputilanteiden vuoksi. Tyypillisesti tehtävään haki vain yksi henkilö. Dokumentoidun valintamenettelyn avulla hallitus pystyy nyt seuraamaan entistä paremmin, millä perustein valinnat on tehty. Lisäksi uudistuksella vastataan entistä paremmin dekaanin tehtävän muuttuneeseen luonteeseen kohdistuviin odotuksiin. Yliopistolla on yhteisiä tavoitteita ja johtajilla oman yksikön yli meneviä tehtäviä, minkä takia johtajien valinnan tulisi olla organisaatiossa kaikkien asianosaisten yhteinen asia. Jokotai -vastakkaisasettelun sijaan tulisi pohtia yhteistyöllä saavutettavia sekä-että -ratkaisuja. (Hämäläinen, 20.10.2014)

Haastateltavien näkemykset johtosääntöuudistuksesta voidaan niin ikään luokitella kolmeen ryhmään: vastustajat, neutraalisti suhtautuvat sekä kannattajat. Akateemisista haastateltavista kaksi ilmaisi vastustavansa muutosta, yksi suhtautui neutraalisti todeten olevan jäävi arvioimaan uudistusta johtuen osallisuudestaan työryhmätyöskentelyyn ja yksi totesi kannattavan rekrytointimallin ammattimaisuutta. Hallintohenkilökuntaan kuuluvista haastateltavista kolme kertoi nimenomaisesti pitävänsä uutta johtosääntöä parempana kuin vanhaa. Vain yksi hallintohenkilökuntaan lukeutuva suhtautui uudistukseen neutraalisti ja kantaa ottamatta. Kirjallisen dokumenttiaineiston perusteella oli jossain määrin odotettavissa akateemisen henkilökunnan kriittisempi näkemys. Sen sijaan hallintohenkilökunnan uskoin suhtautuvan uudistukseen myönteisesti.

Uutta johtosääntöä kuvattiin vaihtelevasti sen moninaisesta kannatuksesta johtuen. Akateemisista haastateltavista yksi luonnehti uutta dekaanien valintatapaa vähemmän demokraattiseksi verrattuna edeltäjäänsä. Toisen akateemisen haastateltavan mukaan taas siirtyminen pois vaalista ja sen aiheuttamasta dekaanin valinnan politisoitumisesta on johtanut rekrytointimaiseen valmisteluryhmäkuvioon. Siinä punnitaan aikaisempaa paremmin ehdokkaiden kykyä hoitaa dekaanin vastuullista tehtävää. Kolmannen akateemisen haastateltavan kuvauksen mukaan uudella johtosäännöllä etsitään erityisesti muutosjohtajia ja uudistusten toimeenpanijoita. Vaikka dekaanin valintamenettelyssä on mukana useita tahoja, on tosiasiallinen päätösvalta yhdellä ihmisellä eli rehtorilla. Eri toimijoilla on haastateltavan mukaan vain harvoin tai ei koskaan vaikutusvaltaa päätösten sisältöön. Neljäs akateeminen haastateltava kuvasi valittua mallia kompromissiksi, jossa kuitenkin haluttiin sitoa tiedekuntaneuvosto

toimijaksi valintamenettelyyn. Haastateltava koki itse tiedekuntaneuvoston roolin tärkeäksi nimenomaisesti kollegiaalisuuden vuoksi sekä dekaanin legitimitetin eli oikeutuksen kannalta.

Hallintoon kuuluvat haastateltavat kuvailivat uuden valintamenettelyn sisältävän yhä kollegiaalisuutta valmisteluryhmän kautta, vaikka kollegio on huomattavasti pienempi. Prosessitaso on siirtynyt tiedekunnista rehtorin kansliaan. Kaksi haastateltavaa korosti, että uudessa mallissa valmisteluvastuu ja hakijoiden arviointi dekaanien valinnassa kuuluu selkeämmin valmisteluryhmälle. Tällöin pystytään tekemään aktiivisempaa ”headhuntingia”, mitä edeltävä johtosääntö ei mahdollistanut. Tiedekuntaneuvoston kuuleminen voi vaikuttaa valmisteluryhmän esitykseen tai olla myös vaikuttamatta. Toisaalta ratkaiseva esittelyvalta on kuitenkin vahvasti rehtorilla, jonka ei tarvitse noudattaa valmisteluryhmän esitystä.

”Mun mielestä sen uuden valintaprosessin henki on se, että valitaan akateemista johtajaa, avoimella kilpailulla ja haulla ja se johtaja voi tulla tiedekunnan ja tiedeyhteisön ulkopuolelta. Se on sitten toinen kysymys, että saadaanko sellaisia johtajia hakemaan.” Hallinto henkilöstö, hallintopäällikkö

Haastattelujen perusteella uudistukseen liittyvän keskustelun ytimessä vaikuttaa olevan kollegiaalisuuden aseman muutos dekaanin valintamenettelyssä. Tähän kytkeytyy olennaisesti kysymys siitä, vähennetäänkö vai lisätäänkö tiedekuntaneuvoston roolia.

”Oli aika kova debatti siitä, että voidaanko tällainen siirto tehdä ja mitä tapahtuu just tälle kollegiaalisuudelle.” Akateeminen henkilöstö, dekaani

”Siinä oli oikeastaan tämä tiedekuntaneuvoston rooli tämän keskustelun ytimessä tai keskiössä. . . . Haluttiin kuitenkin sitoa se tiedekuntaneuvosto siihen toimijaksi tähän valintamenettelyyn, josta tuli sitten aika moniportainen.” Akateeminen henkilöstö, professori

Kaikki haastateltavat toivat esiin uudistuksesta esitettyä kritiikkiä, vaikka itse saattoivat edustaa kannattajia. Akateemisten haastateltavien vastauksissa ilmennyt kritiikki liittyi erityisesti tiedekuntaneuvoston roolin vähentymiseen sekä hierarkkisuuteen. Joissain tiedekunnissa koettiin, että päätösvalta on otettu pois tiedekuntaneuvostolta. Erään akateemisen haastateltavan mukaan johtosääntöuudistus on pääosin herättänyt kielteisiä reaktioita HY:ssä, vaikka sopeutujia ja opportunistejakin löytyy. Osa uudistuksen vastustajista kuitenkin on väsyneitä tai jopa masentuneita jatkuvaan uudistamiseen, eivätkä täten ole enää jaksaneet tuoda esiin kriittistä ääntä. Yksi haastateltava koki erityisesti uudistuksen hierarkkisuuden ongelmaksi, sillä hierarkia johtaa tutkimusten mukaan tehottomuuteen ja siihen, että organisaatiossa mukana olevat ihmiset kokee turhautumista tai työhyvinvointi laskee. Hierarkkisuus

aiheuttaa organisatorista tyhmyyttä, mikä vaikeuttaa organisaation kykyä oppia. Erityisesti yliopistojen kaltaisiin asiantuntijaorganisaatioihin hierarkkisuus ei sovi tieteen eetoksen vuoksi.

Myös hallinnon edustajien vastauksissa kritiikin nähtiin liittyvään huoleen päätösvallan siirtämisestä pois tiedekuntatasolta. Tämä taas kytkeytyy läheisesti kysymykseen tiedeyhteisön luottamuksesta, joka lukeutuu Korhosen (2007, 35–37) mukaan kollegiaaliselle työkuultuurille keskeisimmäksi tekijäksi. Yhden haastateltavan mukaan tätä luottamuspulaa ilmensi esimerkiksi johtosääntöuudistuksen vuoksi koolle kutsuttu suuren konsistorin kokous, missä keskeisenä ongelmana nähtiin se, ettei yhteisö ole riittävällä tavalla mukana valitsemassa dekaania. Yksi hallinnon edustaja toi esiin lausuntokierroksella kritiikissä käytetyn rajun kielenkäytön, josta yhtenä ääriesimerkkinä ilmaisi ”demokratian tappaminen”. Toisaalta moni ei lausunut lainkaan esityksestä ja uudistus herätti myös kannatusta. Sekä kannattajien ja vastustajien lausunnoissa säilyi johdonmukaisuus läpi prosessin.

”Osa yliopistoyhteisöstä näkee tän erittäin huonona suuntana. He epäilevät, että tulee valituksi dekaaneja, jotka ei nauti sen tiedeyhteisön luottamusta.” Hallintohenkilöstö, hallintopäällikkö

”Tää yliopistoyhteisö ei ehkä vielä oo valmis siihen, että se luottaisi päätöksentekijöiden tekemiin päätöksiin.” Hallintohenkilöstö, yliopiston lakimies

Useat haastateltavat kokivat valmisteluryhmän eräänlaisena lievennyksenä uudistuksessa, sillä sen kautta tiedekunnan edustusta saadaan osaksi päätöksentekoa. Valmisteluryhmä lisätiinkin lopulliseen johtosääntöön lausuntokierroksen jälkeen. Tosin yksi akateeminen haastateltava korosti valmisteluryhmän roolia vain neuvoa-antavana suosittelevana elimenä tosiasiallisen päätösvallan ollessa rehtorilla.

”Sen valmisteluryhmän mukaan ottaminen heikentää tietysti sen uuden mallin autoritääristä luonnetta. Se niin kun pehmentää sitä. - - Totta kai siinä on pieni hybridielementti mukana. Mulla on kollegoita, jotka vähättelevät sen merkitystä. Mut hyvä et se on siellä.” Akateeminen henkilöstö, professori

Toisaalta yksi hallintohenkilökuntaan kuulunut haastateltava kritisoi vahvasti lausuntokierrosta, jolla ei hänen mukaansa ollut mitään merkitystä lopulliseen johtosääntöön. Jos lausuntoja pyydetään, tulisi niitä hyödyntää. Toisin sanoen yliopiston johdon olisi tullut johtaa uudistus kylmästi läpi ilman lausuntokierrosta, mitä se ei ilmeisemmin vahvasta vastustuksesta johtuen uskaltanut tehdä. Erityisesti tätä haastateltava piti huonona johtamisena ylimmältä johdolta. Toisaalta usea haastateltava koki taas lausuntojen vaikuttaneen lopullisen johtosääntöön sisältöön, joten hallinnon edustajan näkemystä voidaan pitää yksittäisenä mielipiteenä.

