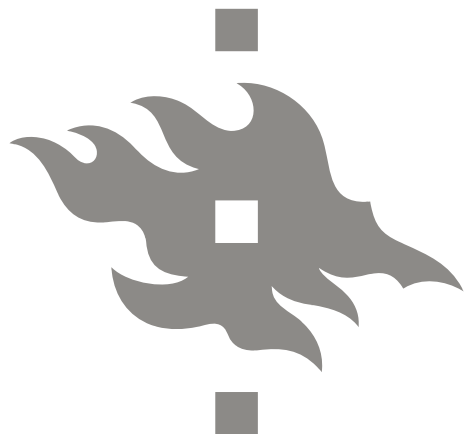


Korkeakoulusektorin rakenteellisen kehittämisen kotouttaminen – vertaileva tapaustutkimus

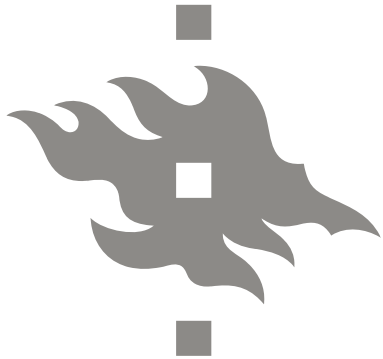
TSR Tutkimus tutuksi -tapaaminen
21.9.2012 Holiday Inn, Tampere

Korkeakoulu- ja innovaatiotutkimuksen verkosto (HEINE)
Helsingin yliopisto



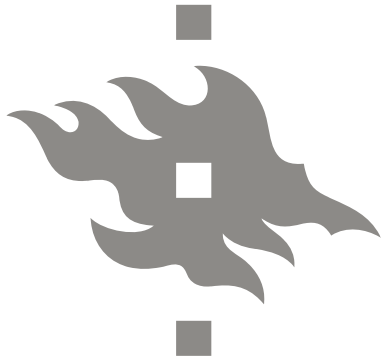
Tapaustutkimus Tampereen teknillinen yliopisto

Tutkija, YTM Miia Lähde
miia.lahde@uta.fi



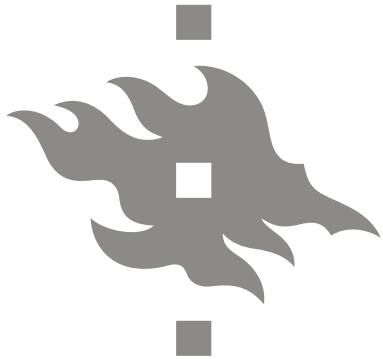
Tiedekunta- ja laitusrakenteen uudistus (2008)

- Rakennemuudistusta pidettiin yleisesti onnistuneena jo 2010; koettiin selkiyttäneen toimintaa ja työnjakoa
- ”Hyvin kotoutunut”, mutta yhä myös haasteita: 1) toimimattomat laitosyhdistelmät, 2) yksiköiden koko, 3) tiedekuntien rooli hallintorakenteessa
- Tiedekuntien rooli lähinnä opintohallinnon yksikkönä jäänyt ohueksi → dekaaneilta nähtiin puuttuvan todellista vaikutusvaltaa
- Rakennemuudistuksen vaikutukset opetukseen ja tutkimusyhteistyöhön olleet tavoiteltua vähäisemmät
- Erityisen onnistuneena pidettiin arkkitehtuurin ja rakennustekniikan laitosten yhdistymistä tiedekunnaksi; siellä oppiaineiden välille saatu synnytettyä ”aitoa yhteistyötä” ja yhdistelmä tukee laitosten profiloitumistavoitteita



Säätiöitymisen vaikutukset?

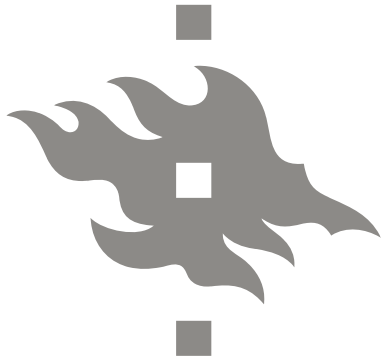
- Näkynyt selvimmin hallinnon muutoksena organisaation ylätasolla
- Ulkopuolisen hallituksen myötä uudenlainen jännite johtamisjärjestelmään; toimintaa ja taloudenpitoa seurataan tarkasti → tätä kautta näkyy myös yksiköissä
- Mahdollisuus tehdä myös ”vaikeita” strategisia päätöksiä; tässä suhteessa uuden johtamisjärjestelmän vahvuus ei vielä konkretisoitunut
- Säätiöpääoman mahdollistama lisärahoitus (strateginen liikkumavara) => ei vielä toteutunut syksyllä 2011
- Tilivirastoasemasta irtaantuminen ja siitä johtuvat taloudenpidon muutokset suurin muutos, ei säätiöityminen



