



**SINIMAARIA RANKI**

**STRATEGINEN JOHTAMINEN  
SUOMALAISSA  
KORKEAKOULUISSA**

STRATEGINEN JOHTAMINEN SUOMALAISSA  
KORKEAKOULUISSA



# Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa

Sinimaaria Ranki



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Kannen kuva  
Marko Malezer

Graafinen suunnittelu ja taitto  
Sirpa Randell

ISBN 978-952-93-7359-8



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons  
Nimeä-EiKaupallinen-EiMuutoksia 4.0  
Kansainvälinen -lisenssillä

 2016 Sinimaaria Ranki

# Sisällys

<b>JOHDANTO</b> .....	<b>9</b>
<b>TUTKIMUSMENETelmäSTÄ JA PROSESSISTA</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KORKEAKOULUJEN JOHTAMISMAISEMA MUUTTUI</b> .....	<b>15</b>
Osaamisperustaisen talouskasvun ajatus käänsi valokeilan korkeakouluihin .....	16
<b>2 STRATEGISEN JOHTAMISEN TEORIOIDEN NYKYTILA PÄHKINÄNKUORESSA</b> .....	<b>20</b>
Strategisen johtamisen elementit 2016 .....	25
<b>3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ</b> .....	<b>30</b>
Merkittävin ilmiö: poukkoileva korkeakoulupolitiikka ja leikkaukset ..	30
Toinen keskeinen teema: muutos .....	31
Globaali perspektiivi jäi taka-alalle .....	33
<b>4 KILPAILU: MISTÄ KORKEAKOULUT KILPAILEVAT JA KENEN KANSSA</b> .....	<b>36</b>
Päähavainto .....	36
Muita kilpailun kohteita .....	37
<b>5 MITÄ ON STRATEGINEN JOHTAMINEN KORKEAKOULUISSA</b> .....	<b>39</b>
Päähavainto rehtorihaastatteluista .....	39
Strateginen johtaminen – uutta vai ei? .....	39
Talouden kytkentä strategiaan jäi taka-alalle .....	41
Strateginen johtaminen hallitusten näkökulmasta katsottuna .....	41
Vertailun vuoksi: mitä on strateginen johtaminen yrityksissä .....	43

<b>6</b>	<b>KORKEAKOULUN STRATEGIA: SISÄLTÖ, PROSESSI, ONNISTUMINEN, SEURANTA .....</b>	<b>44</b>
	Viiden kysymyksen kokonaisuus .....	44
	Yliopistot .....	46
	Strategian keskeisin elementti: laadukkaiden tutkimusalueiden tunnistaminen .....	46
	Toimintaympäristön analyysi avannut ikkunoita yhteiskuntaan .....	47
	Strategia määrittää kilpailuedun: saavutuksiin perustuva maine .....	48
	Strategiaprosessit huomattavan mittavia .....	49
	Strategian onnistumisen kannalta keskeisin asia: ihmiset .....	51
	Strategia johtamisen työkaluna: päätöksenteon tuki ja toimenpiteet tavoitteineen .....	52
	Ammattikorkeakoulut .....	53
	Strategian keskeisin elementti: tulevaisuuteen katsominen ja suunnan määrittäminen .....	53
	Kilpailuetuna osaajat .....	53
	Strategiaprosessi: sidosryhmiä osallistettu laajasti .....	54
	Strategian onnistumisen kannalta keskeisin asia: järjestelmällinen toimeenpano .....	55
	Strategian onnistumisen kannalta keskeisintä hallituksen näkökulmasta .....	56
<b>7</b>	<b>KORKEAKOULUN SISÄINEN JOHTAMISMAISEMA .....</b>	<b>59</b>
	Päähavainto .....	59
<b>8</b>	<b>KONSERNISTRATEGIA STRATEGISEN JOHTAMISEN MALLINA .....</b>	<b>64</b>
	Vertailu: konsernistrategia – korkeakoulupolitiikka ja ohjaus .....	64
<b>9</b>	<b>KORKEAKOULUN STRATEGIAN JA OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖN OHJAUKSEN SUHDE .....</b>	<b>71</b>
	Ministeriö: luomme kokonaiskuvaa ja ohjaamme ennen kaikkea rahoituksella mutta myös vuoropuhelulla .....	71
	Korkeakoulut asemoituvat kansainvälisessä kilpailussa .....	71
	Rahoitusmalli keskeisin ohjauksen väline .....	72
	Vuoropuhelu uusi ja tärkeä toimintamalli .....	73

	Kokemukset ristiriitaisia – osa oli hyvin tyytyväisiä, osa hyvin tyytymättömiä .....	73
	Rahoitusmalli ohjauksen välineenä ei ole strateginen .....	78
	Vuoropuhelu hyvä, mutta saisi olla avoimempaa .....	79
	Mikä tekee hallitusohjelmasta ja OKM:n ohjauksesta strategista .....	80
	Yhteenvedona: strategisen johtamisen konsepti muotoutuu myös akselilla korkeakoulu – OKM .....	82
<b>10</b>	<b>TULEVAISUUDEN STRATEGINEN JOHTAMINEN KORKEAKOULUISSA</b>	<b>84</b>
	Päähavainto .....	84
	Nykyinen perusmaisema kehittyy .....	85
	Johdonmukainen korkeakoulupolitiikka, profiloituminen etenee ....	85
	Rahoitus enenevässä määrin korkeakoulun strategian menestyksekkään toteuttamisen pohjalta .....	85
	Ammattimaista hallitustyöskentelyä ja johtamisosaamista .....	86
	Korkeakoulumaiseman radikaalimpi muutos: erikoistuneiden ekosysteemien verkosto .....	88
	Toisiaan vahvistavat muutosvoimat kiihdyttävät monimutkaisuutta .....	90
	Korkeakoulu = houkutteleva ekosysteemi tietoa synnyttävissä verkostoissa .....	91
	OKM luotsaa suomalaista korkeakoulujoukkuetta kansainvälisessä liigassa .....	93
	Korkeakoulujohtaminen monipuolista osaamista vaativa ammatti ..	95
	Korkeakoulu yhteiskunnan sivistyksen kivijalka ja maan kilpailukyvyn timantti .....	96
<b>11</b>	<b>GLOBAALI PERSPEKTIIVI: SUOMALAISESTA KORKEAKOULUJOHTAMISESTA KILPAILUKYKYTEKIJÄ</b> .....	<b>99</b>
	Globaali kilpailu osaamisesta kovenee .....	99
	Strateginen johtamiskyvykkyys korkeakoulujen kilpailukykytekijänä	102
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>108</b>





# Johdanto

*”Ennen rehtorin homma oli aika mukava, oli paljon rahaa. Ei ollut strategioita.”*

Tämän korkeakoulujen strategisen johtamisen konseptin kehittämisen tueksi tarkoitettu keskustelualoite esittelee tiiviissä muodossa havainnot tutkimuksesta ”Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa”. Tutkimuksen tavoitteena on ollut strategisen johtamisen teorioita hyödyntäen selvittää, minkälaiseksi strategisen johtamisen konsepti on suomalaisissa korkeakouluissa tällä hetkellä muotoutunut ja minkälaiseksi nähdään, että sen olisi tulevaisuudessa hyvä kehittyä, jotta se parhaiten palvelisi suomalaisten korkeakoulujen menestystä.

Kysymyksen asettaminen oli relevanttia, sillä vuonna 2010 voimaan astunut yliopistolakimuutos ja vuosille 2014–15 ajoittunut ammattikorkeakoululakimuutos mahdollistivat korkeakoulujen siirtymisen strategisen johtamisen maailmaan. Tästä syystä korkeakoulujen johtamisen tarkastelu strategiateorioiden näkökulmasta on uusi alue suomalaisessa korkeakoulututkimuksessa. Viimeisimmän strategisen johtamisen tutkimustiedon hyödyntäminen auttaa tunnistamaan ne johtamisen elementit, jotka palvelevat parhaiten suomalaisten korkeakouluyhteisöjen ja koko sektorin menestystä. Hanke nivoo yhteen strategisen korkeakoulujohtamisen tutkimuksen ja käytännön kehittämisen.

Olen kirjoittanut tekstin niin, että sen voi lukea kokonaisuutena tai poimia kokonaisuudesta vain itseä kiinnostavat osiot. Painotan tässä raportissa kokonaiskuvan hahmottamista sellaisella karkeusasteella, joka palvelee ajankohtaista korkeakoulupoliittista keskustelua ja korkeakoulujohtamisen kehittämistä. Teksti on tarkoitettu näkökulmien avaamiseksi ja kysymysten nostamiseksi keskusteluun korkeakouluyhteisöjen oman johtamisen ja esimiestyön kehittämisen tueksi. Täydentävän tiedon lähteille ohjaavat kirjallisuusviittaukset olen sijoittanut alaviitteisiin. Taustaksi tutkimuksen kysymyksenasettelulle esittelen lyhyesti korkeakoulujen johtamismaiseman muutoksen sekä strategiateorioiden kehityksen. Esitän tiivistelmäni siitä, mitä strateginen johtaminen tuoreimman tutkimustiedon valossa on. Peilaamalla tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen pohjalta hahmottuvaa strategisen johtamisen konseptia strategiateorioihin voidaan nähdä, mitä yhtäläisyyksiä vallitsevilla käytännöillä on teoriakehikoihin, jolloin korkeakouluyhteisön omassa keskustelussa voidaan ottaa kantaa siihen, mihin suuntaan strategisen johtamisen konseptia halutaan kehittää.

Kiitän kaikkia haastateltuja, että annoitte aikaanne ja jaoitte arvokkaita ajatuksianne koko korkeakouluyhteisön käyttöön. Kiitos myös kannustavasta suhtautumisestanne ja joustavuudesta käytännön järjestelyiden suhteen. Työsuojelurahastolle kiitos hankkeen rahoittamisesta.

# Tutkimusmenetelmästä ja prosessista

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat korkeakoulujohtajien kokemukset ja niihin pohjautuvat näkemykset strategisen johtamisen keskeisistä elementeistä. Tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet sekä käytännön työssä tehtyjen havaintojen että teoriakirjallisuuden pohjalta. Kysymyksiä on kaksi:

- 1) Mitä on strateginen johtaminen korkeakouluissa tänään?
- 2) Minkälaista korkeakoulujen strategisen johtamisen tulisi olla tulevaisuudessa, jotta Suomen korkeakoulut ovat kukoistavia työyhteisöjä ja menestyvät yhä kovenevassa kansainvälisessä kilpailussa osaamisesta?

Tutkimuksessa on haastateltu yhdeksän yliopiston ja yhdeksän ammattikorkeakoulun rehtoria tai vararehtoria, syvyyden lisäämiseksi joukossa myös yksi kansleri ja kaksi johtoryhmän jäsentä, yhdeksän yliopiston ja neljän ammattikorkeakoulun hallituksen puheenjohtajaa tai jäsentä, sekä viittä opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) virkamiestä aina hallitusohjelmatasolle saakka. Ilmaisun yksinkertaistamiseksi käytän tekstissä haastateltujen ryhmistä nimityksiä rehtorit, hallitusten puheenjohtajat ja ministeriön virkamiehet.

Haastatteluja on kaikkiaan 37 kappaletta. Ne on tehty temahaastattelun muotoisina ajanjaksolla 8.9.2015–8.4.2016 siten, että rehtoreiden haas-

tattelut ajoittuivat pääosin syksyyn ja hallitusten haastattelut kevääseen. Virkamieshaastatteluja oli sekä syksyllä että keväällä. Korkeakoulujen haastateltavat valittiin niin, että mukana oli eri tyyppisiä korkeakouluja (maantieteellinen sijainti, organisoitumisen malli, koulutusalat). Hallitusten edustajat valittiin lisäksi niin, että mukana oli taustaltaan yrityselämässä olevia ja ei yrityselämässä toimivia.