Haastatteluaineistosta nousi esiin myös johtosääntöuudistuksen etuja. Etenkin hallintohenkilökuntaan kuuluvat haastateltavat tunnistivat akateemisia haastateltavia enemmän uuden mallin myönteisiä puolia. Kuitenkin lähes kaikki akateemiset haastateltavatkin löysivät joi-tain johtosääntöuudistuksen etuja, kuten avoimuuden lisääntyminen valintamenettelyssä, rekrytointipohjan laajentuminen sekä rehtorin aseman vahvistuminen luottohenkilöiden valin-nassa. Toisaalta yksi akateeminen haastateltava koki aiemman johtosäännön vahvuudeksi sen, että dekaanin mandaatti tuli suoraan tiedekunnalta, jolloin päätösten jalkauttaminen yh-teisöön oli helpompaa.

”Vanhan mallin edut oli merkittävästi suuremmat kuin nykyiset. Toki autoritäärinen päätöksenteko voi olla esimerkiksi nopeampaa. - - Virtaviivaisempaa, ei tarvitse sitten jumittaa sellaisiin keskusteluihin, joita demokraattinen tahdonmuodostus edellyttää. - - Yksi keskeisimmistä argumenteista, mitä on käy-tetty tän uuden mallin läpi ajamiseen on se, että vanhalla mallilla ei pystytty tekemään niitä vaikeita päätöksiä, joita nämä ajat edellyttävät.” Akateeminen henkilöstö, professori

Hallinnon edustajat löysivät uudistuksesta useita etuja, jotka liittyvät muun muassa prosessin selkeyttämiseen ja aktivoimiseen, hallinnon keventämiseen sekä entistä selkeämpään valmisteluvastuuseen. Erään haastateltavan mukaan dekaanin päätösvalta tuli uudistuksella entistä selkeämmäksi. Dekaanin voi halutessaan jakaa päätösvaltaansa tiedekunnassaan sillä tavalla kuin itse parhaakseen näkee siten, että hän lopulta on siitä vastuussa. Eduksi nähtiin myös se, että rehtori on vahvasti mukana dekaanien valinnassa. Dekaanit ja rehtorit muodostavat eräänlaisen johtamisen johtoryhmän. Rehtorin etuihin kuuluu se, että tiedekuntaan tulee vali-tuksi dekaani, joka nauttii laajasti tiedekunnan luottamusta. Tällöin yhdistetään tiedekun-tayhteisön ja rehtorin yhteinen tahtotila johtajan valinnassa. (vrt. Briggs 2005) Yksi haasta-teltava oli jopa järeämmän uudistuksen kannalla, sillä yliopistojen profilointia on tulevaisuu-
dessa pakko tehdä entistä enemmän. Tämä edellyttää vahvaa johtajaa, jollaista ei valita kol-legiaalisella toimielimellä.

Monet haastateltavat korostivat vielä käytännön kokemuksen puuttumista uuden johtosään-nön toimivuudesta. Vasta sen jälkeen voidaan paremmin arvioida menettelyn toimivuutta ja mahdollista kehittämistarvetta. Uutta johtosääntöä sovellettiin dekaanin valintamenettelyn osalta ensimmäistä kertaa tammikuussa 2016, kun valtiotieteelliseen tiedekuntaan valittiin uusi dekaani vanhan siirryttyä toisiin tehtäviin. Laajemmalti uutta menettelyä päästään tes-taamaan vuonna 2018, kun nykyisten dekaanien toimikaudet päättyvät.

Idealin dekaanivalintamallin kuvailu osoittautui haasteelliseksi tehtäväksi. Nähdäkseni yhteisön osallistumista dekaanin valintaan pidettiin keskeisenä kaikissa vastauksissa. Kaksi akateemista haastateltavaa korosti demokraattisten periaatteiden noudattamista yliopiston johtotehtävien valinnassa. Toimiva malli voisi olla esimerkiksi vanhan johtosäännön mukainen malli, johon lisättäisiin vielä enemmän osallistuvan edustuksellisen demokratian piirteitä tai tiedekunnan tosiasiallista vaikutusvaltaa kasvatettaisiin. Yksi akateeminen haastateltava kaipasi taas laajemman rekrytointiryhmän ottamista valmisteluun.

”No realistisesti, se vanha malli oli aika ok. Totta kai siihen itse mielellään näkisin vielä enemmän osallistavan demokratian periaatteita siinä.” Akateeminen henkilöstö, professori

”Kyllä se tärkein elementti on se että tiedekuntaneuvosto on riittävässä määrin otettu siihen valmisteluun ja valintaan. - -Se on musta äärimmäisen tärkeä että tämä yhteisö, johon johtaja tulee, että hänellä on riittävä kaikupohja ja riittävä hyväksyttävyyys siinä yhteisössä.” Akateeminen henkilöstö, professori

Hallinnon edustajien vastauksissa ideaalista dekaanien valintamallista korostui erityisesti nykyisen mallin testaus ja paremmuus suhteessa edeltäjänsä. Uusi malli voi olla hyvä kun sitä opitaan käyttämään. Sen sijaan vanhassa mallissa opiskelijoilla oli liian ratkaiseva asema päätöksenteon tärkeyteen nähden eivätkä valintaperusteet olleet yhden hallintopäällikön mukaan aina rationaalisia.

”Täytyy katsoa tää mallin toimivuus. Tässä on onnistumisen mahdollisuuksia.” Hallintohenkilöstö, hallintopäällikkö

”No sanotaan näin, että tää malli on hyvä käydä läpi. Tää malli on mun mielestä varmasti parempi kuin aikaisempi. - - En ainakaan heti osaa keksiä siihen toista mallia.” Hallintohenkilöstö, yliopiston lakimies

”Että täytyy vain kokeilla, mikä toimii parhaiten. Tää on vähän mun filosofia.” Hallintohenkilöstö, yliopiston kansleri

Ylimpään johtoon kuuluvan haastateltavan mukaan ideaaleja malleja ei voi etukäteen rakentaa, vaan on otettava huomioon erilaisia näkökohtia. Malli on kuitenkin vain juridinen rakenne, jota testataan katsomalla, miten ihmiset toimivat sen mallin puitteissa. Tästä huolimatta haastateltavan mukaan ideaalia olisi se, että valittava johtajat olisivat ensinnäkin parhaita mahdollisia johtajia, toiseksi oman yhteisön hyväksymiä johtajia ja kolmanneksi johtajia, jotka pystyvät toimimaan kokonaisuutena yhteisössä hyvin. Haastateltava totesi kaikilla malleilla olevan näiden parametrien suhteen etunsa ja haittansa. Tasapainoilu ei ole helppoa, mutta siihen tulee kaikesta huolimatta pyrkiä. Lisäksi lopputuloksen tulee olla yliopiston kokonaisedun mukainen.

Lopuksi on aineiston perusteella havaittavissa johtosääntösääntöuudistuksen ristiriitainen luonne. Päätöksentekomenettelyn näkökulmasta Helsingin yliopiston johtajienvalintakiistassa on nähdäkseen kyse osakseen kollegiaalisen ja managerialistisen instituutiomallin yhteen-törmäyksestä. Vanhan mallin mukainen tiedekuntaneuvoston asema esittää dekaaniksi valit-tavaa henkilöä on vahva viite kollegiaalisesta tiedekuntatason päätöksenteosta. Sen sijaan uusi malli edustaa päätösvallan keskittämistä erityisesti rehtorille sekä valmisteluryhmälle pois tiedekuntatasolta. Uudistus on herättänyt vastustusta erityisesti akateemisessa henkilö-kunnassa ja kannatusta hallintohenkilökunnassa. Kuitenkaan asiaa ei tule nähdä näin musta-valkoisena, vaan kyse on moniulotteisemmasta ilmiöstä eri vivahteineen ja eri yksilöiden kokemuksineen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELUA

6.1 Lopuksi

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kollegiaalisuuden merkityksen ilmene- mistä dekaanin valintamenettelyn uudistamisessa henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisenä tapauksena oli johtosääntöuudistus Helsingin yliopistossa. Tutkimuskohteena oli kollegiaalisuus. HY:n johtosääntöuudistus muodosti siis kontekstin ja konkreettisen tapauk- sen tutkia kollegiaalisuuden monimuotoisuutta ja problemaattisuutta käytännön tasolla. Kol- legiaalisuutta tutkittiin sekä akateemisen että hallintohenkilökunnan kokemuksiin perustuen.

Dekaanien valinta kytkeytyy läheisesti kollegiaalisuuden ideaan, sillä perinteisesti johtajien valinta on nähty tiedeyhteisön tehtäväksi. (esim. Manning 2013) Kollektiivinen päätöksente- ko on ollut yliopistojen historiallinen ominaispiirre kautta aikojen. (Välimaa 2011) Akatee- minen yhteisö haluaa olla valitsemissa kollegiaalisin menettelyin itselleen johtajaa. Nähdäk- seni syynä tähän on erityisesti keskijohdon tärkeä asema ylimmän johdon ja tiedekuntatason välisenä välikätenä. Keskijohdolla on keskeinen asema koko yliopiston yhteneväisyyden nä- kökulmasta. Tätä harmonista tilaa on kuitenkin vaikea saavuttaa. (Briggs 2005) Dekaaaneilla on keskeinen rooli yliopistojen toiminnan kannalta ja osana yliopistojen tehokkaita toiminta- edellytyksiä.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli, miten kollegiaalisuus ilmenee yliopiston dekaanin valin- tamenettelyn uudistamisessa. Tutkimustulosten mukaan kollegiaalisuus koettiin pääsääntöi- sesti yhä olemassa olevaksi yleiseksi periaatteeksi yliopistossa. Kuitenkin näkemykset kolle- giaalisuuden ilmenemisestä ja sen merkityksestä olivat vaihtelevia. Tutkimuksen tekeminen osoitti jo kirjallisuudessa tehdyn havainnon kollegiaalisuuden monivaihteisuudesta ja useis- ta eri ulottuvuuksista. (mm. Kligyte & Barrie 2014) Täten koin hyväksi ratkaisuksi jakaa pääkysymyksen kolmeen aineistolle esitettävään alakysymykseen. Ensimmäisenä apukysy- myksenä oli, miten kollegiaalisuutta kuvataan, määritellään ja koetaan yliopistossa. Toiseksi miksi dekaanien valintamenettelyä haluttiin uudistaa ja kolmanneksi miten johtosääntöuudis- tus on muuttanut dekaanien valintamenettelyä.