Johtamisjärjestelmän muutos

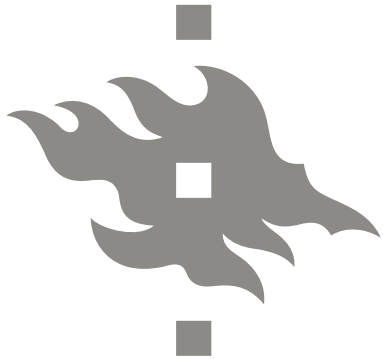
- 2010 hallinnollisen työnjaon harjoittelua => 2011 koettiin toimivan mallin löytyneen (organisaation ylätaso)

- Vuoden *siirtymäkausi* säätiön alussa
- Rehtorin vallan lisääntymisen nähtiin tehneen johtamisesta sujuvampaa ja linjakkaampaa; yksiköissä *myös* toiveita tehokkaammasta päätöksenteosta sekä vahvemmassa johtajuudesta
- Organisaation toisiaan täydentävät "ketjut": rehtori–dekaanit–laitosjohto (strategia, arvot); hallintojohtaja–tiedekuntapäälliköt–kehittämispäälliköt (operatiivinen); + toimielimet
- Näkemykset ulkopuolisesta hallituksesta vaihtelevia: henkilöstössä pettymystä hallituksen näkymättömyyteen ja linjauksien puutteeseen
- Johtamisjärjestelmä aktiivisen kehittämisen kohteena
 - => korostaa laitosjohtajien vastuuta
 - => koulutukset (johtajat, lähiesimiehet), rekrytointeihin huomiota, myös RAE:sta ja toiminnanohjausjärjestelmistä välineitä johtamiseen
- Osa piti esimieskeskeistä johtamisjärjestelmää selvästi parempana, osa suhtautui varauksella



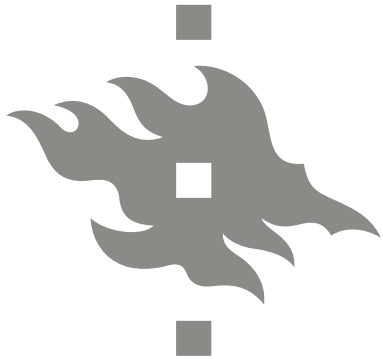
Johtamisen kulttuurissa ja ilmapiirissä koetut muutokset

- Yleinen ilmapiiri muutoksia kohtaan hyväksyvämpi → tilaa rakentavalle keskustelulle
- Linjassa rehtoraatti–dekaanit–laitosjohto johtamisilmapiirin nähtiin parantuneen; erityisesti johtoryhmää pidettiin toimivana ja tärkeänä keskusteluareenana => voisi hyödyntää enemmänkin?
- Johtajat yleensä korostivat keskustelevaa, kuuntelevaa johtamista; Samalla vahva pyrkimys ammattimaisen akateemisen johtajuuden kehittämiseen => ”aito, vastuullinen johtajuus”: 1) suunnan näyttäminen, 2) tavoitteiden pilkkominen, 3) epäkohtiin *puuttuminen* (ylin johto)
- Strategian jalkauttaminen korostunut: esim. kehityskeskusteluista *tavoitekeskusteluja*
- Henkilöstölle johtamiskulttuurin muutokset näyttäytyivät pitkälti henkilösidonnoisina; yksiköiden johtamiskulttuureissa eroa
 - yksilöjohtamista korostavassa mallissa henkilösidonnoisuus nähdään myös mahdollisena uhkana