Luodakseni kuvaa siitä, minkälaisessa maailmassa korkeakoulut kokevat tällä hetkellä elävänsä, lähdin liikkeelle kysymällä toimintaympäristön keskeisimmistä tekijöistä. Jatkoin avoimella kysymyksellä siitä, mitä on strateginen johtaminen korkeakouluissa. Johdantona kysymykselle esitin, että kun vuosien 2010 ja 2014/15 lakimuutosten myötä korkeakoulujen johtamismaisema muuttui, niin mitä tämä uusi strateginen johtaminen oikein on. Koska nykymuotoiset hallitukset tulivat säätiötaustaisia korkeakouluja lukuun ottamatta vasta lakiuudistusten myötä, esitin tämän kysymyksen vain rehtoreille. Halusin myös saada hahmoa sille, miten rehtorit kokivat tämän uuden strategisen johtamisen eroavan vanhan hallintomaailman johtamisesta, joten kysyin tätä, ellei asia tullut muuten esiin. Osoittautui, että tämä kysymyksenasettelu toi esille tärkeän näkemyseron ja keskeisiä eroja korkeakoulusektoreiden välillä.

Tutkimusprosessissa oli kaksi olennaista käännekohtaa. Viiden ensimmäisen haastattelun jälkeen huomasin, että perinteiset strategiäkäsitteet ja työkalut jäivät puheessa taka-alalle. Odotukseni oli, että myös kilpailu olisi noussut keskeisenä strategisen johtamisen elementtinä esiin, mutta näin ei käynyt. Koska kilpailu kuitenkin on strategisen johtamisen ytimessä ja olennainen korkeakoulujen toimintaympäristön piirre, lisäsin haastatteluun kaksi kysymystä: toimintaympäristön yhteyteen kysymyksen mistä korkeakoulut kilpailevat ja kenen kanssa ja strategian yhteyteen kysymyksen mistä muodostuu korkeakoulun kilpailuetu. Osoittautui, että kilpailua koskevien kysymysten lisääminen oli tärkeä päätös. Näkemys siitä, mistä korkeakoulut kilpailevat ja kenen kanssa, oli yksimielisyydessään vahva tulos – mutta ajatellen yhä kovenevaa globaalia kilpailua osaamisesta pysähdyttävä.

Kuva strategisesta johtamisesta tarkentuu, kun haastattelun edetessä puhuttiin strategiasta, kilpailuedusta ja strategian onnistumisen kannalta keskeisistä tekijöistä. Puheen pohjalta pystyy esittämään ehdotuksia siitä, mihin strategiakehikkoon kunkin korkeakoulun strateginen johtaminen voisi asettua. Tämä karkean tason harjoitus voi toimia keskustelun innoittajana, mutta tarkempi asettelu strategiakehikoihin vaatisi syvempää analyysiä strategiadokumenteista ja myös täydennyksiä haastatteluaineistoon. Strategiadokumentit on kuitenkin haastattelujen anonymiteetin vuoksi rajattu tämän tarkastelun ulkopuolelle. Olen ne käynyt läpi ja voin esittää niihin liittyviä huomioita korkeakoulukohtaisissa keskusteluissa.

Puheen pohjalta voi myös hahmottaa korkeakoulun sisäisen johtamisen maisemaa. Olen valinnut haastatteluista sellaiset puheenvuorot, jotka asettuvat strategisen johtamisen ytimeen, jolloin piirtyy ihannekuva nykykäsitteiden mukaan hyvästä korkeakouluyhteisön strategisesta johtamisesta. Kuvan täydentämiseksi tarvitaan toki myös henkilöstön näkökulma, tämän ulottuvuuden avaaminen on tärkeä jatkotutkimuksen aihe.

Keskeinen teema on itsenäisen korkeakoulun strategisen johtamisen ja OKM:n hallitusohjelmasta johdetun strategisen ohjauksen välinen suhde. Pelkästään asiakirjoja kuten lainsäädäntöä, hallitusohjelmaa tai OKM:n sopimusneuvotteluohjeita lukien voi helposti tunnistaa useita konsernistrategian piirteitä. Juridisesti korkeakoulut ovat kuitenkin itsenäisiä toimijoita. Kysyin siis ministeriön virkamiehiltä itseltään ja rehtoreilta, minkälaisena tämä itsenäinen korkeakoulun ja OKM:n ohjauksen välinen nivelkohta heille näyttäytyi. Hallitusten puheenjohtajille muotoilin kysymyksen suoraan niin, voiko ajatella, että OKM:n ohjaus olisi ikään kuin konsernistrategiaa vai pitääkö asia nähdä tyystin toisin. Olin kiinnostunut erityisesti yritys- ja taustaisten vastauksista, koska heillä on kokemusta siitä, mitä konsernistrategia tarkoittaa käytännössä.

Tähän itsenäisen korkeakoulun ja OKM:n strategisen ohjauksen nivelkohtaan liittyy tutkimuksen toinen käännekohta. Virkamiesten, hallitusten puheenjohtajien ja rehtoreiden haastatteluissa alkoi hyvinkin nopeasti

ja erittäin selkeästi näyttää siltä, että ristiriitaisia odotuksia puolin ja toisin kasaantui tähän nivelkohtaan. Koska tämä kohta tuntui olevan keskeinen epäselvyyden lähde, päätin hakea lisävalaistusta kysymykseen, onko hallitusohjelmasta ministeriön kautta tuleva ohjaus ajatuksellisesti konsernistratgiaa vai jotain muuta, ja tein vielä kaksi lisähaastattelua ulottaakseni näkemyksen valtion hallitusohjelmatasolle saakka.

Raportin lopuksi esitän näkemykseni siitä, mihin kohtiin olisi tärkeää tarttua ja mitä viedä ripeästi eteenpäin, jotta strategisen johtamisen konsepti kehittyisi nykyistä paremmin toimivaan suuntaan. Suunta määrittyyköön korkeakouluyhteisön keskusteluissa, mutta askelia on otettava, jotta suomalainen korkeakoulu säilyttää menestymisen edellytykset yhä kovenevassa globaalissa kilpailussa osaamisesta.

# 1

## Korkeakoulujen johtamismaisema muuttui

*”With the shift towards knowledge economies and knowledge societies, higher education institutions have become even more important, not only as education and training sites for the future knowledge workers, but also as knowledge producing institutions.”*

Kehm (2015)

Strateginen johtaminen on suomalaisissa korkeakouluissa uusi johtamisen tapa. Korkeakoulujen johtamismaisema muuttui vuosien 2010 (yliopistot) ja 2014–15 (ammattikorkeakoulut) lakiuudistusten myötä. Siksi strateginen johtaminen on uusi myös tutkimuskohteena suomalaisessa korkeakoulututkimuksen ja johtamisen kirjallisuudessa. Vaikka korkeakoulujen johtamista on Suomessa tutkittu laajaltikin, kauppatieteistä nousevan strategisen johtamisen alaan kuuluvien lähestymistapojen soveltaminen korkeakoulujohtamiseen on vasta alkuvaiheessa. Kansainvälisessä kirjallisuudessa kauppatieteiden alaan kuuluvia strategisen johtamisen teorioita ja lähestymistapoja on käytetty korkeakouluja koskevassa tutkimuksessa aiemminkin. Alun perin strateginen johtaminen mainittiin 1970-luvun alkupuolella yhdysvaltalaisessa kirjallisuudessa. Eurooppalaisen korkeakoulututkimuksen kohteeksi on tullut joitain strategisen johtamisen elementtejä vasta



1990–2000-luvuilla osaamiseen perustuvan talouskasvun ajattelun ja siitä seuranneen korkeakoulupolitiikan muutoksen myötä<sup>1</sup>.

## Osaamisperustaisen talouskasvun ajatus käänsi valokeilan korkeakouluihin

Osaamisperustaisen talouskasvun ajatus on, että tieto itsessään ei riitä lisäämään työn tuottavuutta ja sitä kautta talouskasvua. Ei riitä, että tiedetään tosiasioita tai tunnetaan tutkimukseen perustuvia lainalaisuuksia, vaan olemassa olevaa tietoa täytyy osata hyödyntää järkevällä tavalla. Työn tuloksena ei niinkään synny tavaroita vaan hyödyllistä tietoa, jota tietotyöläinen tuottaa ja hyödyntää.

Koska tietoa on enemmän kuin yksi ihminen pystyy käsittelemään, olennaista on myös tietää, kuka tietää ja mitä ja kuka osaa mitäkin tietoa hyödyntää. Vasta hyödyntämisen ja vuorovaikutuksen kautta tiedosta tulee tuottavuuden nousun ja sitä kautta talouskasvun lähde. Syntyy hyvä kierre: kun osaaminen nousee, työn tuottavuus kasvaa ja luo talouskasvua. Kun talouskasvun myötä elintaso nousee, ihmisillä on varaa kouluttautua ja yhteiskunnalla varaa tarjota koulutusta.

Ajatus siitä, että juuri osaaminen pitäisi nostaa talouskasvun keskeisimmäksi lähteeksi, alkoi vaikuttaa koulutuspolitiikkaan 1990-luvulla<sup>2</sup>. Teollisuusmaiden järjestö OECD<sup>3</sup> ja Euroopan komissio alkoivat puhua painokkaasti osaamisperustaisesta talouskasvusta kehittyneissä länsimaissa. Maailmanpankki vastaavasti painotti koulutuksen merkitystä köyhien maiden yhteiskunnalliselle ja taloudelliselle kehitymiselle<sup>4</sup>. Tämä nosti korkeakoulutuksen maailmanlaajuisesti poliittisen kiinnostuksen keskiöön.

---

1 Blaschke ym. (2014), Kehm (2015).

2 Vidovich (2013).

3 OECD (1996).

4 World Bank (1999).

Eurooppalaiseen korkeakoulupolitiikkaan ajatus osaamisperustaisesta talouskasvusta omaksuttiin vuonna 2000 alkaneessa Lissabonin prosessissa<sup>5</sup>. Siinä EU:n kilpailukykyä ja talouskasvua haluttiin vahvistaa, ja tavoitteeksi asetettiin, että vuoteen 2010 mennessä EU olisi maailman kilpailukykyisin ja dynaamisin osaamisperustainen talous<sup>6</sup>. EU:n linjaukset näkyvät laajalti jäsenmaiden korkeakoulupolitiikassa. Korkeakoulujen toimintaedellytyksiä on parannettu uudistuksin ja lainsäädäntömuutoksien EU-maissa jo 1990-luvun puolivälistä lähtien, erityisen ahkerasti 2000-luvulla<sup>7</sup>. Yhteistä näille muutoksille on, että niillä on annettu korkeakouluille taloudellisesti ja hallinnollisesti itsenäinen asema. Joidenkin lakimuutosten yhteydessä on myös tehty tiede- ja korkeakoulusektorin rakenteellisia uudistuksia eli koottu hajallaan olevaa osaamista yhdistämällä pieniä korkeakouluyksiköitä suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

Koska uutta tietoa ja uusia tapoja hyödyntää tietoa syntyy tutkimustoiminnassa ja osaavien ihmisten kohtaamisissa, nähtiin olennaiseksi lisätä korkeakoulujen ja muun yhteiskunnan vuorovaikutusta. Korkeakoulut olivat kuitenkin tyypillisesti jäykkiä valtion omistamia tai ohjaamia instituutioita. Koska aktiivinen vuorovaikutus edellyttää joustavuutta päätöksenteossa, lainsäädäntöä ryhdyttiin muuttamaan niin, että korkeakouluista tulisi taloudellisesti ja toiminnallisesti itsenäisiä yksiköitä.

Niinpä Suomessakin valtion tiede- ja teknologianeuvosto julkaisi vuonna 2003 raportin globalisaation vaikutuksista kilpailukykyyn.<sup>8</sup> Siinä todettiin, että Suomen kilpailukyvyyn perusta on osaavassa työvoimassa, jota koulutus- ja tutkimusjärjestelmämme tuottaa, mutta että kilpailukyvyyn säilyttämiseksi koko tiede- ja korkeakoulusektorimme tulisi kansainvälistyä. Asetettiin selvitysmies selvittämään, minkälaisella rakenteella Suomen korkeakoulusektori pystyisi parhaiten täyttämään korkeakouluille asetut odo-

---

5 van Vught (2011).