Tutkimusaineistona käytettiin johtosääntöuudistukseen liittyvää kirjallista dokumenttiaineis- toa sekä haastatteluja. Tutkimushaastattelut (N=8) toteutettiin teemahaastatteluina kohdeor- ganisaatiossa. Haastateltavat valittiin eliittiotannalla siten, että kohteeksi valittiin neljä aka- teemiseen henkilökuntaan kuuluvaa ja neljä hallintohenkilökuntaan lukeutuvaa informanttia. Henkilöstöryhmien näkemysten pohjalta suoritettiin teoriasidonnainen aineiston analyysi,

missä hyödynnettiin kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista sisällönanalyysia. Analyysivaiheessa vertailtiin henkilöstöryhmien kokemuksia kollegiaalisuudesta, johtosäntöuudistuksen taustatekijöistä sekä uudesta johtosäännöstä.

Ensinnäkin haastattelujen tuloksena kollegiaalisuuden määrittely, ilmeneminen ja kokemukset osoittautuivat kirjaviksi jopa saman henkilöstöryhmän haastateltavien kesken. Yksi akateeminen haastateltava kuvasi osuvasti kollegiaalisuuden sisältävän useita eri vivahteita. Etenkin akateemiset haastateltavat määrittelivät kollegiaalisuutta hyvin erilaisista lähtökohdista käsin, kun taas hallintohenkilökunnan määritelmässä yhdistyivät yliopistoyhteisön kuuleminen ja vaikuttaminen akateemisessa päätöksenteossa. Määrittelyjen eroavaisuuksista huolimatta haastatteluissa toistuivat kuitenkin tietyt kollegiaalisuudelle yhteiset arvot, kuten avoimuus, osallistuminen päätöksentekoon, vuorovaikutus sekä kolmikantaisuus. (vrt. Birnbaum 1988, Manning 2013) Toisaalta muutama hallintohenkilökuntaan kuuluva nosti esille myös kollegiaalisuuteen liittyviä kielteisiä arvoja.

Nähdäkseni kollegiaalisuutta ei ole mahdollista määritellä *yksiselitteisesti* tämän tutkimuksen perusteella. Kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta yksittäisten määritelmien sekä kollegiaalisten yhteisöllisten arvojen esittäminen on mahdollista. Toisaalta voidaan pohtia, onko kollegiaalisuuden määrittely ylipäätään tarpeellista. Mielestäni kyse on vahvasti kontekstisidonnaisesta ilmiöstä, joka kuitenkin nousee tyypillisesti esille korkeakoulututkimuksessa. Kollektiivinen yhteisöllinen päätöksenteko muodostaa nimittäin eräänlaisen vastinparin individualistiselle yksilökeskeiselle päätöksenteolle. (Korhonen 2007) Klassinen Birnbaumin (1988) esittämä kontrollin dualismin ajatus akateemisen ja hallintohenkilökunnan välillä kytkeytyy tiiviisti kollegiaalisuuden moniulotteiseen ideaan. Täten sen määrittely jollain tasolla on tarpeellista ilmiöön tutkimiseksi käytännössä. Oma määritelmäni kollegiaalisuudelle tämän tutkimuksen johtopäätöksenä on seuraava:

Kollegiaalisuus on akateemiseen päätöksentekoon, johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin kytkeytyvä moniulotteinen idea, jossa keskeisiä arvoja ovat tiedeyhteisön osallistuminen, vaikuttaminen sekä vuorovaikutus.

On syytä korostaa, että kyseessä on tutkijan oma tutkimukseen perustuva näkemys kollegiaalisuudesta tässä kyseisessä kontekstissa. Kuten edellä todettiin, tätäkään määritelmää ei voida pitää yksiselitteisenä tai ongelmattomana. Kollegiaalisuus kaiken kaikkiaan tässä tutkimuksessa edustaa laajempaa analyttistä lähestymistapaa ja tutkimuskohdetta, jonka avulla

syvennytään tutkimuksen tapauksena olevaan johdosääntöuudistukseen kohdeorganisaatiossa.

Tulosten mukaan myös kollegiaalisuuden ilmeneminen ja kokemukset olivat vaihtelevia. Kollegiaalisuuden määrittelyn problemaattisuus heijastui haastateltavien kokemuksiin ilmiöstä. Haastateltavien joukosta löytyi muutama erittäin kriittinen ääni, joiden mukaan kollegiaalisuus on vähentynyt merkittävästi HY:ssä. Toisaalta hekään eivät kokonaan kiistäneet kollegiaalisuuden olemassa oloa tai merkitystä. Suurimmalla osalla haastateltavista kollegiaalisuus ei niinkään näkynyt käytännön työssä esimerkiksi tutkijana tai hallintopäällikkönä, vaan ennemminkin laajempaan yleiseen vallitsevana organisaatiokulttuuriin perinteisesti liittyvänä periaatteena. (esim. Bess 1988, Bergquist 1994, Korhonen 2007) Erityisesti Burnes et. al (2014) ja Välimaan (2011) kuvaamassa kollegiaalisessa päätöksenteossa tiedekuntaneuvosto nostettiin esille keskeisenä kollegiaalisena elimenä. Sen tosiasiallinen rooli sekä tiedekuntaneuvostossa päätettävien asioiden lista kuitenkin kaipaisi tarkistamista lähivuosina HY:ssä käytännön tason ongelmien johdosta. Haastattelut tukivat myös Kekäleen (2002) havaintoa tieteenalakohtaisista eroista johtamiskulttuureissa. Erityisesti ihmistieteissä havaitsin vahvan kollegiaalisuuden tendenssin, kun taas lääketieteissä tuntui vallitsevan johtajakeskeisempi malli. Toisaalta kyse on vain muutamasta haastateltavasta, joten tuloksia ei voida pitää yleistettävissä olevina.

Tutkimuksen toinen apukysymys liittyi dekaanin valintamenettelyn uudistamisen taustatekijöihin. Tulosten mukaan taustalla on havaittavissa useita motiiveja ja jälleen on todettava, ettei yhtä yksiselitteistä syytä tai vastausta ole mahdollista nimetä. Yliopistopoliittisesti delikaatti aihe oli esillä jo vuoden 2009 johtosääntöä uudistettaessa. (Ylioppilaslehti, 15.5.2015) Akateemisen henkilökunnan vastauksissa korostuivat akateeminen johtaminen, managerialismin nousu sekä dekaanin roolin ja korkeakoulusektorin yleisempi jatkuva muutos. (vrt. esim. Virtanen 2014, Pekkola 2011, Farnham 1999) Hallintohenkilökunta sen sijaan nosti esille erityisesti rekrytointimenettelyn laajentamisen ja aktivoimisen. (HY hallitus 2015, Hämäläinen, 20.10.2014) Lähes kaikki haastateltavat ja dokumenttiaineisto osoittivat keskeiseksi vaikuttajaksi vuonna 2010 voimaan tulleen yliopistolain. (esim. HS, verkkouutinen, 17.10.2014)

Kolmanneksi tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, miten johtosääntöuudistus on muuttanut dekaanien valintamenettelyä. Keskeisimpänä uudistuksena päätöksentekomenettelyn kannalta johtosääntöuudistuksessa on luopuminen vanhan mallin mukaisesta kollegiaalisesta tiede-

kuntaneuvoston suorittamasta päätöksenteosta ja siirtyminen managerialistisempaan päätös-
vallan keskittämiseen erityisesti rehtorille ja valmisteluryhmälle. Tapauksessa on kyse mie-
lestäni traditionaalisen kollegiaalisuuden ja managerialistisen instituutiomallin kollisiosta,
johon liittyy läheisesti akateemisen ja hallintohenkilökunnan välinen jännite. (ks. myös
Birnbaum 1988, Hellowell & Hancock 2001) Kirjallinen dokumenttiaineisto sekä haastatte-
lut osoittivat selvästi, miten ristiriitaisesta asiasta on kyse. Uudistukseen liittyvät näkemykset
ovat luokiteltavissa vastustajiin, neutraalisti suhtautuviin ja kannattajiin. Erityisesti akatee-
misessä henkilökunnassa uudistus herätti osin voimakasta vastustusta, kun taas hallintohen-
kilökunta suhtautui muutokseen myönteisemmin.

Uudistukseen liittyvä kritiikki kiteytyy erityisesti tiedekuntaneuvoston roolin vähentymiseen,
päättösvalan siirtymiseen pois tiedekuntatasolta ylemmälle tasolle sekä hierarkkisuu-
teen. Vastustajien kielenkäyttö oli vahvaa sekä kirjallisessa aineistossa että haastatteluissa. Uudi-
stuksen kannattajat taas nostivat esiin muun muassa erityisesti hakijapohjan laajentamisen,
aktiivisemmän rekrytoinnin sekä tietyt tehokkuusedut. Valmisteluryhmä koettiin laajasti
eräänlaisena kompromissina tai lievennyksenä kollegiaalisuuden poistamisessa. Nähdäkseni
johtosääntöuudistus kuvaa hyvin Birnbaumin (1988) esittämiä kontrollin dualismiin liittyviä
haasteita yliopistossa. On syytä pohtia, miten näitä vaikeita ongelmia tulisi käytännössä rat-
kaista.