Laitokset muutosten kotouttajina

- Säätöityminen ei juuri näy laitoksille => paitsi tarkentuneen taloudenpidon ja hallinnoinnin myötä (erit. laitosjohtaja, hallintohenkilöstö, projektien johtajat)
- Autonomian lisääntyminen → alkuvaiheessa kokemus ennen kaikkea vastuiden lisääntymisestä: ”ei tullut joustavampaa” – ainakin alkuvaiheessa tuntunut byrokratian lisääntymisenä
- Ristiriitoja ja jännitteitä:
 - Hallinnon ohjeistukset: riittävä joustavuus ⇔ riittävä tarkkuus => laitosten toimintakyky
 - Arvioinnin, tuottavuuden kriteerit ⇔ laitosten erilaiset toimintakulttuurit ja rahoituksen mekanismit
- Toiminnanohjausjärjestelmät, joita ajateltu johtamisen välineiksi, eivät toistaiseksi tukeneet johtamista riittävällä tavalla (tekniikka, osaaminen, käytön omaksuminen)
- Kehittämispäälliköillä keskeinen rooli nykymallin toimivuudessa



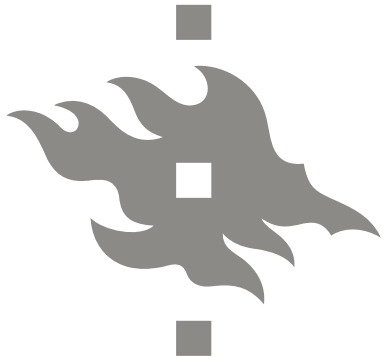
Haasteita uudessa johtamisjärjestelmässä – laitokset

- Laitosjohtajan asema professorien esimiehenä ei välttämättä helppo
- Pienillä laitoksilla professorit sidottuina hallinnollisiin tehtäviin, vaikeuttaa delegoimista
- OTO-johtamisen kuormittavuus (tarkkuus, suunnitelmallisuus, lisääntyneet vastuut) ⇔ tutkimuksen, opetuksen tai kolmannen tehtävän toteuttaminen
- → löytyykö päteviä ja halukkaita laitosjohtajia?
- → jatkossa tarve pohtia johtamistyön palkitsevuutta ja resursseja / päätoimisuutta
- Erityisesti ”vanhemman polven” johtajat => motivoituminen uuden mallin mukaiseen kehittämiseen?
- Yleisesti uusi järjestelmä nähdään parempana ja odotetaan sen mahdollisuuksien realisoitumista



Viestintä

- Verkko-sivujen uudistus (myös engl.) nähtiin yleisenä parannuksena
- Intrasta "löytyy kaikki" → käytäntö usein toinen
- Mainittuja ongelmia viestinnässä: viiveet, kohdentumattomuus, epäselvyys; osittain myös selkeät ohjeet puuttuneet
- Hallinnon etäisyys + "pilvin pimein ohjeistusta" => koetaan helposti käskytyksenä
- Laitoksilla kehittämispäälliköt viestintälinkki
- Tiedonsaantikanavat vaihtelivat henkilöstön aseman mukaan (=> saavuttaako sama tieto kaikki?)



Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet

- Ei koettu vaikutusmahdollisuuksien erityisesti huonontuneen aikaisempaan malliin verrattuna
 - edustuksellisuus toteutuu akateemisen yhteisön toimielimissä: konsistori (akateeminen hallitus), tutkimus- ja opetusneuvostot, tiedekuntaneuvostot
- Yleinen näkemys se, että mahdollisuuksia on, jos on halua vaikuttaa
- Henkilöstölle tarjottu erilaisia osallistumismahdollisuuksia muutosten valmistelussa (tosin koettiin usein näennäisiksi)
- Laitoksilla myös kehitetty omia tiedotuskanavia ja vaikuttamismahdollisuuksia
 - → laitoskokouksia aiempaa useammin
 - → työjärjestelyt, sisäiset sähköpostilistat, intrat (laitos- ja tehtäväkohtaiset), yhteiset tutkijaseminaarit, yms.



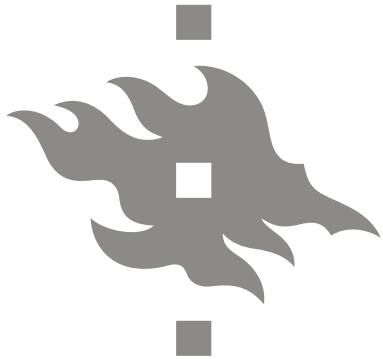
Työn kuormittavuus ja työssä viihtyminen