6 European Council 2000, paragraph 5.

7 [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/policy-higher\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/policy-higher_en.htm), European Commission (2008).

8 Valtion tiede- ja teknologianeuvosto (2003).

tuksen korkean ja laadukkaan tutkimustiedon tehokkaasta tuottamisesta ja siirtämisestä työ- ja elinkeinoelämän hyväksi talouskasvun vauhdittajaksi. Raportti päättyi kaikkiaan lähes viiteenkymmeneen toimenpidesuositukseen, mutta ydinajatus oli (jo silloin), että korkeakoulujen toiminnan määrällinen kasvattaminen on saavuttamassa kyllästyspisteen koulutustarpeeseen ja väestöpohjaan nähden, mutta toiminnan laatuun, kilpailukykyyn ja strategiaan valintoihin olisi tärkeää panostaa.<sup>9</sup>

Muutokset konkretisoituivat korkeakoulu-uudistuksissa, jotka johtivat uuteen yliopistolakiin (2010) sekä kahdessa vaiheessa (vuosina 2014 ja 2015) voimaan astuvaan ammattikorkeakoululakiin<sup>10</sup>. Kuitenkin myös autonomian maailmassa OKM:n ja korkeakoulujen välinen sopimus on keskeinen ohjauksen muoto. Sopimuksen sisältö korostaa korkeakoulu- ja tiedepolitiikan keskeisiä tavoitteita sekä toiminnan tehokkuutta. Korkeakoulupolitiikan sävelet ovat periaatteessa selvät: Suomessa pitää luoda vahvoja korkeakouluyksiköitä, joissa on riittävät osaamiskeskittymät tehdä korkeatasoista tutkimusta kansainvälisilläkin foorumeilla. Tutkimuksen sekä aktiivisemmän kansainvälisyyden avulla uudistetaan koulutuksen sisältöjä ja saavutetaan nykyistä korkeampi oppimisen laatutaso. Laadukas koulutus tukee viime käden tavoitetta vahvistaa osaamista Suomen talouskasvun perustana.<sup>11</sup>

Lakimuutosten myötä rahoitus myönnetään korkeakoulun toiminnan tuloksellisuuden perusteella, joskin edelleen ministeriön määrärahoista sen mukaisesti, miten valtion menoarviossa on ministeriölle rahaa osoitettu. Koska suomalaisten korkeakoulujen pääasiallinen rahoituslähde on julkinen rahoitus (vuosina 1995–2010 noin 96 prosenttia menoista<sup>12</sup>), politiikan-

---

9 Rantanen (2004).

10 Hallituksen esitykset HE 7/2009 ja HE 26/2014 esittelevät tarkemmin lakumuutosten sisällöt perusteluineen ja tavoitteineen.

11 Suomen korkeakouluille on johdettu hallitusohjelmasta vuosille 2017–20 yhteiset strategiset tavoitteet sekä kehittämistoimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Ks. pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelma (VNK 2015), Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjeistus yliopistoille ja ammattikorkeakouluille sopimuskaudeksi 2017–20.

12 OECD Education at a Glance 2013, Indicator B3, T-B3.3.

tekijän ajatus on saada enemmän tulosta korkeakouluille jaettavalla rahalla. Niinpä korkeakoulun ja OKM:n välisen sopimuksen keskeisin ohjauksen väline on rahoitusmalli<sup>13</sup>. Sen peruseriaate on palkita niitä korkeakouluja, jotka kykenevät keskimääräistä tuloksellisempaan<sup>14</sup> toimintaan. Näin rahoitusmalli on ankaran kilpailullinen: ei riitä, että parantaa omia tuloksiaan – niitä pitää pystyä parantamaan enemmän kuin muut, jos mieli kasvattaa osuuttaan valtion rahoituksesta. Tällä mekanismilla malli kirittää korkeakoulusektorin tuloksellisuutta kokonaisuutena.

On tärkeää mieltää lakimuutokset vain hallinnolliseksi puitteeksi sille, mikä on korkeakoulu-uudistusten ytimessä: merkittävä johtamisen muutos<sup>15</sup>. Siirrytään hallinnollisten päätösten maailmasta strategisen johtamisen maailmaan.

---

13 Yliopistoille ja ammattikorkeakouluille on oma rahoitusmallinsa, joiden tuoreimmat uudistuksen perusteluineen on esitelty ammattikorkeakoulujen osalta raportissa OKM (2015a) ja yliopistojen osalta raportissa OKM (2015b).

14 Kauhanen (2010) määrittelee tuloksellisuuden olevan sitä, että asetetut tavoitteet saavutetaan tuottavuutta parantaen ja taloudellisesti toimien eli että tavoitteet saavutetaan vähemmällä työmäärällä ja alhaisilla yksikkökustannuksilla.

15 Tirronen (2014) on arvioinut tätä muutosta käsitteellisellä tasolla yliopistojen osalta hyödyntäen strategy-as-practice -kehikkoa.

## 2

# Strategisen johtamisen teorioiden nykytila pähkinänkuoressa

*“Although strategy is one of the most taught and studied concepts, it is paradoxically also one of the least understood.”*

Ronda-Pupo ja Guerras-Martin (2012)

Strategiateoriat lähtivät kehittymään omaksi liiketaloustieteen haarakseen Yhdysvalloissa, kun yritysjohtajat toisen maailmansodan jälkeen kokivat toimintaympäristön muutoksen niin voimakkaana ja nopeatahtisena, että he kaipasivat käyttöönsä menetelmiä selvitäkseen kaaoksessa<sup>1</sup>. Strategisen johtamisen teoriakirjallisuus<sup>2</sup> on laajentunut voimakkaasti sitä mukaa, kun yritysten toimintaympäristön monimutkaistumisen vauhti on kiihtynyt.

Esitän tässä oman yhteenvetokuvani (kuvio 1) strategisen johtamisen teorioiden kehityksestä kahdella huomautuksella. Ensinnäkin mikä tahansa yhteenvetokuvaus on yksinkertaistus ja karkea luokittelu strategisen johta-

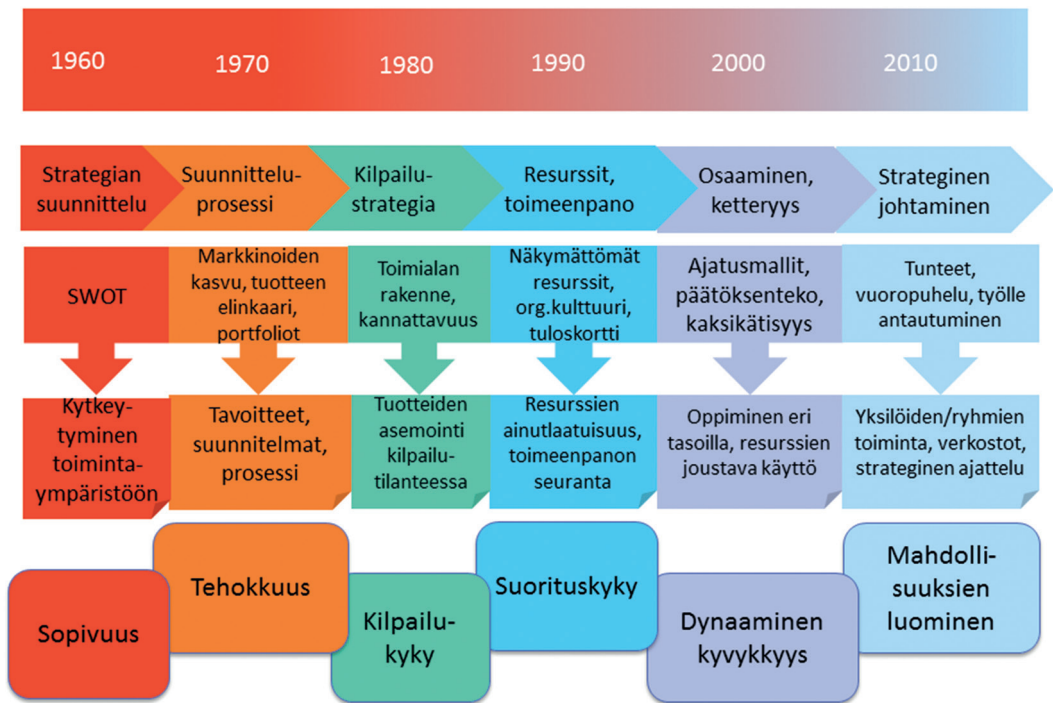
---

1 Ronda-Pupo ja Martin (2011)

2 Tarkkaan ottaen voidaan erotella strategiateoria ja strategisen johtamisen teoria. Tässä tutkimuksessa puhutaan strategisesta johtamisesta pitäen sisällään strategiateoriat. Strategisen johtamisen kehityksestä on tehty useita kuvauksia, joista tunnetuin lienee Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin teos ”Strategy Safari”. Hyviä kokooma-artikkeleita ovat mm. Steptoe-Warren et al. (2011), Geissler ja Krys (2013), Vogel ja Güttel (2013), Aurik (2014) ja Molina-Azorin (2014) sekä teokset Mahoney (2005) ja Spender (2014) ja mittavampi Campbell ja Faulkner (toim.) (2015).

misen moninaisesta kirjallisuudesta. Myös selkeiden aikarajojen vetäminen eri teoriasuuntien välille on karkeaa luokittelua, sillä teorioissa on usein säikeitä, joista osa on siirtynyt seuraaviin malleihin, tai on työkaluja, jotka ovat jääneet elämään ja ovat yhä hyödyllisiä, vaikka taustalla ollut alkuperäinen teoria on ehkä saanut väistyä uudempien tieltä. Yksinkertaistaakseni kehityksen kuvausta olen sijoittanut teorian aikajanalla sille vuosikymmenelle, jolla kyseinen ajattelu on ollut vallitsevaa, tai käytännön johtamisen kehittämisessä muodissa.

Toiseksi koska alan sekä teoreettisen että käytännön kokemuksia kuvaavan kirjallisuuden määrä on räjähtänyt erityisesti 1990-luvulta alkaen, oman yhteenvetokuvani pitäisi oikeastaan olla merkittävästi painottunut parin viimeisen vuosikymmenen osalle. Olen kuitenkin halunnut esittää kokonaisuuden yhdellä kuvalla, jossa kirjasinkoko pysyy luettavana. Tämä karkeusaste on myös riittävä tutkimuksen tässä vaiheessa, kun tarkoituk-



Kuvio 1. Strategisen johtamisen teorioiden kehitys pätkinänkuoressa.

sena on pyrkiä tunnistamaan, mihin teoriakehikkoon korkeakoulujen strategiapuhetta voisi liittää. Tämä hahmottelu ohjaa valitsemaan sen teoriakehikon, jonka pohjalta yksittäisen korkeakoulun strategiavalintoja on mielekästä lähteä tarkemmin analysoimaan.

Strategisen johtamisen kehityskulun ymmärtämiseksi on oleellista tuntea strategiateorioiden taustalla olevat neoklassisen talusteorian perusoletuksat. Nämä selittävät, miksi strategiateorioiden on ollut yhä vaikeampaa antaa vastausta siihen, miten yritys voi rakentaa suorituskykynsä ylivertaiseksi verrattuna muihin. Strategiateoriat ovat rakentuneet yksinkertaistaan oletuksiin, joiden mukaan talouden toimijat – ihminen mukaan lukien – ovat rationaalisia voiton tai hyödyn maksimointiin pyrkiviä yksiköitä. Markkinoilla hinnat joustavat, ja rajakustannukset, rajahyöty ja rajatuotto ovat mikrotason päätöksenteon kannalta olennaisia yksiköitä. Näin ollen strategiateoriat ovat olleet laskennallisia malleja, joilla on pyritty minimoimaan tuotantokustannukset ja löytämään suurimman voiton tuova tuotannon määrä suhteessa kilpailijoihin.