Kirjallisuudessa esiin noussut jaetun johtajuuden käsite voi tarjota yhden teoreettisen ratkai-
sumallin kollegiaalisuuden ja managerialismin jännitteeseen. (Bolden et al. 2009, Yelder &
Codling 2004) Nähdäkseni jaettu johtajuus on käsitteenä kuitenkin ristiriitainen, sillä se voi
johtaa Zepken (2007) kuvaamalla tavalla yhtäältä muutoksia aikaansaaviin ja toisaalta la-
mauttaviin voimiin. Ääripäiden yhteistoiminta on edellytys jaetun johtajuuden toimivuudel-
le. Lisäksi keskeistä olisi löytää käytännössä hyödynnettävissä olevia ratkaisuja, eikä niin-
kään pelkkiä retorisia, monimutkaisia ja epämääräisiä teoreettisia mallinnuksia. (Gosling et
al. 2009)

Optimaalisen tai ideaalisen keskijohdon valintamallin kehittäminen on toinen ratkaisuvaih-
toehto ongelmaan. Ideaalin dekaanin valintamallin määrittely on kuitenkin haastattelijan pe-
rusteella vaikea tehtävä. Kyse on eräänlaisesta tasapainon hakemisesta eri intressien ja ääri-
päiden välillä. (Dearlove 2002) Myös Harrison & Brodeth (1999) ovat todenneet yritysmäis-
ten ja kollegiaalisten arvojen välisen yhdistelmän olevan haaste. Ylimpään johtoon kuuluva
haastateltava totesikin osuvasti, ettei ideaaleja malleja voi rakentaa vain teoreettisesti, vaan

on testattava käytännössä niiden toimivuus. Kuten aiemmin tuotiin esille, eri konteksteissa taas toimivat erilaiset ratkaisut, jotka voivat sisältää elementtejä useista teoreettisista malleista. (Hellowell & Hancock 2001) Välimaan (2011, 154) mukaan haasteena onkin luoda toimiva kokonaisuus erilaisista olemassa olevista johtamisen ja hallinnon kerrostumista. Tämä edellyttää kollegiaalisten käytäntöjen ja johtamisen uusia kombinaatioita. Mielestäni kolmi-kantaiseen edustukseen pohjautuvan valmisteluryhmän asettaminen edustaa tällaista uutta kollegiaalisuuden ilmentymää sillä varauksella, että rehtori asettaa valmisteluryhmän ja voi antaa rekrytointia koskevia tarkempia määräyksiä. Vastaavanlaista menettelyä ei ole käytössä muiden suomalaisten yliopistojen johtosääntöjen mukaan. Sopivin päätöksentekomuoto vaikuttaisi HY:ssä tutkimuksen perusteella olevan eräänlainen yhdistelmä, jossa kollegiaali-suus on kuitenkin yhä keskeisessä asemassa. (vrt. Hellowell & Hancock 2001) Toisaalta käytännön kokemukset johtosääntöuudistuksesta ovat vielä vähäisiä ja ympäristön jatkuva muutos on pysyvää. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kollegiaalisuus on muutoksessa yliopis-tossa.

Kollegiaalisuuden ohella tutkimuksen perusteella voidaan todeta myös dekaanin aseman ole-van muutoksessa. Haastattelut vahvistivat kirjallisuudessaakin esiintynyttä näkemystä keski-johdon tärkeästä roolista välikätenä tiedekuntien ja yliopiston johdon välillä. (esim. Briggs 2005) Tutkimusprosessin aikana havaitsin useita johdannossa pohdittuja korkeakoulusekto-riin liittyviä muutoksia ja muutospaineita. (vrt. Harrison & Brodeth 1999) Esimerkiksi niukat resurssit edellyttävät toiminnan tehostamisesta sekä hallinnon rakenteiden uudelleen pohdin-taa. Korkeakoulusektorin muutos tuntuu olevan pysyvä olotila, mikä peräänkuuluttaa yliopis-ton johdolta erityisesti muutosjohtajuuden ymmärrystä sekä uuteen ympäristöön sopeutumista. (Kezar 2014)

Tieteellisen tutkimuksen yhtenä keskeisenä funktiona on uuden tiedon tuottaminen. Tutki-muksen kautta saadulla tiedolla tulee olla yksittäistapausta yleisempää relevanssia. (Alasuu-tari 2011) Myös tässä tutkimuksessa oli pyrkimyksenä syventyä vähän tutkittuun yliopistojen keskijohdon valinnan aihepiiriin ja tuottaa uutta relevanttia tutkimustietoa. Tätä tutkimusta voidaan pitää merkityksellisenä uutta tieteellistä kontribuutiota luovana työnä, sillä Suomes-sa ei aiemmin ole julkaistu dekaanien valintaa koskevaa hallintotieteellistä tutkimusta. Sen sijaan kuten aikaisempaa tutkimusta sivuavista luvuista 2 ja 3 käy ilmi on kollegiaalisuutta yliopistokontekstissa jossain määrin tutkittu Suomessa (esim. Pekkola & Aarrevirta 2010, Välimaa 2011, Virtanen 2014, Vuori 2011, Korhonen 2007) sekä runsaasti kansainvälisellä tasolla (esim. Burnes et. al 2014, Manning 2014, Birnbaum 1988). Kuten metodeita kuvaa-

vassa luvussa todettiin, tämä tutkimus ei pyri yleistämään laadullisen aineiston kautta kerättyä tietoa kaikkiin Suomen yliopistoihin, vaan tuomaan esiin uusia tieteellisiä havaintoja sekä systemaattista epäilyä. Tässä suhteessa tutkielma on tuottanut uutta tietoa tieteellisesti vähän tutkitussa asiassa. Lisäksi tutkimus rakentaa pohjaa kansainväliselle vertailututkimukselle Suomen osalta.

Keskijohdon valintaa voidaan pitää yliopistopoliittisesti merkittävänä ja mielipiteitä herättävänä aiheena. Tämä tutkimus tuo oman panoksensa tähän yhteiskunnalliseen keskusteluun. Yhden HY:n keskushallintoon kuuluvan haastateltavan mukaan dekaanien valinta on ollut aina todella kiperä kysymys. Kun pohditaan akateemisen työn ja organisaation rakentamista tänä päivänä, ei ole olemassa helppoa vastausta. (Dearlove 2002) Kyse on ns. ilkeästä ongelmasta (wicked problem). On syytä korostaa, että eri konteksteissa voivat toimia erilaiset ratkaisut kuin toisissa. Organisaatioiden ideaalityypit ovat epätäydellisiä. Usein vallalla voi olla useita samanaikaisia teorioita ja niiden yhdistelmiä. (vrt. Birnbaum 1988, Manning 2013) Mielestäni on tärkeää pyrkiä käytännössä muodostamaan yhteinen visio ratkaisuna eri ryhmien vastakkaisiin intresseihin. Tätä tasapainon löytämistä ja yhteisen vision luomista ei voida pitää helppona tehtävänä, mutta uskon siinä onnistumisen johtavan yliopiston menestymiseen laajemmassa kontekstissa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Jokaisessa yksittäisessä tieteellisessä tutkimuksessa on syytä arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, sillä kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä. Luotettavuutta arvioidaan tyypillisesti metodikirjallisuudessa *validiteetin ja reliabiliteetin* käsitteiden avulla erityisesti määrällisen tutkimuksen piirissä. Validiteetti mittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetti taas mittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi keskittyy johdonmukaisuuteen eli kohe-rensseen, eikä niinkään monimutkaisiin validiteetin ja reliabiliteetin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–136) Täten pyrin arvioimaan työn luotettavuutta kokonaisuutena huomioiden erityisesti tiettyjä tutkimuksen tekemisessä esiinnousseita ongelmakohtia.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu toistuvasti pohtimaan ja arvioimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyykin erityisesti kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Suojärvi 1998, 208–210) Hirsjärvi & Hurme

(2010, 184–185) mukaan laatua tulisi tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Muun muassa hyvällä haastattelurungolla ja teknisten apuvälineiden hyödyntämisellä voidaan etukäteen tavoitella laadukkuutta. Tässä tutkimuksessa laadittiin tutkimusprosessin alkuvaiheessa teema-haastattelurunko, jota muokattiin aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta kohti täsmällisempää muotoa. Samalla perusrungolla toteutetut haastattelut lisäävät tutkimuksen laatua. Osin haastattelut saivat jopa syvähaastattelun piirteitä ja antoivat mahdollisuuden kollegiaalisuuden läheiseen tarkasteluun. Haastattelujen nauhoittaminen ja tätä pian seurannut tutkijan itsensä suorittama aineiston litterointi kuuluivat olennaisena osana tutkimuksen tekemiseen, ja ne onnistuivat ilman ongelmia.

Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida Eskolan & Suorannan (1998, 211–212) mukaan *uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden sekä vahvistuvuuden* kriteerien avulla. Uskottavuus merkitsee sitä, että tutkijan tulee tarkistaa tekemiensä tulkintojensa ja käsitteellistyksiensä vastaavuus tutkittavien käsitysten kanssa. On kuitenkin muistettava, etteivät tutkittavat välttämättä tunnista omia kokemuksia ja tilanteitaan arvioidessaan niitä. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten tietyin ehdoin tapahtuvaa yleistämistä, joka pääsääntöisesti ei ole mahdollista sosiaalisten todellisuuksien monimuotoisuuden vuoksi. Varmuus taas viittaa tutkijan ennako-oletuksien huomioimiseen. Vahvistuvuudella viitataan siihen, että muut vastaavat tutkimukset tukevat tehtyjä tulkintoja. Tässä tutkimuksessa uskottavuutta on pyritty vahvistamaan vertaamalla tutkimustulosten vastaavuutta litteroitujen haastattelujen kanssa. Litteroidut haastattelut on luettu läpi useita kertoja, mikä on johtanut tulkintojen tekemiseen. Informanteille olisi voitu jättää arviointimahdollisuus raportoiduista tuloksista. Tätä ei nähty tarpeelliseksi, sillä he olisivat saattaneet olla sokeita omille kokemuksilleen.

Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä ongelmia ovat muun muassa vaikea yleistäminen, toistettavuus sekä läpinäkyvyyden puute. (Bryman 2007, 391) Tutkimustulosten siirrettävyys on problemaattista, sillä kyseessä on yhteen kohdeorganisaatioon keskittynyt tapaustutkimus. Alun perinkään tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut tulosten yleistäminen, vaan tapauksen syvälinen analysointi. Kohdeorganisaatio poikkeaa muista Suomen yliopistoista muun muassa kokonsa ja muiden erityispiirteidensä suhteen. Täten jossain toisessa suomalaisessa yliopistossa tehty vastaava teemahaastattelu vastaavalla otoksella voisi johtaa toisenlaisiin lopputuloksiin. Tulosten siirrettävyys laajemmalle tasolle edellyttäisi useamman organisaation tutkimista. Yhden tapauksen tapaus on haavoittuva ja altis kritiikille. Tapaus ei nimittäin aina edusta sitä tutkimuskohdetta, mitä tutkija on etukäteen ajatellut. (Yin 2009) Tässä tutki-

muksessa tapauksen valinta on perusteltu huolellisesti. Lisäksi tutkimusprosessin lopussa on arvioitavissa yhä, että johtosääntöuudistus HY:ssä ilmentää tapausta kollegiaalisuudesta. Kyse on kohdeorganisaatiossa ajankohtaisesta aiheesta, joka muissa yliopistoissa on ratkaistu aiemmin. Tutkimuksen toistettavuus on haasteellista tai jopa mahdotonta, sillä osan tutkittavista pyynnöistä haastateltujen henkilöllisyyttä ei ole tuotu esille tutkimusraportissa. Haastateltavien anonymiteetin suojaaminen on yksi tutkimuseettisistä peruseriaatteista, joka on toteutettu luvussa 4.4 seikkaperäisesti kuvatulla tavalla. Tutkimusraportti on pyritty laatimaan muutenkin siten, että ulkopuolinen tarkkailija pystyy havaitsemaan tutkimusprosessin vaiheet mahdollisimman läpinäkyvästi. Korkeakouluympäristön jatkuva muutos vaikeuttaa osaltaan tutkimuksen toistettavuutta.

Tutkimuksessa käytettyjen haastateltavien lukumäärää (N=8) voidaan kritisoida pieneksi. Kvale (1996, 101–102) mukaan haastateltavien määrä laadullisessa tutkimuksessa on usein liian pieni tai suuri. Liian pienestä otoksesta on vaikea tehdä tilastotieteellisiä yleistyksiä tai testata hypoteeseja. Sen sijaan liian iso otos voi vaikeuttaa kaikkia haastateltavia koskevien tulkintojen tekemistä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään kuitenkin usein varsin pienen määrään tapauksia pyrkimyksenä analysoida niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyden kriteerinä ei täten ole sen määrä, vaan laatu ja erityisesti käsitteellistämisen kattavuus. (Eskola & Suoranta 1998, 18) Nähdäkseni haastateltavien lukumäärää olennaisempaa on tulkintojen syvällisyys ja sen tiedostaminen, etteivät tulokset ole yleistettävissä. Lisäksi koen, että aineisto alkoi saturoitua nopeasti erityisesti johtosääntöuudistusta koskevissa näkemyksissä. Kollegiaalisuuden määrittelyn problemaattisuuden johdosta yleispätevää määritelmää tuskin saavutettaisiin millään haastateltavien määrällä. Toisaalta jokainen uusi haastattelu monipuolisti tutkijan näkemystä kollegiaalisuudesta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, ja siten pääasiallinen luetettavuuden kriteeri. Tutkijan ennakko-oletusten arviointi lisää edellä määritellyä tutkimuksen varmuutta. Eskola & Suorannan (1998, 19–20, 210) mukaan tutkijalla ei saa olla laadullisessa työssään ennakkoon lukkoon lyötyjä olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksesta. Kuitenkin havaintomme maailmasta latautuvat aina aikaisemmilla kokemuksillamme, jotka eivät saa rajata tutkimuksellisia toimenpiteitä. Ennakko-oletukset tulisi tiedostaa ja pyrkiä huomioimaan tutkimuksen esioletuksina. Subjektiiiviset ennakkokäsityksemme eivät saisi muuttaa sitä aineistoa, jota olemme analysoimassa. (Metsämuuronen 2002, 208) Laadullisessa tutkimuksessa näin kuitenkin väistämättä usein on, sillä tutkija on

tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134) Olen tehnyt omia havaintojani työskennellessäni yliopiston hallintopalveluyksikössä akateemisen ja hallintohenkilökunnan välisestä jännitteestä ja mielipide-eroista. Täten tutkijalla on ollut ennakkoletuksena kontrollin dualismin olemassa olo yliopistoympäristössä. Tämä klassinen jännite on tunnistettu myös lukuisissa korkeakouluympäristöä koskevissa tutkimuksissa. En ole kuitenkaan työskennellyt kohdeorganisaatiossa, mikä osaltaan lisää tutkijan puolueettomuusnäkökulmaa aiheeseen. Toisaalta tämä kohdeorganisaatioon liittyvä rajoite esti tutkijan pääsyn sisäisiin johtosääntöuudistuksen valmisteluaineistoihin.

Tutkimuksen vahvistuvuudesta voidaan todeta, että tutkimus vahvistaa useita muissa tutkimuksissa havaittuja tuloksia muun muassa keskijohdon aseman tärkeydestä, akateemisen ja hallintohenkilökunnan klassisesta jännitteestä sekä managerialismin ja kollegiaalisuuden vastakkainasettelusta. Toisaalta yliopistojen keskijohdon aseman tutkimus erityisesti kollegiaalisuuden näkökulmasta on erityisesti Suomessa vähäistä. Täten tutkimusta voidaan pitää merkittävää uutta empiiristä tutkimustietoa tuottavana, kuten jo aiemmin todettiin.

Luotettavuuden kokonaisarvion kannalta on syytä tuoda esiin vielä muutama huomio. Luotettavuuden näkökulmasta satunnaisotantaa pidetään usein ei-satunnaista otantaa parempana vaihtoehtona, sillä kukin havainto on tullut mukaan täysin sattumalta ilman tutkijan tai tutkitavan pyrkimystä. (Metsämuuronen 2002, 42) Tässä tutkimuksessa haastateltavat on valittu pohjautuen siihen oletukseen, että heillä on vahvaa kokemusta ja tietämystä tutkimuksen aiheesta ns. eliittiotannalla. Haastateltavien valitsemisessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että heillä on riittävä tietämys ja kokemus aiheesta ja että heidän avullaan voidaan testata valittua teoreettista viitekehystä käytännössä. Rubin & Rubin (2005, 64–67) mukaan tutkimuksen luotettavuutta lisää erityisesti se, että haastatellaan eriäviä näkökulmia omaavia yksilöitä. Tähän on pyritty tässä tutkimuksessa ottamalla samankokoinen harkinnanvarainen näyte sekä akateemisesta että hallintohenkilökunnasta. Haastateltavien tietämys tutkimuskohteesta eli kollegiaalisuudesta oli vaihtelevaa. Sen sijaan kokemukset ja tietämys tutkimuksen tapauksesta eli johtosääntöuudistuksesta HY:ssä oli vahvaa. Useat haastateltavat olivat osallistuneet jollain tavalla johtosääntöuudistusprosessiin muun muassa uudistustyöryhmän jäseninä tai aktiivisina kriitikoina. Haastateltavien valintaa eliittiotannalla voidaan pitää onnistuneena ratkaisuna, sillä satunnaisotannalla ei olisi välttämättä päästy aiheen syvätasolle.

Lopuksi on syytä ottaa arvioitavaksi uudelleen valitun teorian suhde löydöksiin. Teoreettiseksi viitekehyykseksi valittu kollegiaalisuus on tutkijan oman näkemyksen mukaan läheisessä yhteydessä löydöksiin. HY:n johtosääntöuudistus heijastaa kollegiaalisuuden ja managerialismin jännitettä. Haastatteluaineisto todentaa erityisesti kollegiaalisuuden teoriaa. Toisaalta managerialismin ottaminen kollegiaalisuuden teoreettiseksi vastinpariksi olisi voinut tuoda esille vielä monipuolisempia näkemyksiä informanteilta.

Tutkimuksessa on pyritty huomioimaan resurssien mukaan triangulaatio eli useiden lähteiden samanaikainen hyödyntäminen. Tässä tapauksessa erityisesti haastattelujen avulla kerättyä tietoa on vertailtu muiden kirjallisten lähteiden kanssa, kuten johtosääntöuudistuksen valmisteluun liittyvien dokumenttien sekä mielipidekirjoitusten. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 189) Toisaalta tutkimuksessa olisi voitu hyödyntää vieläkin monimetodisempaa tutkimusstrategiaa, mikä käy lähemmin ilmi seuraavan luvun pohdinnoista mahdollisista jatkotutkimuskohteista. Käytettävissä oleva aika ja voimavarat asettavat aina rajat tutkimuksen tekemiselle.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen tekeminen johtaa usein havaintoihin mahdollisista jatkotutkimuksen aiheista. Tutkimuksessa saatavat vastaukset joihinkin kysymyksiin herättävät aina uusia kysymyksiä ja teoreettisia ongelmanasetteluja. Yhden tutkimusprosessin loppu voi siis olla toisen alku. (Alasuutari 2011, 215) Jo alkuvaiheessa pohtiessani tutkimuksen rajauksia havaitsin useita potentiaalisia tutkimusaiheita, joita syntyi lisää tutkimusprosessin edetessä.