- Raskain vaihe ohitettu muutosjohtamisessa (ylin johto)
- Johtavassa asemassa olevat: 1) kuormittavuus lisääntynyt verrattuna aikaisempaan (vaikea eritellä, mistä johtuu), 2) sopeuduttu, opittu järjestämään töitä
- OTO:illa työtä on jatkuvasti enemmän kuin ehtii tehdä (vararehtorit, dekaanit, laitosjohtajat) → itselle tärkeistä asioista karsimaan joutuminen vaikuttaa myös viihtymiseen; toisaalta mahdollisuus kehittää omaa yksikköä/yliopistoa motivoi
- Osa hallintohenkilöstöä uudistukset kuormittaneet vielä 2011; erilaisten selvitysten ja raporttien päällekkäisyys
- Opetus- ja tutkimushenkilöstön työn kuormittavuudessa ei suuria muutoksia
- Epävarmuuden lisääntyminen – vain osittain yliopiston muutoksista johtuvaa – haaste työhön motivoitumiselle



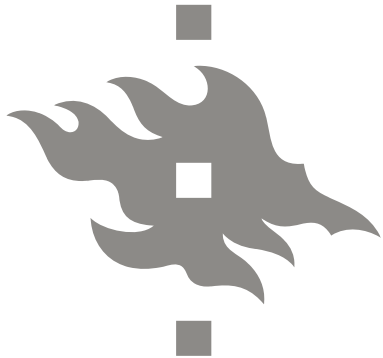
RAE ja Tenure Track yliopiston kehittämisesssä

- TUT RAE:lla (2011) yhteys säätiöitymiseen: ”neutraalia pohjaa kehittämisen tueksi”
 - tullaan hyödyntämään pitkäaikaisesti paitsi sisällöllisessä, myös rakenteen kehittämisessä
 - osittain pelättiin/kritisoitiin julkaisemisen liikaa korostumista
- Haastateltavat yleisesti tietoisia tulosten vaikuttavuudesta tulevaisuuden linjauksiin TTY:ssä => syksyllä 2011 odotteleva tunnelma
- Keskeinen johtamisen väline: 1) työnjakoaspekti, 2) uuden rahan sijoittaminen, 3) karsinta
- Tenure track pilotointivaiheessa: ei vielä laajemmin puhuttanut / siitä ei oltu tietoisia
- Laitoksille strategisen pohdinnan paikka; Tenuren taloudellinen kannattavuus/kuormittavuus laitoksilla kysymysmerkki

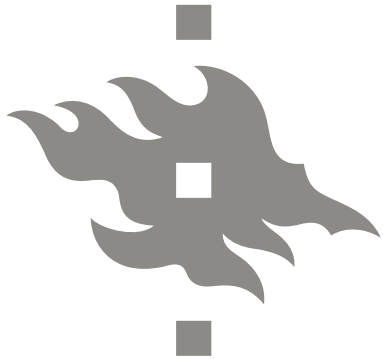


Yhteenvetoa => syksy 2011:

- Rakennemuudistus melko hyvin kotoutunut (jo 2010), osalla laitoksista yhdistyminen kuitenkin (jäänyt) kesken
- Suhtautuminen säätiöitymiseen ja johtamisjärjestelmän muutokseen pääosin myönteistä
 - ymmärrys muutoksia kohtaan lisääntynyt syksystä 2010
- Painetta muutoksista siirtynyt laitoksille, joiden toimintamallit hakevat muotoaan
- Eri henkilöstöryhmissä muutoksiin enimmäkseen sopeuduttu; yksiköiden välillä eroa siinä, missä vaiheessa uudistusten ”kotouttamisessa” ollaan
- Yleisesti odotteleva tunnelma, mm. RAE-vaikutukset säätiöyliopiston linjauksiin (=> jatkuuko myös rakenteen uudistaminen?); kaivataan selkeämpää suuntaa

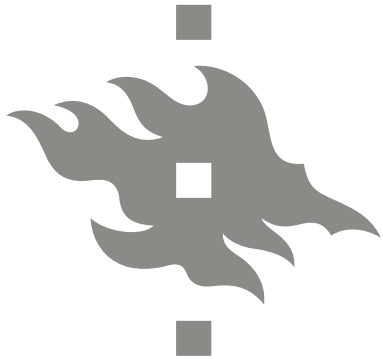


Yhteenvettoa: tapaukset Aalto ja TTY



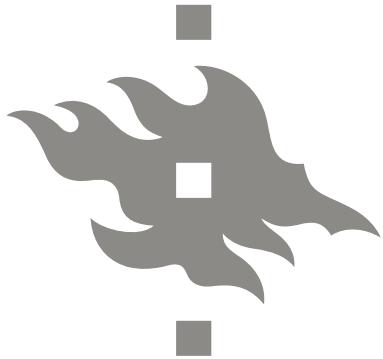
Tulevaisuuden uhkia, haasteita ja mahdollisuuksia