Myöhemmin luovuttiin täydellisesti toimivien markkinoiden oletuksesta ja nähtiin, että yrityksen on mahdollista ainutlaatuisesti erottua muista, koska markkinat nimenomaan toimivat epätäydellisesti. Kirjallisuudessa on myös käyty keskustelua voiton ja taloudellisen tuoton erosta ja merkityksestä eri strategiateorioissa. Yhteistä näille erilaisille ajattelutavoille on kuitenkin ollut tavalla tai toisella rationaalisen analyysin keinoin etsiä kilpailuetua markkinoilla.

Erityisesti 1990-luvun lopulta alkaen strategiateorioissa alkoi saada yhä enemmän painoa ihmisen arvio ja näkemys tilanteesta. Talusteoreettisten analyysien sijaan ryhdyttiin tarkastelemaan suunnitellun strategian toimeenpanoa. Nähtiin, että erot yrityksen kyvyssä oppia tai vallitsevassa yrityskulttuurissa selittävät strategian toteutumisen eroja. Markkinoiden epätäydelliseen toimintaan perustui resurssilähtöinen<sup>3</sup> ajattelu. Siinä lähtökohtana ovat organisaatiossa olevat resurssit, jotka voivat olla fyysisiä, talou-

---

3 Sanchez (2015) on katsaus tämän teorian kehitysvaiheista.

dellisiä, organisatorisia, henkilöihin sidoksissa, intellektuaalisia tai muodostua ulkopuolisista kumppanuuksista. Olennaista on, että ne ovat arvokkaita ja ainutlaatuisia suhteessa kilpailijoihin eivätkä ne ole kopioitavissa tai korvattavissa. Jotta organisaatio voi menestyä, sen täytyy osata tunnistaa tällaiset kilpailuetua tuovat resurssinsa ja hyödyntää niitä tehokkaalla tavalla.

Resurssilähtöinen ajattelu tunnisti mahdollisiksi kilpailuedun lähteiksi myös näkymättömiä resursseja kuten toimintatavat, organisoitumisen tavan, osaamisen tai organisaatiokulttuurin. Tämä vei strategiateorioita suuntaan, jossa analysoitiin organisaatioiden kykyä paitsi hyödyntää olemassa olevia ainutlaatuisia resurssejaan myös jalostaa niitä. Nähtiin, että resurssien käyttö toiminnan ylläpitämiseksi on eri asia kuin niiden hyödyntäminen uusiin mahdollisuuksiin tarttumiseksi. Ryhdyttiin puhumaan pätevyyksistä (competence), millä tarkoitettiin organisaation resurssien yhdistelmiä tai hyödyntämisen tapoja. Perustoiminta pyörii peruspätevyyksillä – joita kilpailijoillakin voi olla – mutta kilpailuetu syntyy ydinpätevyyksillä (core competencies) eli organisaation kollektiivisesta oppimisesta miten yhdistellä ja hyödyntää ainutlaatuisia resurssejaan.<sup>4</sup>

Kun ydinpätevyudet näin asettuivat kilpailuedun keskiöön, heräsi kysymys, miten terävöittää tai uudistaa ydinpätevyksiä kilpailuedun säilyttämiseksi tai uusiin mahdollisuuksiin tarttumiseksi. Syntyi dynaamisen kyvykkyyden teoria<sup>5</sup>, joka analysoi organisaation kykyä luoda, laajentaa ja uudistaa resurssejaan ja pätevyksiään. Tässä ajattelussa haasteeksi nousee tasapainoilu pysyvyyden – jota sitäkin tarvitaan – ja uudistumisen välillä.

Dynaamisen kyvykkyyden teoriat avasivat uutta näkökulmaa myös strategiaprosessiin. Jos se 1970-luvulla oli ollut suorastaan itseisarvo, joka pikemmin erotti organisaation toiminnan strategiasta kuin yhdisti ne, nyt se nähtiin organisaation keskeisimpänä dynaamisena prosessina. Sen piti olla

---

4 Santalainen (2009) esittelee näiden käsitteiden kehittymistä ja kytkeytymistä toisiinsa.

5 Denford (2013), Vogel ja Güttel (2013) sekä Tallman (2015) analysoivat tämän ajattelun kehitysvaiheita.



elävä, avoin ja ennakoiva, kilpailuetua jatkuvasti varmistava kohtaamisten ja toiminnan ketju, jossa liika stukturointi ei tukahduta strategista ajattelua.

Niinpä tutkimuksessa alettiin puhua orastavista strategioista ja muista strategisen johtamisen muodoista, joissa ei ole etukäteen suunniteltua strategiaa vaan se syntyy työtä tehdessä, oppimisen myötä. Syntyi uusi tutkimuksen alue, joka perehtyi strategian käytäntöihin (strategy-as-practice)<sup>6</sup>, ja luo ymmärrystä siihen, miten strategia muokkautuu organisaation arjen kohtaamisissa ja tehdyn työn tuloksina. Se tarkastelee ihmisten tekemistä: kuka tekee, mitä tekee, miten tekee ja miten yksilön tai ryhmän tekeminen vaikuttaa organisaatiossa. Se ei ota kantaa strategian perustana olevan analyysiin.

Kehitys on siis johtanut siihen, että strategiateorioiden huomio on siirtynyt takaisin niihin kysymyksiin, joita organisaatioteorioissa pohdittiin ennen kuin strategiat eriytyivät omaksi alakseen: siihen, miten ihmiset motivoituvat, innostuvat, tekevät päätöksiä ja oppivat yhdessä. Tämän ymmärtämiseksi strategiateoria on hakenut osaamista yli tieteenalarajan psykologian puolelta. Niinpä uusin suunta strategisen johtamisen teorian kehittämiseksi on syventää ymmärrystä ihmisen käyttäytymisestä strategisen johtamisen kontekstissa (behavioral strategy). Keskiössä on tutkia, miten yksilöiden ja ryhmien käyttäytyminen summautuu organisaation käyttäytymiseksi huomioiden yksilön käyttäytymiseen ryhmässä vaikuttavat tekijät, ryhmien keskinäisen dynamiikan sekä johtamisen ja yksilöiden ja ryhmien välisen dialogin<sup>7</sup>.

Viime kädessä strategisessa johtamisessa on kysymys kilpailuedusta: miten erottautua positiivisella tavalla nykyisillä tai uusilla markkinoilla<sup>8</sup>. Kannattavuus ja operatiivinen tehokkuus nähdään elinehtona riippumatta siitä, minkä erottautumisen tavan yritys on valinnut. Tavat etsiä kilpailu-

---

6 Hyvä katsaus tähän kirjallisuuteen on Jarzabkowski ja Spee (2009).

7 Powell ym. (2011) tarjoaa katsauksen siihen, miten psykologian alan tutkimus on vaikuttanut strategiateorioihin.

8 Hannagan (2002), Mahoney (2005), Näsi ja Neilimo (2006), Kurkilahti ja Äijö (2007), Becerra (2009), Santalainen (2009), Mintzberg ym. (2010), Yukl (2013), Kay ym. (2015).

etua ovat strategiateorioiden kehityksen myötä muuttuneet ja näkökulmat painottuvat eri tavoin lähestymistavasta riippuen, mutta kilpailuetu, jota usein kuvataan positiiviseksi erottautumiseksi, suodattuu siksi tekijäksi, joka erottaa strategisen johtamisen muusta johtamisesta.

## Strategisen johtamisen elementit 2016

Olen tiivistänyt nykyisen käsityksen strategisesta johtamisesta kuvioon 2, joka kerää yhteen tutkimustuloksia liiketalouden, viestinnän ja psykologian alalta. Strategisen johtamisen vanhan mallin voisi pelkistää näin: johto suunnittelee strategian, joka viestitään henkilöstölle, jonka tulee ymmärtää se, sitoutua siihen, tuottaa sen mukaisesti mitattavia tuloksia, joita joh-



Kuvio 2. Strateginen johtaminen nykykäsityksen mukaan. Kirjoittajan tiivistelmä liiketalouden, viestinnän ja psykologian alan kirjallisuuden toisiinsa kytkevyistä näkökulmista.

to seuraa ja vertaa suunnitelmiin. Nykyisin tiedetään, että täytyy mennä paljon syvemmälle myös viestinnän ja psykologian ulottuvuuksiin. Nykykäsityksen mukaan strateginen johtaminen toteutuu kuvion kolmen ympyrän yhteisessä leikkauspisteessä. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia osa-alueita ovat toki edellä esitellyt rationaaliseen markkina-analyysiin perustuvat strategiateoriat (kuvion ylin pallo otsikolla strategia) sekä eri lähestymistapojen leikkauspinnat eli viestinnän näkökulmien ja strategiateorioiden leikkauspinta (strategic conversation), viestinnän ja psykologian näkökulmien leikkauspinta (employee engagement) sekä psykologian ja strategiateorioiden näkökulmien leikkauspinta (behavioral strategy). Käyn seuraavaksi tiiviisti läpi nämä alueet.

Strategia-alueelle kuuluvat edellä kuvatut strategiateoriat niihin liittyvine käytännön työkaluineen. Strategian ja viestinnän näkökulmia yhdistävä strateginen keskustelu tarkoittaa molemminpuolista kuuntelemista niin, että keskustelussa esitetyt näkemykset muokkaavat ajattelua ja vaikuttavat strategian muotoutumiseen. Työyhteisössä käydään jatkuvaa keskustelua ei pelkästään strategian tavoitteista ja suunnitelmista, vaan myös siitä, miten meillä menee: missä ollaan onnistuttu, mikä tuntuu hankalalta, mitä täytyy ehkä tarkentaa. Syntyy yhteistä ymmärrystä ja tapahtuu yhteistä oppimista. Tämä edellyttää avointa, keskinäiseen arvostukseen perustuvaa luottamuksen ilmapiiriä. Voidaan myös puhua oppivan organisaation perusolemuksesta<sup>9</sup>.

Luottamuksesta tiedämme, että se muodostuu kognitiivisesta ja tunteisiin liittyvästä ulottuvuudesta<sup>10</sup>. Kognitiivinen luottamus perustuu siihen, että voi luottaa työtoverin toimintaan, kun taas tunnepitoinen luottamus rakentuu keskinäiselle välittämiselle. Luottamukseen sisältyy yhtäältä odotus toisen luotettavuudesta ja toisaalta halu vastata toisen odotukseen.

---

9 Oppiva organisaatio oli lähestymistapana suosittu 1990-luvulla, mutta dynaamisen kyvykkyyden teorioiden myötä se on palannut strategisen johtamisen aivan keskeiseksi elementiksi (Smith ym. 1996; Child 2015; Kay ym. 2015).

10 Barker ja Camarata (1998).

Koska luottamus syntyy sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan kanssakäymisessä, kanssakäymisen tavalla eli viestinnällä on ratkaiseva merkitys sen kannalta, minkälaiseksi muodostuu organisaation kyky oppia ja menestyä monimutkaisessa, dynaamisessa toimintaympäristössä<sup>11</sup>.

Strategisen keskustelun onnistumisen edellytyksiä ovat oppivan organisaation teorian mukaisesti luottamuksen lisäksi sitoutuminen ja koettu kohtelu. Sitoutumista syntyy myönteiseksi koetuissa sosiaalisissa tilanteissa, ja sen tuloksena rakentuu tunnepitoista kiinnittymistä organisaatioon. Luottamuksesta ja sitoutumisesta muodostuu kannustava ilmapiiri, jossa suorituskyky on parhaimmillaan.