Tässä tutkimuksessa on fokusoitu yhteen suomalaiseen kohdeyliopistoon pyrkimyksenä analysoida sitä syvällisesti. Yin (2009) suosittelee useamman kuin yhden tapauksen valintaa, mikäli mahdollista. Tutkimus olisi mahdollista toteuttaa kohdentamalla haastattelut kahteen tai useampaan suomalaiseen yliopistoon Yinin matriisimallin mukaisesti. Tämä mahdollistaisi mielenkiintoisen kohdeyliopistojen välisten erojen ja yhteneväisyyksien vertailun. Hedelmällisen tutkimuskentän muodostaisi myös kaikkien Suomen yliopistojen keskijohdon vallinnan vertailu esimerkiksi kvantitatiivisin metodein. Suomalaisella yliopistosektorilla on tutkittu vähän keskijohdon asemaa, joten yksittäisen tapauksen sijaan laajemman kenttätöön tekeminen loisi tarvittavaa tutkimuksellista kokonaiskuvaa. Toisaalta mielenkiintoisen vertailukohdan muodostaisi johdannossa mainittu ammattikorkeakoulusektori, jossa käytössä ovat yritysmäisemmät johtajien rekrytointikäytännöt. (ks. Aarrevirta & Pekkola 2010) Tutkimuskysymyksenä voisi olla esimerkiksi se, tulisiko yleisiä yritysmäisiä rekrytointikäytän-

töjä soveltaa myös yliopistoissa. Laajemmalla tasolla jopa jatkotutkinnon aiheena olisi toteutettavissa kansainvälinen vertailututkimus Suomen ja esimerkiksi muiden EU-maiden välillä.

Jatkotutkimusaiheena yksittäisessä kohdeyliopistossa olisi myös dekaanien valintamenettely jostain toisesta valitusta teoreettisesta viitekehystä käsin. Kollegiaalisuus on tarjonnut tässä tutkimuksessa laajemman lähestymistavan keskijohdon valintaan, mutta muita mahdollisia teoreettisia rakennelmia voisivat olla esimerkiksi Farnhamin (1999) nelikentän mukaan managerialistinen, byrokraattinen tai yritysmäinen yliopisto. Valitusta viitekehystä käsin tutkimuskysymysten asettelu voi muodostua hyvin erityyppiseksi tai jopa näitä vertailevaksi. Johdannossa tehty havainto korkeakoulusektorin nopeista muutoksista perustelee jopa muutostarkasteluun keskittyvää pitkittäistutkimusta. Toisaalta keskijohdon ja kollegiaalisuutta asemaa olisi mahdollista tutkia myös eri tieteenalojen näkökulmasta tai näitä yhdistelevistä lähtökohdista käsin. Tässä tutkimuksessa kollegiaalisuutta on tutkittu hallintotieteellisen teorianmuodostuksen ja kirjallisuuden kautta. Tutkimus olisi mahdollista toteuttaa myös esimerkiksi kasvatustieteellistä, kulttuurintutkimusta tai kauppatieteellistä lähtökohtaa hyödyntäen. Tutkimuskohteena tässä tutkimuksessa on ollut kollegiaalisuus, josta HY:n johtosäätöuudistus on ollut tapaus. Tutkimuksen tapaus olisi voinut olla jokin muu kollegiaalisuuteen kytkeytyvä ilmiö tai havainto, kuten organisaatiokulttuuri, yliopistojen hallintorakenteiden uudistus tai vaikka ylimmän johdon valinta.

Kaiken kaikkiaan tutkimusprosessi on ollut tutkijalle antoisa ja opettavainen. Tutkielman tekemiseen ovat liittyneet omat haasteensa erityisesti haastateltavien otoskoon valinnassa sekä kollegiaalisuuden idean monitulkintaisuudessa. Uuden tieteellisen tiedon tuottaminen on yhteiskunnallisesti tärkeää ja koen onnistuneeni hyvin tässä työlleni asettamassa tavoitteessa. Toivon työni antavan pohjaa yliopiston keskijohdon asemaa koskevaan tieteelliseen keskusteluun sekä kipinän jatkotutkimukseen korkeakoulupoliittisesti erittäin relevantissa aiheessa.

LÄHTEET

Aarrevaara, Timo & Pekkola, Elias. (2010) Muuttuva akateeminen professio Suomessa - maaraportti. Tampere: Tampere University Press.

Aarrevaara, Timo & Hölttä, Seppo. (2008) The Changing Academic Profession in International Comparative and Quantitative Perspective. Report of The International Conference on the Changing Academic Profession Project, 2008. RIHE International Seminaire Reports no. 12. Hiroshima: Research Institute for Higher Education Hiroshima University. s. 117-129.

Alasuutari, Pertti. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Altbach, Phillip. G. (2006). International Higher Education: Reflections on Policy and Practice. Boston College: Center for International Higher Education.

Bergquist, William H. (1994) The Four Cultures of the Academy. Insights and Strategies for Improving Leadership in Collegiate Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bess, James. (1988) Collegiality and Bureaucracy in the Modern University. The Influence of Information and Power on Decision-Making Structures. New York: Teachers Collage Press.

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

Birnbaum, Robert. (2000) Management Fads in Higher Education. Where They Come From, What They Do, Why They Fail. San Francisco: Jossey-Bass.

Bolden, Richard - Petrov, Georgy - Gosling, Jonathan. (2009) Distributed Leadership in Higher Education. Rhetoric and Reality. Educational Management Administration & Leadership, Vol. 37(2), s. 257-277.

Bryman, Alan. (2012) Social research methods. Oxford: Oxford University Press.

Bryman, Alan. (2007) Effective leadership in higher education: a literature review. Studies in Higher Education, Vol. 32, No. 6, joulukuu 2007, s. 693-710.

Briggs, Ann R. J, (2005) Middle Managers in English Further Education Collages. Understanding and Modelling the Role. Educational Management Administration & Leadership Vol 33(1), s. 27-50.

Burnes, Bernard - Wend, Petra & By, Rune Todnem. (2014) The changing face of English universities: reinventing collegiality for the twenty-first century, Studies in Higher Education, 39:6, s. 905-926.

Clark, Burton. (1998) Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation. Issues in Higher Education. Oxford: Pergamon Press for International Association of Universities.

Creswell, John W. (2014) Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Los Angeles: Sage.

Dearlove, John. (2002) A Continuing Role For Academics: The Governance of UK Universities in the Post-Dearing Era. Higher Education Quarterly, 0951–5224, Volume 56, No. 3, s. 257–275.

Gibney, Ray - Shang, Jennifer. (2007) Decision making in academia: A case of the dean selection process. Elsevier. Mathematical and Computer Modelling 46, s. 1030–1040.

Gosling Jonathan - Bolden, Richard - Petrov, Georgy.(2009) Distributed Leadership in Higher Education: What Does It Accomplish? Leadership, Vol 5(3), lokakuu 2009, s. 299-310.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Farnham, David. (1999) Managing Universities and Regulating Academic Labour Markets. Teoksessa Farnham, David (toim.): Managing academic staff in changing university systems: international trends and comparisons. Buckingham: Open University Press, s. 3-31.

Harrison, Bernard T. Brodeth, Esmeralda. (1999) Real work through real collegiality: Faculty seniors views on the drive to improve learning and research. Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 21, No. 2, s. 203-214.

Hellawell, David & Hancock, Nick (2001). A case study of the changing role of the academic middle manager in higher education: between hierarchical control and collegiality? Research Papers in Education, 16:2, s. 183-197.

Helsingin sanomat 17.10.2014. Verkko uutinen. Helsingin yliopistossa kiista johtajien valintatavasta. Saatavilla osoitteessa: <http://www.hs.fi/kotimaa/a1413435933401> (luettu 16.1.2015)

Helsingin yliopiston hallitus. (2015) Johtosäätöuudistus hallituksen esityslistalle, 15.4.2015. Saatavilla osoitteessa: <http://notes.helsinki.fi/halvi/hallinto/HYhallitus.nsf/821ea8991f743f71c2256da3002affaf/2949e717273d5ee0c2257e20003dbf78?OpenDocument> (luettu 23.4.2015)

Helsingin yliopiston johtosäätöluonnos (2015), 1.4.2015. Saatavilla osoitteessa: <http://notes.helsinki.fi/halvi/hallinto/HYhallitus.nsf/821ea8991f743f71c2256da3002affaf/2949e717273d5ee0c2257e20003dbf78?OpenDocument> (luettu 23.4.2015)

HY Internet-sivut. (2015) Saatavilla osoitteessa <http://www.helsinki.fi/> (luettu 29.10.2015)

Helsingin yliopisto (2014). Helsingin yliopiston tavoiteohjelma 2014. Maailman parhaaksi. Hyväksytty hallituksessa 11.12.2013, Dnro: 384/01/2013

Helsingin yliopisto. (2013) Vuosikertomus 2013. Saatavilla osoitteessa: <http://www.helsinki.fi/vuosikertomus2013/lyhyesti.html> (luettu 27.3.2015)

Henkel, Mary. (1997) *Academic Values and the University as Corporate Enterprise*. Higher Education Quarterly, 0951–5224, Volume 51, No. 2, huhtikuu 1997, s. 134–143.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. (2004) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hölttä, Seppo. (2000) *From Ivory Towers to Regional Networks in Finnish Higher Education*. European Journal of Education, Vol 35, No. 4, 465–474.

Inman, Margaret. (2011) *The Journey to Leadership for Academics in Higher Education*. Educational Management Administration & Leadership, Vol 39(2), s. 228–241.