- Uhkat lähinnä yliopistojen ulkopuolelta tulevia: mahdollinen rahoituksen merkittävä vähentyminen (ministeriön taholta), yleinen taloudellinen tilanne, kiristynyt resurssikamppailu (rahoitus, opiskelijat, työntekijät)
- Uhkina mainittiin myös: epäonnistuneet rekrytoinnit, huono johtajuus, säätiön varojen hukkaaminen, liika ulkoa ohjautuvuus
- Haaste: Miten saada hallinto ja henkilöstö työskentelemään yhdessä samojen tavoitteiden eteen?
- Miten saada hallinto entistä paremmin tukemaan perustehtäviä: opetusta ja tutkimusta? Miten synnyttää yhtenäisyyttä mutta myös yhteistyötä yli totuttujen rajojen? Kuinka huolehtia yliopiston houkuttavuudesta työnantajana (kaikilla tasoilla)?
- Säätiömuodossa nähdään mahdollisuuksia, jos ja kun yliopistoa johdetaan ja kehitetään viisaasti



Rakenteellinen kehittäminen TTY:ssä ja Aallossa

- Yliopistoissa muutoksia tehty eri tahdissa: TTY edennyt enemmän asia kerrallaan, Aallossa kaikkea muutettu yhtä aikaa
- Säätiö-yliopistoissa päädytty erilaisiin ratkaisuihin rakenteiden ja johtamisjärjestelmien suhteen.
- Aallossa siirrytty selvemmin kohti ammattimaista ja päätoimista johtajuutta, myös panostettu vahvasti hallinnon kehittämiseen verrattuna TTY
- Rehtorien valta kasvanut, mutta koettiin toimineen melko varovaisesti
- Henkilöstössä väsymystä jatkuvaan uudistamiseen: kaivattiin rauhallisempaa vaihetta → tärkeää jaksamisen ja motivaation kannalta, mutta myös uudistuksien vaikutusten arvioimiseksi + strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- Säätiöyliopistojen yhteinen haaste: Miten parantaa tieteellistä laatua huomattavasti ja samanaikaisesti säilyttää erinomainen yritys- ja elinkeinoelämäyhteistyö



Johtopäätöksiä ja pohdintaa

- Kollegiaalisesta mallista luopuminen korostaa johtajien osaamista, henkilökohtaisia ominaisuuksia ja vastuuta → lähtökohta hyvän johtamiskulttuurin luomiselle
 - Erityisesti muutosvaiheessa myös *johtamisen resurssit* korostuvat
 - Miten löytää sopiva tasapaino yksilöjohtamiseen?
- Uutta urajärjestelmää kehitetty, mutta palkat ei jousta ylöspäin
 - Vaikuttaa siltä, että on olemassa laajempia institutionaalisia kehyksiä, jotka eivät ole muuttuneet (esim. yliopistojen rahoitus/neuvottelu OKM:n asetusten kautta) → estää säätiöitymiseen liittyvää potentiaalia toteutumasta → kotouttaminen jää kesken
- Tukeeko rakenne riittävästi laitosten kykyä kehittää toimintaansa ja tuottaa tuloksia, joita niiltä nykyisessä mallissa odotetaan?



KIITOS!

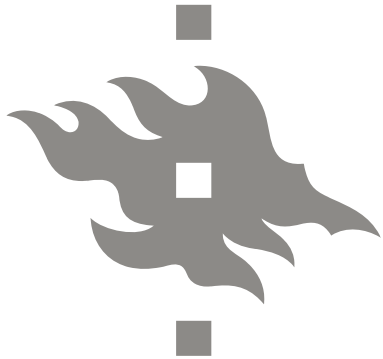
Korkeakoulu- ja innovaatiotutkimuksen verkosto

<https://blogs.helsinki.fi/kotouttamisprojekti/>

mia.lahde@uta.fi (TTY)

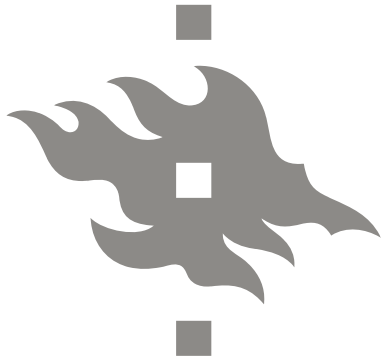
pauliina.koschke@uta.fi (Aalto)