Tunnepitoista sitoutumista organisaatioon vahvistaa se, jos henkilöstö voi kokea kohtelunsa olevan johdonmukaista ja ennakoitavaa. Esimiesten käyttäytymisellä on suora vaikutus siihen, minkälaista tukea organisaatiolta ihmiset kokevat saavansa, ja minkälaiseksi heidän intonsa ja suorituskykynsä muotoutuu. Siirrytään työlle antautumisen alueelle.

Viestinnän ja psykologian leikkauspinnalla tarkastellaan sitä, miten ihminen voi kokea työlle antautumista<sup>12</sup>. Työlle antautumisen kokemukseen vaikuttaa joukko tekijöitä, joista osa kumpuaa omasta työtehtäväkokonaisuudesta ja osa organisaatiosta. Myönteisenä koetaan esimerkiksi se, että työtehtävien vaativuustaso tarjoaa mahdollisuuden venyttää oman osaamisensa rajoja, että voi kokea omalla työllään olevan vaikutusta, tai että saa työyhteisöltä arvostusta ja kannustusta. Vastaavasti organisaatiotason työlle antautumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat sellaiset kuten kokeeko organisaation vision innostavaksi, onko kommunikointi positiivista, onko päätöksenteko laadukasta tai yksiköiden välinen yhteistyö sujuvaa.

Tämä on erityisesti korkeakoulu yhteisössä kiinnostava kohta. Tutkijan ja opettajan työn autonomian ansiosta omalle työlle antautuminen on korkeakoulu yhteisössä useimmiten varsin luontevaa. Samalla juuri oman

---

<sup>11</sup> Helfat ja Peteraf (2015).

<sup>12</sup> Työn mielekkyyttä ja työlle antautuminen on oma, laaja tutkimusalueensa. Tässä tutkimuksessa kirjallisuutena ovat olleet mm. Albrecht (2010), Gruman ja Saks (2011), Berson ym. (2014), Järvinen (2014), Keating ja Heslin (2015).

työn autonomian ja työyhteisön yhteisten tavoitteiden yhteensovittamisessa onnistuminen on keskijohdon vaativa tehtävä, jotta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen pyrkimisestä ei tule autonomian kokemusta loukkaava vaa-de, joka pahimmillaan vakavasti häiritsee työlle antautumista ja sitä kautta laskee tuottavuutta laajemminkin työyhteisössä. Jos strateginen keskustelu on hoidettu hyvin, onnistutaan saavuttamaan tilanne, jossa yksilön ja yhteisön tavoitteista tulee yhteneväiset tai niiden välille syntyy riittävän suuri leikkauspinta, jolloin yksilön tuon tuloksena sekä organisaation että hänen omat tavoitteensa toteutuvat.

Psykologian ja strategian leikkauspinnalla puhutaan siitä, miten yksilön ja ryhmien käyttäytyminen summautuu organisaation toiminnaksi ja tuloksiksi<sup>13</sup>. Tällä laajentuvalla tutkimusalueella tutkitaan tunteita, päätöksentekoa, yhteisestä oppimista, tai ajatusmalleja. Kun ihmiset työyhteisössä voivat kokea, että heidän tunteitaan kunnioitetaan ja osaamistaan arvostetaan, edellytykset avoimeen strategiseen keskusteluun luottamuksen ilma-piirissä ovat hyvät<sup>14</sup>. Tämä edesauttaa myös laadukkaiden strategisen päätösten tekemistä etenkin dynaamisessa toimintaympäristössä.

Hyvän päätöksenteon taito vaatii jatkuvaa tietoista harjoittelua ja oppimista myös kokeneelta. Koska ihminen on taipuvainen vastaanottamaan ja tulkitsemaan tietoa tavalla, joka tukee mielessä jo olevaa ajatusmallia, voi helposti käydä niin, että päätökset alkavatkin syntyä totutun kaavan mukaan. Tunnetilat vaikuttavat päätöksentekoon niin, että uhkaavaksi koettu tilanne saa herkemmin välttämään riskinottoa. Pelätessään ihminen ei myöskään pysty käsittelemään tietoa yhtä hyvin kuin muulloin, mikä kapeuttaa ajattelua niin, että päätöksenteon hetkellä jotain jää ehkä huomaamatta. Päätöksentekokykyään on kuitenkin mahdollista harjaannuttaa pysähtymällä tietoisesti ajattelemaan omaa ajatteluaan, opettelemalla tun-

---

13 Schrager ja Madansky (2013), Blaschke et al. (2014).

14 Pina ym. (2011), Greve (2013).

nistamaan tunnetilojaan sekä tarkastelemalla kriittisesti vanhoja, mahdollisesti kangistuneita ajattelumalleja.<sup>15</sup>

Näin strateginen johtaminen kiertyy strategian analyyttisestä laatimisesta keskustelun kautta yksilön työlle antautumiseen ja käyttäytymiseen ja siitä takaisin strategisen päätöksen sisältöön eli toteutuu kolmen ympyrän yhteisellä leikkauspinnalla.

Seuraavaksi siirrytään teoriakirjallisuuskatsauksesta haastattelutulosiin. Kytken haastattelussa esiin nousseita asioita tässä esiteltyyn teoriakirjallisuuteen luvussa 7, jossa piirrän ihannekuvan korkeakoulun sisäisestä johtamismaisemasta.

---

15 Carmeli ym. (2011), Gary ja Wood (2011), Mitchell ym. (2011), Steptoe-Warren ym. (2011), Gary ym. (2012), Mumford ym. (2015), Van Knippenberg ym. (2015).

# 3

## Toimintaympäristö

*”Koko ajan ollut muuttuva. Tällä hetkellä – onkohan siitä, millainen korkeakoululaitos meillä pitäisi olla, oikeastaan kenelläkään selvä kuva.”*

### Merkittävin ilmiö: poukkoileva korkeakoulupolitiikka ja leikkaukset

Korkeakoulujen näkökulmasta katsottuna toimintaympäristön ylivoimaisesti merkittävimmäksi ilmiöksi nousi poukkoileva korkeakoulupolitiikka ja valtionrahoituksen leikkaukset. Mitä pidemmälle syyskuun ensimmäisistä haastatteluista aika kului, sitä suuremmaksi tämän teeman hallitsevuus puheessa kasvoi. Syksyllä haastatelluista rehtoreista jotkut mutta keväällä haastatelluista hallituksen puheenjohtajista jo kaikki paitsi yksi aloittivat toimintaympäristön kuvauksen puhumalla korkeakoulupolitiikasta ja ennen kaikkea valtiontalouden menoleikkauksista. Näin vastaukset alkoivat:

*”Jos katsoo poliittisesta tilanteesta, niin tieteen ja koulutuksen merkityksen arvostuksen aleneminen on tullut melkosena shokkina.”*

*”Kylhän tää OKM ja sitä kautta koko kansallisen korkeakoulupolitiikan linjaukset on sellasia isoja asioita, jotka meitä ainakin yliopiston johdossa puhuttaa ja liikuttaa ja teettää erinäisiä asioita.”*

*”Korkeakoulupolitiikka on jatkuvassa muutoksessa, paineet kovat, resursseja tullaan vähentämään, korkeakoulut tulevat kilpailemaan entistä enemmän toistensa kanssa.”*

*”Mä luulen, että yks iso on rakenteelliset muutokset, joista ei oikein tiedä, mitä tapahtuu, joka on osittain toimijoista kiinni, mutta toisaalta heistä riippumatonta.”*

*”Korkeakoulupolitiikan myllerryksessä on vaikeaa löytää omaa tietä, vaikka sellainen pitäisi olla.”*

*”Nää helkkarinmoiset leikkaukset.”*

*”Tällä hetkellä yliopistojen hallituksissa varmaan kaikkialla puhuttaa rahan määrän tippuminen ja varsinkin tulevaisuuden näkymä, että välttämättä 2000-luvun alun lukemiin ei välttämättä enää koskaan päästä.”*

*”Tietysti ensimmäinen on se, mitä valtio tekee, koska yliopistojen rahoituksesta yli puolet tulee kuitenkin valtiolta. Hallituksen ja OKM:n päätökset ja lainsäädäntö merkitsee meille tosi paljon. Nyt valtion linjahan on ollut vain säästöt.”*

*”Sehän on tietenkin julkisen sektorin aiheuttama, rahatilanne on muuttumassa olennaisesti.”*

*”Rahoitus, sen pitkäjänteisyys, se on keskeisin asia.”*

*”Hyvin haasteellinen, muutos huonompaan päin on ollut nopea, jos ajatellaan budjetteja.”*

## Toinen keskeinen tema: muutos

Ne, jotka eivät aloittaneet kuvausta toimintaympäristöstä suoraan korkeakoulupolitiikalla, puhuivat muutoksesta laajemmin. Näissäkin puheenvuoroissa korkeakoulupolitiikka ja leikkaukset tulivat mukaan:

*”Näyttää aika moninaiselta. Tiedon, ja uuden tiedon merkitys yhteiskunnassa hirvittävän korostunut. Ollaan enemmän kuin koskaan yks yhteis-*



*kunnan peruspilari. – – Meillä on valtava sosiaalinen tilaus tällä hetkellä. Saadaan maan parhaat opiskelijat yliopistoihin, ollaan kansainvälisesti houkutteleva toimintaympäristö, saadaan ulkomaisia hyviä hakijoita, ollaan sillä tavoin globaali toimija. Tältä osin asiat on hirvittävän hyvin.*

*Mutta kansallinen toimintaympäristö – talous on iso haaste, erityisesti yliopistoihin kohdistuvat leikkaukset. Siihen nähden, mitä äsken sanoin, ne ovat kohtuuttomia. Meidät pannaan valtavan paineen alle siinä toimintaympäristössä, jossa meidän pitäisi olla se, joka luo kasvua maahan ja nostaa lamasta ylös. Se on turhauttavaa. Tulee tunne, että meillä ei ole sitä maan johdon henkistä tukea, jota mielestämme ansaitsisimme. Leikata pitää, mutta että ne kohdistuu niin runsaasti – laadusta piittaamatta – yliopistosektoriin. Yliopistosektori on jätetty kiehumaan omassa soosissaan, sanotaan, että profiloitukaa, mutta ei ole annettu mitään välineitä tehdä sitä. Ei ole mitään insentiiviä profiloitua. Kaikki rahoitusmallit ohjaa siihen, että ei o mitään väliä, mistä ne tulokset tulee. Kunhan tulee tutkintoja ja julkaisuja, jos ne sirpaleisia sieltä täältä, niini ei se mitään.”*

*”Jatkuva muutostila. Vähitellen väkikin alkaa ymmärtää sen. Ensimmäiset muutokset, joita tehtiin, oli aikamoista shokkia monelle, kun oli totuttu varsin staattiseen toimintatapaan. Muutoksia on tullut entistä enemmän ja kovemmalla tahdilla, ollaan vasta pääsemässä vauhtiin.*

*Rakennemuutoksesta on puhuttu ainakin kymmenen vuotta OKM:n seminaareissa. Viime joulukuussa Joensuussa alkoi olla puheessa konkretiaa ja päättäväisyyttä myös OKM:n suunnasta: jos ette itse tee, tämä tulee ylhäältä annettuna.”*

*”Yhdellä sanalla: mielenkiintoinen. Korkeakoulun ulkopuolella oleva muuttuu niin hurjan nopeasti. Toimintaan vaikuttaa kaksi hurjan tärkeää, ristikkäistäkin odotusta: odotetaan, että korkeakoulu ja yliopisto erityisesti on perinteitä vaaliva, hyvin hitaasti tai ei ollenkaan muuttuva, pysyvyyttä korostava ja traditioita ylläpitävä instituutio; toisaalta toinen odotus on, että yliopisto jos mikä, siellä pitäisi olla uusi tieto, ennakkolottoisuus, kriittisyys, siellä jos missä pitäisi olla muutoksenhalu. Nämä kaksi asiaa törmäävät aika pahasti toisiinsa. Maailman nopeat ja monimutkaiset muutokset tekee sen vielä haastavammaksi kaiken kaikkiaan.”*