Juppo, Virpi. (2012) *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Acta Wasaensia, 235, Julkisjohtaminen 15.

Kankaanpää, Jenni. (2013) *Kohti yritysmäistä hyöty-yliopistoa. Valtiovallan tahto Suomessa vuosina 1985–2006 ja kokemukset kolmessa yliopistossa*. Turku: Painosalama Oy.

Kekäle, Jouni. (2002) *Johtaminen eri tieteenalakulttuureissa*. Teoksessa: Ahola, Sakari & Välimaa, Jussi (toim.): *Heimoja, hengenviljelyä ja hallintoa. Korkeakoulututkimuksen vuosikirja*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. s. 75-95

Kezar, Adrianna. (2014) *How Collages Change. Understanding, leading and enacting change*. New York: Routledge.

Kezar Adrianna, Carducci, Rozana & Contreras-McGavin, Melissa (2006) *Rethinking the "L" Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership*. ASHE Higher Education Report 31(6).

Kligyte, Giedre & Barrie, Simon. (2014) *Collegiality: leading us into fantasy – the paradoxical resilience of collegiality in academic leadership*, Higher Education Research & Development, 33:1, s. 157-169.

Kogan, Maurice. (2005) *Modes of knowledge and patterns of power*. Higher Education, Vol. 49 Issue 1/2, s. 9-30.

Kogan, Maurice. (2000) *Higher Education Communities and Academic Identity*. Higher Education Quarterly, 0951–5224 Volume 54, No. 3, s. 207–216.

Korhonen, Vesa. (2007) *Individualistista vai kollegiaalista työkuultuuria yliopistoyhteisössä*. Teoksessa V. Korhonen (toim.) *Muuttuvat oppimisympäristöt yliopistossa?* Tampere: Tampere University Press, s. 25–40.

Kvale, Steinar. (1996) *InterViews. An introduction to Qualitative Research Interviewing*. California: Sage Publications.

Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka. (toim.) (2007) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus, Helsinki University Press.

Laki puolustusvoimista 551/2007.

Manning, Kathleen. (2013) *Organizational theory in higher education*. New York ja Lontoo: Routledge.

Metsämuuronen, Jari. (2002) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Sri Lanka: International Methelp Ky.

Miettinen, Tarmo. (2009) *Yliopisto hallinto-organisaatioina*. Teoksessa Miettinen, Tarmo, Muukkonen, Matti, Myrsky, Matti, Pohjolainen, Teuvo. *Uusi yliopistolainsäädäntö*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino, s. 91–149.

Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael. (1994) *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*, 2nd edition. California: Sage Publications.

Mäenpää, Olli. (2009) *Yliopistolaki*. Helsinki: WSOYpro.

Niiniluoto, Ilkka - Forsberg, Ulla-Maija & Evers, Aino-Maija (toim.). (2014) *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

O'Connor, Pat - White, Kate. (2011) Similarities and differences in collegiality/managerialism in Irish and Australian universities. *Gender and Education*. Vol. 33, No. 7, joulukuu 2011, s. 903–919.

OPM (2007) *Korkea-asteen koulutuksen teematutkinta*. OECD:n arviointiraportti. Epävirallinen käännös OECD:n raportista ”Thematic Review Of Tertiary Education, Finland” Opetusministeriön julkaisuja 2007:13.

Oxford English Dictionary. (2016) Dean. Saatavilla osoitteessa: <http://www.oed.com/helios.uta.fi/view/Entry/47724?rskey=rWatWM&result=1#eid> (luettu 25.2.2016)

Pekkola, Elias. (2011) *Kollegiaalinen ja manageriaalinen johtaminen suomalaisissa yliopistoissa*. Hallinnon tutkimus 1, s. 37–55.

Peltonen, Tuomo. (2007) *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. KYPalvelu, Otava.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia, 19.12.2014. Pääesikunta, henkilöstöosasto, Helsinki. Ohje. Saatavilla osoitteessa: <http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/su+puolustusvoimat.fi/pv.fi+staattinen+sivusto+su/puolustusvoimat/tiedotteet/puolustusvoimien+uusi+henkilostostrategia+otettiin+kayttoon> (luettu 14.3.2015)

Robillard Jr., Douglas. (2000) *Toward a Definition of Deaning*. *New Directions for Community Colleges*, Vol. 2000 No109, s. 3-8.

Ropo, Arja. (2011) *Johtajuuden ilmiö – johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktiioihin*. Teoksessa Virtanen, Turo - Ahonen, Pertti - Syväjärvi, Antti - Vartiainen, Pirkko - Vartola, Juha - Vuori Jari. (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, s. 191–217.

Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leila & Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija. (2011) Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rubin, Herbert J. & Rubin, Irene S. (2005) Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data. Second Edition. California: Sage Publications.

Seeck, Hannele. (2008) Johtamisopit Suomessa. Gaudeamus.

Smith, Robert. (2005) Departmental Leadership and Management in Chartered and Statutory Universities A Case of Diversity. Educational Management Administration & Leadership, Vol. 33(4), s. 449-464.

Spiller, Dorothy. (2010) Language and academic leadership: exploring and evaluating the narratives. Higher Education Research & Development. Dec2010, Vol. 29 Issue 6, s. 679-692.

Taylor, John. (2006) Managing the Unmanageable: the Management of Research in Research-intensive Universities. Higher Education Management and Policy, Vol. 18, No. 2, s. 1-25.

Thoms, Peg. (2005) Finding the best and the brightest. A guide to recruiting, selecting and retaining effective leaders. Westport, Connecticut: Praeger Publishers.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, Turo. (2014) Johtaminen korkeakouluissa. Teoksessa Pekkola, E., Kivistö, J. & Kohtamäki, V. (toim.). Korkeakouluhallinto: Johtaminen, talous ja politiikka. Helsinki: Gaudeamus, s. 291–330.

Välimaa, Jussi. (2012) The relationship between Finnish higher education and higher education research . Teoksessa Ahola, Sakari - Hoffman, David (toim.). Higher education research in Finland. Emerging structures and contemporary issues. Jyväskylä: Jyväskylä University Press, s. 27–48.

Välimaa, Jussi. (2011) Yliopistojen kollegiaalisuudesta – traditio ja haasteet yhtiöyliopistossa. Teoksessa Volanen, Matti Vesa (toim.) (2010) Toiseksi paras? Tieteentekijät ja uusi yliopisto. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy, s. 140–169.

Yliopistolaki 558/2009.

Ylioppilaslehti. 15.5.2015. Yksinvaltaa vastaan. Osoitteessa <http://ylioppilaslehti.fi/2015/05/yksinvaltaa-vastaan/> (haettu 29.10.2015)

Ylijoki, Oili-Helena. (2005) Academic nostalgia: A narrative approach to academic work. Human Relations, Vol. 58(5), s. 555–576.

Ylijoki, Oili-Helena.(2002) Yliopisto-opiskelun hyveet ja paheet. Teoksessa: Ahola, Sakari & Välimaa, Jussi (toim.) (2002): Heimoja, hengenviljelyä ja hallintoa. Korkeakoulututkimuksen vuosikirja. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, s. 53–74.

Yielder, Jill - Codling, Andrew. (2004) Management and Leadership in the Contemporary University. Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 26, No. 3, s. 315-328.

Yin, Robert K. (2009) Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Yukl, Gary. (2012) Leadership in Organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Zepke, Nick. (2007) Leadership, power and activity systems in a higher education context: will distributive leadership serve in an accountability driven world?, International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, 10:3, s. 301-314.

Wilhelmsson, Thoma. (2014) Johtaminen ja yliopistouudistus. Teoksessa Niiniluoto, Ilkka - Forsberg, Ulla-Maija - Evers, Aino-Maija (2014) (toim.) Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisu 88; Unigrafia. s. 9-22.

Lausunnot

HYYn edustajistoryhmien kannanotto 21.10.2014. Saatavilla osoitteessa: <http://hyy.helsinki.fi/fi/media-arkisto/uutiset/hyy-edustajistoryhmien-puheenjohtajat-helsingin-yliopiston-hallituksen> (haettu 24.12.2014)

Yleisen valtio-opin oppiainekokous. 22.10.2014. Lausunto koskien luonnosta Helsingin yliopiston johtosäännöksi. Saatavilla osoitteessa: <http://blogs.helsinki.fi/vpsorsa/files/2014/10/Kommentti-johtos%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6%C3%B6n-FINAL.pdf> (haettu 24.12.2014)

Blogikirjoituksia

Hämäläinen, Esa. Joko-tai vai sekä-että. Miten johtajia valitaan Helsingin yliopistolla? 20.10.2014. <http://blogs.helsinki.fi/hamalainen/> (haettu 29.10.2015)

Laakso, Liisa. 15.10.2014. Johtosääntöuudistus: dekaanien ja laitosten johtajien valinta http://blogs.helsinki.fi/lilaakso/?page_id=36 (haettu 29.10.2015)

Patomäki, Heikki. 3.10.2014. Miten valita edustajat? <http://blogs.helsinki.fi/patomaki/2014/10/10/miten-valita-edustajat/> (haettu 29.10.2015)

Nuotio, Kimmo. 17.10.2014. Vaali vai rekrytointi? Dekaanin valinnasta ja tehtävästä. <http://blogs.helsinki.fi/oikeustieteellinen/2014/10/17/vaali-vai-rekrytointi-dekaanin-valinnasta-ja-tehtavasta/> (haettu 29.10.2015)

Teivanen, Teivo. 13.9.2014. Ehdotus väapelijohtamisesta uhkaa tieteen vapautta Helsingin yliopistossa. <http://teivo.net/2014/09/13/ehdotus-vaapelijohtamisesta-uhkaa-tieteen-vapautta-helsingin-yliopistossa/> (haettu 29.10.2015)