Loppuraportti: <http://hdl.handle.net/10138/32984>



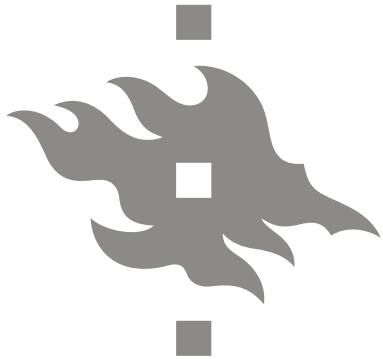
Tutkimushanke

- Osa laajempaa kokonaisuutta, jossa tarkastellaan rakenteellista kehittämistä korkeakoulu- ja sektoritutkimuskentällä kotouttamisnäkökulmasta
- Käynnistyi TTY:ssä jo vuonna 2009, Aallossa heinäkuussa 2010
- Rahoittajat: Työsuojelurahasto (TSR) ja Korkeakoulu- ja innovaatiotutkimuksen verkosto HEINE, Helsingin yliopisto
- Väliraportit julkaistiin 2/2011
- Loppuraportti Aallon ja TTY:n tapaustutkimuksista valmistunut maaliskuussa 2012 (Koschke, Lähde, Arminen, Lumijärvi & Mälkiä)



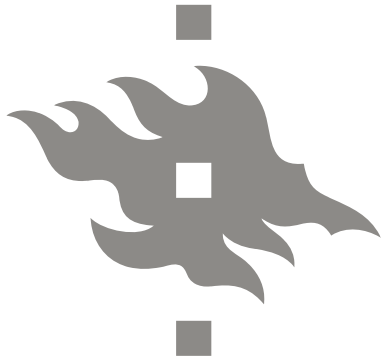
Tutkimuksen tavoitteet

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



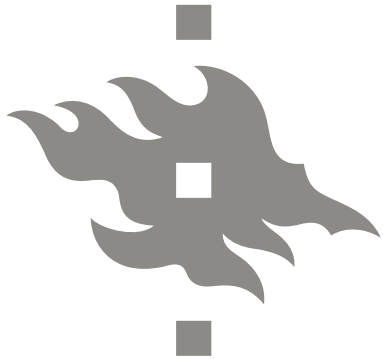
Rakenteellinen kehittäminen: Aalto ja TTY

- Aallossa fuusio ja säätiöityminen (2010)
- TTY:ssä laitos- ja tiedekuntarakenteen uudistus (2008) ja säätiöityminen (2010)
- Rakenteellisella kehittämisellä on tavoiteltu yleistä toimintojen tehostamista päällekkäisyyksiä poistamalla
- Rakenteelliseen kehittämiseen kiinteästi liittyvään toiminnan tehostamiseen kuuluu olennaisesti myös yliopisto-organisaatioiden uudelleen järjestelyt sekä johtamisjärjestelmien uudistaminen
- Tutkimuksessa on keskitytty säätiö-yliopistojen *organisaatorakenteissa ja johtamisjärjestelmissä* tehtyihin muutoksiin, muutoksien suunnitteluun, toteutukseen sekä näiden vaikutuksiin yliopistojen henkilöstön näkökulmasta



Näkökulmana kotouttaminen (domestication)

- Kuinka rakenteellisen uudistamisen tavoitteita ja periaatteita sovelletaan ja ”kesytetään” organisaation eri tasoilla
- Kuinka rakenteellinen kehittäminen muotoutuu toimiviksi käytännöiksi
- Korostaa:
 - toimijoiden aktiivista ja luovaa roolia uudistuksissa
 - (ulkoa annettujen agendojen ja) henkilöstön ja johdon toiminnan yhteisvaikutuksesta syntyvää tulosta
 - *neuvotteluprosessia* koskien uudistusten käyttöönottoa



Tutkimusaineistot

1. Haastattelut

- 2 haastattelukierrosta, syksy 2010 ja syksy 2011
- n. 30 kpl/yliopisto/kierros: Yliopistonjohto, korkeakoulunjohto (Aalto), dekaanit (TTY), laitosjohtaja, professori, opettaja, tutkija, hallinnon henkilöstöä
- Ryhmähaastattelut 1kpl/syksy

2. Kirjallinen ja inter-/intranet-materiaali

- pöytäkirjat, esitteet, johtosäännöt, strategiapaperit, vuosikertomukset, yliopistouudistukseen liittyvät asiakirjat