*”Näyttää kaiken aikaa sil taval haasteellisemmalta, että korkeakoulun ulkopuolelta tulee koko ajan enemmän erilaisii odotuksii ja paineita. Et*

*se tuntuu lisääntyvän. Tulee valtion taholta, OKM:n taholta, mutta myös elinkeinoelämän taholta ja joka suunnalta. Ei tämä ole vain suomalainen ilmiö, jos katsoo vaik EU-tasolla, niin tuntuu, et koulutus ja tutkimus ratkasee nää ongelmat, mitä ehkä politiikot on synnyttäneet. Se on ehkä semmonen, mikä on aika leimallista tällä hetkellä.”*

*”Aikamoisessa muutoksessa, eritoten 2010 eteenpäin. Muutos kiihtyy. Maan taloudellinen tilanne, korkeakoulupoliittiset linjaukset aiheuttaa lisää vilskettä. Jatkuvan muutoksen tila, välillä hiljaisempaa, välillä kiihkeämpää. Nyt aika kiihkeää. Keskustelu, minkälainen korkeakoulujärjestelmä pitäisi olla, on ollut hyvin leimallista.”*

## Globaali perspektiivi jäi taka-alalle

Vaikka nykyinen korkeakoulupoliittikka on vastausta siihen, miten kansakuntien kilvoittelu osaamisperustaisesta talouskasvusta on muokannut ja muokkaa yhteiskunnan, elinkeinoelämän ja yksilöiden osaamistarpeita, mutta myös korkeakoulusektoria itsessään, globaali perspektiivi jäi kovin taka-alalle. Ajankohtaisesta kotimaisesta korkeakoulupoliittisesta tilanteesta huolimatta jotkut haastateltavat kuitenkin aloittivat toimintaympäristökuvauksensa siitä näkökulmasta:

*”Globaali. Ammattikorkeakouluilla pääasiallinen tehtävä koulutustehtävä, nuorten yksilöiden valmiuksien ja osaamisen kasvattamista niin, että pystyvät tekemään töitä oikeastaan missä vaan. Voi olla tiettyjä toimintoja, jotka voi olla hyvinkin paikallisia, mutta kaikkien pitäisi se nähdä, että on globaali.”*

*”On eri tasoja: pitää olla kansainvälisesti tunnettua ja tunnustettua ja ymmärrettyä, European Higher Education Area on rakentanut identiteettiä eurooppalaiselle korkeakoulutukselle. Jokainen korkeakoulu joutuu asemansa ratkaisemaan ja pohtimaan, koska korkeakoulu on aina yli rajojen menevä. Perusrakenne tulee kansainvälisestä viitekehityksestä.”*

Erässä toimintaympäristöä kuvanneessa puheenvuorossa, joka alkoi kotimaan korkeakoulupoliittisesti tilanteesta, tuli myöhemmin esiin tärkeä huomio:

*”Mut sitten, kyllähän kaksi isoa asiaa on digitalisaatio ja globalisaatio. Nää on hyvin tärkeitä ja ne kytkeytyy osin toisiinsa. Tiede ja koulutus on aina ollut kansainvälistä, nyt kansainvälisyys korostuu henkilöstön, opiskelijan, tutkimusyhteistyön kautta. Globalisaatioon liittyy ennen kaikkea Aasian yliopistojen nousu, miten me reagoidaan, miten se ohjaa tutkimusta. Suuri muutos: vaakakupin siirtyminen USA:sta Kiinaan. Esim. ennen matkustettiin USA:han, nyt ei enää ollenkaan mutta kaikki ravaavat Kiinassa. Tätä kertoo kyllä.”*

Globaali perspektiivi ei siis täysin puuttunut puheesta, ja se saattoi esiintyä myöhemmän kysymyksen kohdalla, mutta kokonaisuudessa peittyi kotimaisen ajankohtaisen tilanteen varjoon. Saman oli havainnut myös yksi hallituksen puheenjohtaja:

*”Olen pikkasen huolissani siitä, että kun maailma muuttuu niin nopeasti, niin me helposti tehdään strategiaa Suomeen ja omaan kontekstiin, missä ollaan, eikä siihen muuttuvaan maailmaan.”*

Megatrendeistä todettiin tässä yhteydessä jotain yleistä melko lyhyesti, mutta puheesta kävi selväksi, että niiden vaikutuksia toki on mietitty. Digitalisaatio ja sen vaikutukset opetukseen keräsi näistä jonkin maininnan:

*”Kaikki globaalistuminen, digitalisaatio, monikulttuurisuus ja kaikki muutos, joka on tullut nopeammassa tahdissa kuin siihen on osattu varautua ja sitä hyödyntää, se tietysti muuttaa yliopistonkin toimintaympäristöä aika lailla.*

*Yliopistolle kuuluu aina se, että pitäis pystyä katsomaan ei vain tätä päivää vaan pidemmällä tähtäimellä. Helposti mennään siihen, että katsotaan liian lyhyellä tähtäimellä sitä, mitä on juuri nyt menossa. Tutkimuksen ja opetuksen ytimessä on se, mihin meidän pitää vastata huomenna ja ylihuomenna. Jos katsoo meidän näkökulmasta, niin se on sitä suurta viisautta, että pystytään katsomaan kaikkien tiedekuntien ja laitosten näkökulmasta, mitä kukin globaalilla tasolla tarvitsee, mihin kysymyksiin*

*meidän täytyy vastata. Vähän kyllästyttää jo sanana nää megatrendisana, mutta kuitenkin sanotaan se iso kuva, et mitä tässä on tapahtumassa, se on kyl se.”*

*”Digitalisaatio on suuri paradigman muutos opetuksessa ja muussa.”*

*”Sitten digitaalinen opetus, se on myöskin yks tällanen seuraavan viisivuotiskauden aivan keskeisiä alueita. Siitä itte oppi ymmärtämään sen, kuinka paljon isompi ja laajempi ja paljon työtä vaativa mahdollisuus se on, jotta sitä pystytään täysimääräisesti hyödyntämään. Kun moni maassa tuntuu ajatteleva, että vaan ostetaan pc:t kaikille. Se on monipuolinen juttu ja tulee muuttamaan paljon sitä, mitä tapahtuu luokkahuoneissa ja mitä sen ulkopuolella.”*

Toimintaympäristöpuhetta siis leimasi huoli ja hämmennys ajankohtaisesta korkeakoulupolitiikasta. Ristiriitaisuuden kokemus liittyy keskeisesti siihen, että samaan aikaan korostetaan korkeakoulujen roolia kansainvälisesti kilpailukykyisen osaamisen takaajina ja niiden julkista rahoitusta leikkaamalla, minkä nähdään vaikeuttavan korkeakoulujen mahdollisuuksia vastata toimintaympäristöstä nouseviin odotuksiin.

Strategisen johtamisen näkökulmasta toimintaympäristössä kiinnostavia ovat kilpailijat. Ne ovat keskeisiä, koska tämän päivän ja tulevaisuuden kilpailuetu määrittyy suhteessa niihin. Jos korkeakoulujen toimintaympäristön voimakkaasti hallitseva tekijä on tämän päivän poukkoileva korkeakoulupolitiikka ja siihen liittyvät rahoitusleikkaukset, niin minkälaisena nähdään kilpailuareena?

# 4

## Kilpailu: mistä korkeakoulut kilpailevat ja kenen kanssa

*”Tää on juuri se muutos, muutoksen ytimessä:  
tähän kysymykseen ei vastata, tai ei edes aseteta sitä  
kysymystä kunnolla.”*

### Päähavainto

Yliopistojen hallitushaastateltavat puhuivat ensisijaisesti kansainvälisestä kilpailusta. Heidän puheessaan kilpailua käydään erityisesti lahjakkaista ihmisistä. Myös hallituksissa kilpailu näyttyy paljolti kotimaisena kilpailuna valtion rahoituksesta. Sekä yliopisto- että ammattikorkeakoulusektorilla poikkeus oli se rehtori, joka vastasi korkeakoulujen kilpailevan globaalisti muiden kansallisten yliopistojen ja muiden toimijoiden kanssa osaamisen kouluttamisesta ja tutkimuksen tekemisestä. Hallitseva kokemus oli, että korkeakoulut kilpailevat keskenään valtion rahoituksesta.

Kova keskinäinen kilpailu tilanteessa, jossa kilpailun kohteena on niukeneva rahoitus, herättää kysymyksen kilpailun ja yhteistyön asetelmasta. Kokemukset keskinäisen kilpailun vaikutuksista yhteistyöhön jakaantuivat. Osa koki, että korkeakoulujen keskinäinen luottamus on jo nyt jossain määrin heikentynyt. Osa taas oli havainnut kilpailun rahoituksesta vaikuttaneen myönteisesti yhteistyöhön niin, että haettiin molempia osapuolia

hyödyttäviä yhteistyön malleja. Ajurina tällöin oli pikemmin tietoisuus yhä niukkenevista talouden näkymistä kuin keskinäinen kilpailu itsessään. Tämä muodosti uhkakuvan: useampi aina hallitustasolla asti pelkäsi keskinäisen pudotuspelin alkavan tai kovenevan niukkenevan rahoituksen ajamana.



Kuvio 3. Mistä korkeakoulut kilpailevat ja kenen kanssa?

## Muita kilpailun kohteita

Jotkut yliopistorehtorit mainitsivat muina kilpailun kohteina parhaat ihmiset/kyvykkyydet, kansainvälisen tutkimusrahoituksen ja tulokset. Ammatikorkeakoulurehtorit näkivät kilpailevansa hyvistä opiskelijoista, itsensä kanssa, arvostuksesta, TKI-rahoituksesta sekä muiden kouluttajien tai alojen kanssa ja potentiaalisten opiskelijoiden valinnasta ylipäätään lähteäkö opiskelemaan (Suomessa) vai tehdä jotain muuta.

Hallitseva näkemys siis oli, että korkeakoulut kilpailevat ennen kaikkea valtion rahoituksesta toistensa kanssa. Kaikkiaan kilpailupuhe keskittyi resurssien ympärille. Suomen korkeakoulusektori vaikuttaa vastausten perusteella varsin suojatulta moneen muuhun maahan verrattuna, jossa kilpailua käydään myös kansainvälisten toimijoiden kanssa<sup>1</sup>. Kun kilpailussa positiivisesti erottautuminen on strategisen johtamisen lähtökohta, niin mitä on strateginen johtaminen korkeakouluissa suomalaisten korkeakoulujen kuvaamassa toimintaympäristössä?

---

1 de Haan (2015).

# 5

## Mitä on strateginen johtaminen korkeakouluissa

*”Niin. Tää on nyt se iso kysymys.”*

### Päähavainto rectorihaastatteluista

Yliopistosektorin vastaukset olivat huomattavan saman sisältöisiä, vaikka haastateltavat puhuivat tämän kysymyksen kohdalla kaikkiaan 14 eri asiasta. Heidän puheessaan nousi esiin strategisen johtamisen elementtinä se, että laadun perusteella tunnistetaan tutkimuksen vahvat alueet. Tämän mainitsi tässä kohdin viisi heistä. Yhtä moni puhui siitä, että strategista johtamista on saada ihmiset mukaan.

Ammattikorkeakoulupuolen vastaukset puolestaan hajosivat sisällöllisesti niin täysin, ettei niissä mainittuja 19 eri asiaa pysty vetämään yhteen. Joukosta erottuu hatarin ääriviivoin visio strategisen johtamisen elementtinä.

### Strateginen johtaminen – uutta vai ei?

Väite strategisen johtamisen uutuudesta tyypillisesti herätti jonkun reaktion myötäilevästä nyökkäilystä ääneen lausuttuun kommenttiin. Suurin



osa myönsi tai näki selvästi johtamisen muutoksen. Osa vastaajista kuitenkin esitti eriävän näkemyksensä sanoen, että strateginen johtaminen ei ole uusi asia korkeakouluissa. Tämä oli kiintoisaa – olihan johtamisen hallinnollinen puite lakimuutosten myötä *de facto* muuttunut merkittävästi.