Yliopistojen johtosäännöt

Aalto-yliopiston johtosääntö, 17.4.2014. Saatavilla osoitteessa:

http://www.aalto.fi/fi/about/organization/aalto-yliopiston_johtosaanto_17042014.pdf

Helsingin yliopiston johtosääntö, 8.10.2009. Saatavilla osoitteessa:

http://www.helsinki.fi/sivut2006/hallinto/johtosaannot/hy-johtosaanto_13062012.pdf

Itä-Suomen yliopiston hallintojohtosääntö, 1.4.2014. Saatavilla osoitteessa:

https://www.uef.fi/documents/10437/118869/UEF_Hallintojohtosaanto_24012013.pdf/aeca56bd-4eff-49f2-9e54-1ba1aefa88c8

Jyväskylän yliopiston johtosääntö, 11.12.2013 (muutettu 14.5.2014 ja 14.1.2015). Saatavilla osoitteessa: https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/johtosaannot/johtosaanto_2015

Lapin yliopiston hallintojohtosääntö, 28.1.2013 (muutettu 9.3.2010, 20.4.2010, 19.9.2011, 28.1.2013). Saatavilla osoitteessa: <http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=9f4e18c0-29b1-48be-874d-2e649c4f856b>

Lappeenrannan teknillisen yliopiston laatukäsikirja, Versio 4.3, voimassa 26.8.2014 alkaen. Saatavilla osoitteessa:

<http://www.lut.fi/documents/10633/29855/Laatuk%C3%A4sikirja/837e4b37-25ef-41b6-89b6-8df7cdcea5b3>

Oulun yliopiston johtosääntö, 1.1.2014. Saatu pfd-tiedostona yliopistolta.

Förvaltningsinstruktion för Svenska Handelshögskolan, 1.1.2010. Saatavilla osoitteessa:

<https://www.hanken.fi/sv/om-hanken/organisation/beslutsfattande-och-radgivande-organ>

Förvaltningsinstruktion för Åbo Akademi, 12.12.2013. Saatavilla osoitteessa:

http://www.abo.fi/personal/media/2722/forvaltningsinstruktionen_2013.pdf

Tampereen teknillisen yliopiston johtosääntö, 24.9.2013. TTY/794/002/2013. Saatu pdf-tiedostona yliopistolta.

Tampereen yliopiston johtosääntö, 18.10.2010 (muutettu 20.5.2013 ja 21.3.2014). Saatavilla osoitteessa: http://www.uta.fi/hallinto/tiedostot/TaY_Johtosaanto.pdf

Turun yliopiston johtosääntö, 26.10.2009 (muutoksin). Saatavilla osoitteessa:

<http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/strategia-ja-arvot/Documents/turun-yliopiston-johtosaanto.pdf>

Taideyliopiston johtosääntö, 11.3.2013. Saatavilla osoitteessa:

http://www.uniarts.fi/sites/default/files/Taideyliopisto_johtosaanto_hallitus130311.pdf

Vaasan yliopiston johtosääntö, 17.12.2010 (Hyväksytty hallituksen kokouksessa 25.9.2009, muutettu 9.4.2010 ja 17.12.2010). Saatavilla osoitteessa:

http://www.uva.fi/fi/about/vision/johtosaannot/johtosaanto_9.4.2010-1.pdf

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

Kollegiaalisuus - määrittely, ilmeneminen ja kokemukset

- Miten määrittelisitte kollegiaalisuutta organisaatiossanne?
- Mitä kollegiaalisuus tarkoittaa sinulle?
- Mitä arvoja ja tavoitteita liittyy kollegiaalisuuteen?
- Miten, missä ja miksi se ilmenee? Vai ilmeneekö?
- Edustaako kollegiaalisuus enemmän maskuliinista vai feminiinistä kulttuuria?

Vuoden 2009 johtosääntö ja uudistuksen tausta

- Miten kuvailisit vanhan johtosäännön mukaista dekaanien valintaa ja sen sisältöä?
- Miten vanhan mallin mukainen dekaanin valinta on toiminut käytännössä?
- Miksi Helsingin yliopistossa haluttiin uudistaa yksikön johtajien ja dekaanien valintaa?
- Miten uusi yliopistolaki on mielestänne vaikuttanut uudistukseen?

Johtosääntöuudistus – prosessi ja toteutus

- Miten kuvailisit uuden johtosäännön mukaista dekaanien valintaa ja sen sisältöä?
- Millaista kritiikkiä ja keskustelua uudistus on herättänyt?
- Millaisia etuja uudistuksella on?
- Mitä haasteita uudistukseen liittyy?
- Millainen on mielestänne ideaali dekaanien valintamalli Helsingin yliopistossa? Kennellä olisi lopullinen päätösvalta?

- Olenko jättänyt jotain oleellista kysymättä tai haluatteko lisätä jotain?

Taustatiedot - erillinen paperi. Nimi, syntymävuosi, koulutus, työssäoloaika, tehtävänimike, asema organisaatiossa

Kiitos haastattelusta!

LIITE 2: Helsingin yliopiston organisaatiokuvaus

Helsingin yliopisto on vuonna 1640 perustettu julkisoikeudellinen yliopisto, jossa opiskelee ja työskentelee yhteensä yli 40 000 henkeä. Alun perin Turkuun perustettu yliopisto siirtyi Helsinkiin vuonna 1828. Kansainvälinen tiedeyhteisö koostuu 11 tiedekunnasta ja 20 erillislaitoksesta, jotka sijaitsevat neljällä kampuksella Helsingissä sekä 15 muulla paikkakunnalla Suomessa. HY:ssä opiskelee noin 35 000 tutkinto-opiskelijaa sekä noin 28 000 täydennyskoulutusopiskelijaa ja avoimen yliopiston opiskelijaa. Henkilöstöä on 8 300, joista tutkijoita ja opettajia on 4 700. (HY:n vuosikertomus 2013) Vuonna 2014 HY:ssä suoritettiin yhteensä 6 086 tutkintoa. HY on sijoittunut maailmanlaajuisissa yliopistovertailuissa yleensä sadan parhaan joukkoon. Esimerkiksi vuonna 2015 HY sijoittui Times Higher Education -rankingissa sijalle 76., QS-yliopistovertailussa sijalle 96. ja Shanghain listalla sijalle 76. Vuosittain HY:ssä ilmestyy yli 10 000 tieteellistä julkaisua. (HY Internet-sivut 2015)

Yliopistolain 2 §:ssä on määritelty yliopistojen tehtäviksi tutkimus, opetus ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus. HY:n missiona on olla Suomen monipuolisin tieteen, sivistyksen ja henkisen uudistumisen instituutio, tulevaisuuden rakentaja ja edelläkävijä. Strategisena tavoitteena on ”Huipulle ja yhteiskuntaan” -visio 2020, jonka mukaan HY kuuluu maailman 50 parhaan yliopiston joukkoon, kantaa vastuunsa yhteiskunnallisena vaikuttajana, on innostava ja hyvinvoiva yhteisö sekä rakentaa taloutensa kantavalle pohjalle. (HY tavoiteohjelma 2014, 5) HY:n jäsenten toimintaa ohjaavat keskeiset arvot ovat kriittisyys, luovuus sekä pyrkimys tietoon ja totuuteen. HY:n strategiassa määritellyn vision saavuttamista tukee laatu- ja laatujärjestelmä. Auditointiraportissa HY:lle myönnettiin vuonna 2015 laatu- ja laatujärjestelmä kuudeksi vuodeksi osoituksena sille, että HY:n laatujärjestelmä täyttää korkeakoulujen laadunhallinnalle asetetut kansalliset kriteerit ja vastaa eurooppalaisia korkeakoulujen laadunhallinnan periaatteita ja suosituksia. (HY Internet-sivut 2015)

Organisaatorakenteeltaan HY on kolmiportainen matriisiorganisaatio. Yliopistotason muodostavat yliopistokollegio, hallitus, rehtori, kansleri ja keskushallinto. Toiseen tasoon kuuluvat tiedekunnat ja erilliset laitokset. Yliopiston tiedekunnista viisi toimii laitoksettomina ja tiedekuntiin kuuluvia laitoksia on 19. Kolmannen tason toimijoita ovat tiedekuntien ja erillislaitosten alaiset laitokset ja yksiköt. HY:ssä on yhteensä 18 erillislaitosta, joiden tehtävät ovat tutkimus-, opetus- tai palvelupainotteisia. Näiden ohella yliopistossa toimii erilaisia

monitieteisiä tutkimusverkostoja sekä valtakunnallisia viranomaistehtäviä hoitavia yksiköitä. (HY Internet-sivut 2015) Kuvio 3 ilmentää Helsingin yliopiston organisaatorakennetta.



Kuvio 3. Helsingin yliopiston organisaatiokaavio (Lähde: <https://www.helsinki.fi/fi/organisaatio>, luettu 29.10.2015)

HY:n rahoitus koostui vuonna 2014 valtiolta tulevasta perusrahoituksesta (61 %), täydentävästä rahoituksesta (36 %) ja sijoitustoiminnan tuotoista (3 %). Täydentävä rahoitus koostuu valtaosin valtion yksiköiltä, muun muassa Suomen Akatemialta ja Tekesiltä, tulevasta rahoituksesta. Kokonaistuotot olivat 715 miljoonaa euroa kulujen määrän ollessa 680 miljoonaa euroa. Ylijäämästä lähes puolet tuli sijoitustoiminnan tuotoista. Valtion perusrahoituksella katettiin 61 prosenttia toimintamenoista, täydentävällä rahoituksella 36 prosenttia ja sijoitustoiminnan tuotoilla kolme prosenttia. Haasteena on erityisesti sopeuttaa pitkällä aikavälillä suurimpina menoerinä olevat henkilöstö- ja vuokratulot koulutus- ja tutkimustoiminnan pitkäjänteisyyteen. (HY Internet-sivut 2015)