Kokemus siitä, että strateginen johtaminen ei ole uutta, sai suurelta osin selityksensä, kun vastaajat kuvasivat eroa entiseen, hallinnolliseen johtamismaiseen. Puheessa kuului yhtäläisyysmerkki strategisen johtamisen ja sen välillä, että oli olemassa dokumentti, jonka nimi oli ”strategia”. Mutta kuten haastateltavat itse kuvasivat, strategia-nimisellä dokumentilla ei ollut yhtymäkohtaa arkeen:

*”Yliopistoissa on aikaisemminkin tehty strategioita, mutta ne on ollut sellaisia, että ne on tehty varsin demokraattisesti, yhteisesti ja sitten ne on laitettu kaappiin ja sinne ne on unohtanut, mutta mitään niistä ei ole pantu täytäntöön. Ja tässä tulee strategisen johtamisen ydin: yliopistoja ei ole johdettu.”*

Keskeiseksi eroksi entiseen nousi yliopistopuolella, että strategiassa täytyy nyt tehdä valintoja. Uuden lain mukainen johtamisjärjestelmä tekee päätöksenteon aiempaa paremmin mahdolliseksi. Lisäksi erona aiempaan kuvattiin sitä, että nykyisin laadittu strategia viedään arjen työhön järjestelmällisellä toimeenpanolla, jota myös seurataan.

*”Tää oli lähtökohta strategiselle johtamiselle, että pystyt määrittämään, mikä se profiili on, mitkä vahvuudet ja mitä lähdetään vahvistamaan. Ja sitten keinot, joilla se tehdään. Strategian tekeminen siinä kohdassa oli aivan tärkein asia. Sitten se, miten se pannaan täytäntöön. Varmaan monet yliopistot tekivät ihan hyviä strategioita, mutta hyvin harva ne on pannut niin totaalisesti täytäntöön.”*

Ammattikorkeakouluvastaajat kuvasivat erona aiempaan tietoisuuden strategisesta johtamisesta lisääntyneen, kun talous on tiukentunut ja valtionrahoitusta määrittää tuloksellisuus.

*”Ollaan semmosessa vaiheessa selkeästi, että suoraviivainen johtaminen ja valtion ohjaus on häipynyt. Ollaanhan sillain menty eteenpäin, että oma*

*tahdon ja ymmärryksen muodostus on se, mihin perustetaan päätökset. Aiemmin oli suoraan OKM:n kontrahdin toimeenpanoa.”*

Joku nimesi strategisen johtamisen tarpeen nousevan toimintaympäristön muutoksesta:

*”Ei ole uusi asia strateginen johtaminen. Ajattelen, että aiemmin maailma oli aika ennustettava, ja homma eteni 5–10 vuoden suunnitelmien pohjalta ja toistettiin samaa vanhaa. Turbulenssi, digitaalinen transformaatio, kokonaan uudet mahdollisuudet on vienyt kokonaan uutteen tulevaisuuteen.”*

## Talouden kytkentä strategiaan jäi taka-alalle

Vaikka talous on strategisessa johtamisessa keskeinen päätöksenteon elementti ja menestyksen mittari, se jäi puheessa varsin piiloon. Jos joku sen mainitsi, siitä puhuttiin valintoihin pakottavana rajallisena resurssina. Toisaalta keskinäinen kilpailu valtion rahoituksesta oli noussut keskeisimpänä esiin juuri edellisen kysymyksen (mistä korkeakoulut kilpailevat ja kenen kanssa) kohdalla, joten ehkä tästä syystä taloudesta ei enää tämän heti perään esitetyn kysymyksen kohdalla puhuttu.

## Strateginen johtaminen hallitusten näkökulmasta katsottuna

Hallitusten puheenjohtajien vastauksissa ei näkynyt eroa sen mukaan, onko kyseessä yliopiston vai ammattikorkeakoulun hallitus. Kaikkien vastauksissa kuului se, että he katsovat korkeakoulun toimintaa laajemmasta perspektiivistä ja pidemmällä tähtäimellä. Hallituksissa ymmärretään hyvin tutkimuksen ja koulutuksen edellyttämä pitkä aikajänne. Puheenjohtajat myös näkevät meneillään olevan toimintakulttuurin murroksen ja tunnistavat akateemisen työyhteisön erityisyyden korkeinta osaamista edustavana asiantuntijaorganisaationa. Hallituksen näkökulmasta strategisen johtamisen haasteena on sovittaa yhteen dynaaminen toimintakyky pit-

käjänteisyyttä ja ennakoimattoman uuden etsimistä kunnioittaen ja tehdä tämä taloudellisesti vaikeassa tilanteessa.

*”Strategisen johtamisen aikajänne on huomattavasti pidempi, output on epäselvempi ja keskustelun alla koko ajan, että mikä on yliopiston tehtävä, jollonka haasteeks tulee, missä kontekstissa yliopiston hallitus tekee päätöksiä.”*

*”Suuri vaikeus on siinä se, että tiedekunnilla on ollut suuri autonomia, ja demokraattinen kolmikantapäätäntävalta yliopiston sisällä on ollut todella vallitseva, niin se asennemuutos ihmisille on todella iso, että yhtäkkiä tulee tällöinen konklaavi, osittain ulkopuolisia, päättämään, että mihin päin lähetään tästä eteenpäin. Suurin haaste on, et näytetään, mikä takia tää on toimiva konsepti. Hallituksen pitää saada tuloksia aikaan sillä työllä, mitä he tekee, ja samalla rahalaarien hupeneminen samaan aikaan, kun yliopistouudistus tehtiin. Hallituksen tehtäviks on tullut lähinnä yt-neuvottelujen läpivienti ja kurjistaminen, mikä on viestinnällisesti epätoivottavaa, että hallitukselle ja rehtorille, joka pystyy hallituksen siunauksella tekemään paljon enemmän operatiivista johtamista, niin on haasteellista näyttää, et tää on hyvä asia.”*

Hallitusten edustajat puhuivat taloudesta enemmän ja toisin kuin rehtorit. Heidän puheessaan korostui vastuu taloudesta. Vahva talous on hallitusten puheenjohtajien näkökulmasta korkeakoululle toimintaedellytys siinä missä yrityksellekin, mutta rahoitusmallin vuoksi tuottavuuden osalta pyrkimys maksimointiin ei tuota samaa taloudellista tulosta kuin yritysmaailmassa. Myöskään julkisen rahan suhteen riskinotto ei voi olla samanlaista kuin yrityksessä. Sen sijaan rahoitukseen nähtiin liittyvän suuria riskejä, esimerkiksi niin, että osaajista voi olla vaikea pitää kiinni projektiluontoisen ulkopuolisen rahoituksen epävarmuudesta johtuen. He pohtivat myös taseen merkitystä korkeakoulun strategisen johtamisen elementtinä.

*”Pitää olla taitava, että tappiollisessa tulostilanteessa pystyy takaamaan kehittyvän laadun ja samanaikaisesti nostamaan talouden plussan puolelle.”*

Myös hallitustyöskentelyn ammattimaistuminen ja mahdollisuudet panostaa siihen nousivat esiin tämän kysymyksen kohdalla:

*”Aika vaikeaa [strateginen johtaminen korkeakouluissa], koska vaatii hirveän paljon enemmän panostusta ja aikaa ja etukäteisvalmistautumista ja ajattelua, mihin mennään.”*

Hallitustyön ammattimaistuminen nousi vahvasti esiin puheenvuoroissa muiden kysymysten kohdalla, joten palaan siihen luvussa 10.

## Vertailun vuoksi: mitä on strateginen johtaminen yrityksissä

Saadakseni tutkimuskirjallisuuden rinnalle näytteenomaista vertailukohtaa korkeakoulujen strategiselle johtamiselle käytännön liike-elämästä kysyin yritystasustaisilta hallitusten puheenjohtajilta, mikä on keskeisintä yrityksen strategisessa johtamisessa. Vastaukset olivat yhdenmukaisia: määritetään tulevaisuuden liiketoimintaympäristöön tavoitetilä omalle organisaatiolle eli päätetään, millä erottaudutaan, ymmärretään nykytilanne ja sen pohjalta lähdetään etenemään kohti tavoitetta. Vallitsevista muutosvoimista merkittäviksi nähtiin digitalisoituminen, kansainvälistyminen, geopoliittinen tilanne, finanssimaailman riskit ja murroskauden läpivieminen eli uudistumisen tarve myös yritysmaailmassa.

Tieteessä teorian varhaisen kehitysvaiheen tunnusmerkki on käsitteiden ja määrittelyjen moninaisuus ennen kuin tietoa kertyy ja käsitteet tarkentuvat. Strategisen johtamisen uutuudesta korkeakoulusektorilla kertoo se, että vastauksissa tuli esiin erilaisia asioita ja lähestymistapoja. Katsotaan seuraavaksi, autoivatko tarkentavat kysymykset saamaan paremmin näkyviin yhteisiä tekijöitä.

# 6

## Korkeakoulun strategia: sisältö, prosessi, onnistuminen, seuranta

*”Suurimalla osalla korkeakouluista [strategia] muodostuu alueellisesta ja suomalaisesta viitekehyksestä, missä toimitaan. Benchmarkataan ja pohditaan työ- ja elinkeinoelämän näkemystä, minkälaista TKI:tä ne haluaa ja mihin päin maailmaa niillä on yhteydet ja sieltä haetaan kansainvälinen aspekti mukaan. Jostain tällasesta se varmaan tulee.”*

### Viiden kysymyksen kokonaisuus

Kuten strategisen johtamisen kirjallisuudesta tiedämme, strateginen johtaminen toteutuu vasta, kun organisaatiossa käydään ihmisten työlle antautumista vahvistavaa strategista keskustelua, mikä kietoutuu kannustavassa ilmapiirissä saavutettujen, osaamisen rajoja venyttävien tulosten kautta strategian onnistumiseen.

Strategia on luonnollisesti strategisen johtamisen lähtökohta. Se pitää sisällään tietoon pohjautuvan, rationaalisen analyysin ja on päätöksenteon näkyvä pohja. Strategia määrittää sen, mistä organisaation kilpailukyky syntyy eli mikä on se tapa, jolla se erottautuu positiivisesti muista. Strate-

giassa luodaan tulevaisuuden tavoiteltu tila sekä esitetään keinot sen saavuttamiseksi.

Strategiaprosessi on se tapahtumien ketju, jossa strategia muotoutuu sekä aikeiden (suunnitelma) että tulemien (toteutus) osalta. Strategian onnistuminen on osaltaan hyvän strategiaprosessin eli jatkuvan strategisen keskustelun tulosta. Strategian onnistuminen riippuu myös organisaation kyvykkyydestä saada aikaan haluttuja asioita. Ihmisten osalta onnistumisen edellytykset liittyvät työlle antautumista selittäviin tekijöihin. Viime kädessä onnistumisen edellytykset kiteytyvät johtamistaitoon ja organisaatiossa vallitsevaan johtamiskulttuuriin.

Esitän seuraavassa yhtenä kokonaisuutena havainnot kysymyksistä, joiden ohjaamana hahmottuu korkeakoulujen strategisen johtamisen kokonaisuus. Kysymykset ovat:

- mistä muodostuu korkeakoulun strategia (rehtorit)
- mistä muodostuu korkeakoulun kilpailuetu (rehtorit ja hallitusten puheenjohtajat)
- minkälaisella prosessilla strategia syntyi (rehtorit)
- mikä on olennaisinta strategian onnistumisen kannalta (rehtorit ja hallitusten puheenjohtajat)
- miten strategian toteutumista seurataan (rehtorit ja hallitusten puheenjohtajat)

Olen hahmotellut yhteenvedon vastauksista taulukkoon 1. Se tuo esiin kohdat, joissa lähestymistavat strategiseen johtamiseen eroavat toisistaan korkeakoulusektoreiden välillä.

Taulukko 1. Strategian muotoutuminen yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa

	Yliopisto		Ammattikorkeakoulu	
	Hallitus	Rehtori	Hallitus	Rehtori
Strategia		Laadukkaiden tutkimusalueiden tunnistaminen		Työelämän tulevaisuuteen katsoen oman suunnan määrittäminen
Kilpailuetu	Saavutettuihin tuloksiin perustuva maine	Maine Vahvojen alojen rohkeat valinnat Olemassa oleva osaamispääoma Ekosysteemi, tutkimusinfra	Laadukkaalle opetukselle rakentuva maine	Hyvät opiskelijat Parhaat osaajat
Strategiaprosessi		Henkilöstöä osallistettu mittavasti – vaihteli tiedottamisesta ideovien työpajojen iteroivaan prosessiin		Sidosryhmiä osallistettu laajasti – vaihteli tiedottamisesta ideovien työpajojen iteroivaan prosessiin
Strategian onnistumisen edellytys	Rehtori ja hänen johtamisaamiansensa	Ihmiset	Rehtori ja hänen johtamisaamiansensa	Järjestelmällinen toimeenpano

## Yliopistot

### Strategian keskeisin elementti: laadukkaiden tutkimusalueiden tunnistaminen

Yliopistorehtoreiden puhe oli hyvin saman sisältöistä keskenään. Yliopistojen strategiasta kertovassa puheessa toistui laadukkaiden tutkimusalueiden tunnistaminen, josta he olivat puhuneet jo kuvatessaan strategista johtamista korkeakouluissa. Moni kuvasi siirtymistä pois vanhaa maailmaa edustaneesta oppituoliajattelusta. Strategiaa kuvaavassa puheessa esiintyy nyt fokuksitumista, monialaisuutta ja temaattisia kokonaisuuksia, joiden sisällöt määrittävät rekrytointeja ja ohjaavat tenure track -uramallin soveltamista. Vahvuuksien tunnistamisen perusteena rehtorit kertoivat tyypillisesti ole-

van julkaisut ja myönnetty ulkopuolinen rahoitus. Hallituksen rooli valintojen tekemisen mahdollistajana nykyisessä johtamisjärjestelmässä tuli myös esiin.

*”Oikeesti haetaan – ei voida olla kaikessa hyviä, vaan pitää miettiä ne tutkimuksen osa-alueet, missä voidaan ja halutaan pärjätä. Missä on vahva osaamisperinne ja -pohja, ja miten sitä rakennetaan eteenpäin niin, että pärjätään jatkossakin.”*

*”Kaikki lähtee profiloitumisesta, joka lähtee resurssien rajallisuudesta. Kaikkeahan voi tehdä, jos olis rajattomasti rahaa. Mutta kun ei ole, niin täytyy panna munat tiettyihin koreihin ja valita, mitä tehdään.”*

## Toimintaympäristön analyysi avannut ikkunoita yhteiskuntaan

Vaikka puhe tutkimuksen vahvuusalueiden tunnistamisesta hallitsi, moni rehtori kertoi strategiassa olevan mukana kaikki kolme lain määrittämää tehtävää. Uudessa johtamismaisemassa on katsottu aiempaa aktiivisemmin ympärillä olevaan yhteiskuntaan ja sisällytetty strategiaan ulkopuolelta tulevien odotusten mukaisesti asioita kuten yrittäjäyys tai tiedon käytettävyys. Strategia ottaa kantaa myös siihen, miten korkeakoulu yhteisössä suhtaudutaan opiskelijoihin.

*”No se on selvää, et kaikil on perustoiminnot koulutus ja tutkimus. Mutta toimintaympäristön muutos näkyy niin, että nyt siel on tutkimustulosten hyödyntämistä, innovaatiotoimintaa, yrittämistä – kaikkee tämmöst mitä ennen ei ollu samal taval ollenkaan.”*

*”Meidän yliopiston strategiassa ikään ku on lähetty näiden kolmen perustehtävän kautta rakentamaan, et miten me olemme niissä, koulutuksessa, tutkimuksessa ja yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa ja kaikki näiden vuorovaikutuksen eri toimijoiden kanssa, mitkä on niitä meidän tavoitteita ja visioita, et mitä me ollaan tässä tapauksessa 2020 ja ikään kuin millä keinoin.”*



## Strategia määrittää kilpailuedun: saavutuksiin perustuva maine

Vastaukset strategiasta ovat tärkeitä, sillä – kuten hallitusten yritystaustaiset puheenjohtajat vastasivat – strategia määrittää korkeakoulun kilpailuedun. Hallitustasolla kilpailuetuna nähtiin maine, joka on uskottava eli rakentuu saavutetuista tuloksista: kansainvälisesti korkeatasoisesta tutkimuksesta ja koulutuksesta.

*”Sehän riippuu strategiasta. Minusta tuota täytyy kattoa luonnollisesti yliopistokohtaisesti.”*

*”Kyllähän noi on, strategiassa jollain tavalla pitää artikuloida, mistä tää muodostuu, tää kilpailuetu.”*

*”Kyllähän se on toi maine. Sit joudut myös markkinoimaan ittees sillä maineella, mut sul pitää olla kovaa faktaa siihen.”*

*”Ja sit kilpailuetu palautuu osaavaan henkilöstöön. Jos ajatellaan strategisia toimia: strategian valitseminen, sen toteuttaminen ja henkilöiden valinta, niin siinäpä se suunnilleen alkaa oleen. Henkilöiden valinta korostuu asiantuntijaorganisaatiossa.”*

Rehtoreiden vastaukset kilpailuetukysymykseen olivat jo vaihtelevampia ja yhteydessä siihen, miten kukin oli aiemmin kuvannut korkeakoulun kilpailukenttää. Jos kilpailua oli kuvattu rahoitusmallin mukaisesti rahasta käytäväksi keskinäiseksi kilpailuksi, strategia kuvattiin tyypillisesti joko hallituksen tekemiksi valinnoiksi tai kaikki laissa määritellyt kolme tehtävää sisältäväksi, jolloin myös kilpailuetu jäi puheessa kirkastumatta. Osa kuitenkin näki kilpailuedun selvästi. Sen kerrottiin muodostuvan eri tieteenalojen osaamisen yhdistämisestä uutta ymmärrystä synnyttävällä tavalla, kansainvälisistä kontakteista, vahvasta omasta rahoituksesta ja yhteistyöstä alueiden poliittisten päättäjien kanssa sekä laadusta.

Ne rehtorit, jotka olivat vastanneet kilpailun olevan kansainvälistä, nimesivät kilpailueduksi maineen, vahvojen alojen rohkeat valinnat, kriittisen massan/olemassa olevan osaamispääoman, tutkimusinfrastruktuurin

ja ekosysteemin sekä EU/ETA-alueen ulkopuolisten opiskelijoiden suhteen työllistyvyyden.

*”Jos katotaan yliopiston kilpailuetua siinä, että lähdetään siitä, että yliopistossa on kaks tärkeää asiaa: ketkä siellä opettaa ja ketkä siellä opiskelee. – – Kilpailuetu on tietysti se tärkein asia ja vieläkin tärkeempi maine ja rankingit. – – Sit on semmonen asia, että hyvät ihmiset haluaa hyvien ihmisten luokse. Se tarkoittaa sitä, että kriittinen massa on se, mikä on oleellista. – – Kun tulee lukukausimaksut, työllistyvyys tulee olemaan kilpailuetu. Se on tärkeä kilpailutekijä tulevaisuudessa kansainvälisillä koulutusmarkkinoilla.”*

*”Olemassa olevat ihmiset, eli hyvä osaamispääoma, joka on jo sisällä. Fiksit ihmiset kasautuu samoihin paikkoihin. Hyvät opiskelijat on heti seuraava, että saadaan hyviä opiskelijoita, niin se on se, mitä hyvät professorit jatkaa. Kolmas on se ekosysteemi, jossa toimitaan. Siihen liittyy tutkimusinfra, kyky panostaa siihen, että laitteet on maailmanlaajusesti kilpailukykyisiä tai johtavia, että on jotain uniikkia, joku uniikki kombinaatio. Meidän vahvuus tässä on, että meillä on iso kasa toimijoita tässä suhteellisen pienellä alueella. Tässä on firmoja ja työpaikkoja, se että tässä pyörii myös yliopiston ulkopuolista väkeä, tuo hirveästi uusia mahdollisuuksia laajentaa osaamispääomaa ja infraa. Tutkimuslaitoksilla on hyvä kyky sijoittaa siihen tutkimusinfraan, joka on heille relevanttia.”*

Vaikka yliopistojen strategiadokumentit rajautuvat haastateltavien anonymitetin vuoksi tämän raportin ulkopuolelle, mainitsen niistä kuitenkin sen, että niiden sisällön moninaisuudesta on hankala löytää selkeää valittua polkua. Jotkut rehtorit kertoivatkin strategiadokumentin olevan pitkiä ja perustelivat tätä sillä, että henkilöstö toivoo asioita avattavan tai että koettiin painetta ministeriön vaatimuksesta esittää laajaa strategiakuvausta.

## Strategiaprosessit huomattavan mittavia

Strategiaprosessi oli yliopistoissa tyypillisesti hyvin laaja ja mittava, voisi sanoa massiivinen. Koko korkeakoulu yhteisölle on tarjottu osallistumisen

mahdollisuuksia erilaisine työpajoineen ja verkkotyökaluineen. Prosessi on usein ollut iteroiva ja kestänyt monta kuukautta, vuodenkin. Kokemus oli, että suuresta mittakaavasta huolimatta sisällöllisesti mullistavia ajatuksia ei niinkään tullut esiin. Sen sijaan yksittäinen sanavalinta saattoi varsinkin loppuvaiheessa osoittautua yhteisölle hyvinkin tärkeäksi. Osalla tosin strategiaprosessi oli haastattelun hetkellä vielä meneillään.

*”Strategiassa tärkeintä on, että koko yhteisö pääsee osallistumaan strategian tekemiseen. Edellinen strategia tehtiin, se tehtiin – todella raskas, iteroiva, monikäsitteinen, jossa lähdetään ruohonjuuritasolta, käydään dialogia, tulee web-pohjaista ohjelmistoa, jolla haetaan, pitkän kaavan kautta haetaan. Kokemus oli ehkä hyvin monella se, että hyvä, että pääsi osallistumaan, mutta silti se oli tosi raskas ja tuntu että sitä vatkataan ja sama toistuu.”*

Vaikka strategiaprosessi oli tyypillisesti mittava, puheessa saattoi silti kuulla aste-eroja sen suhteen, olivatko strategiatilaisuudet luonteeltaan enemmän johdon tiedotustilaisuuksia valmiista strategiasta vai strategisen keskustelun tilaisuuksia, jotka tuottivat ajatuksia ja sisältöä strategiaan. Monen puheessa välittyi vilpityn tavoite luoda korkeakoulu-yhteisölle osallistumisen tilaisuuksia.

*”Strategia meidän tapauksessa – kyllä sitä on tehty vuorovaikutuksessa tietenkin tutkimusyhteisön kanssa myös, myös muu opetushenkilökunta ja opiskelijat on ollut siinä osallisena.”*

*”Varmaan samalla tavalla kun kaikki muutkin strategiat että alkaa toimintaympäristön kartotuksella, että mitkä on mahdollisuudet. Mutta yliopistossa on kauhean tärkeä, että strategia syntyy bottom-up -prosessilla. Sillä ei ole mitään merkitystä – voin sanoa ihan mitä vaan, mutta mulla ei ole mitään keinoa saada proffaa tekemään yhtään mitään, mitä hän ei itse halua. Sen takia on kauhean tärkeää, että strategia on yliopiston näköinen, niiden ihmisten näköinen, jotka on siellä töissä. Samalla tavalla jos ajattelee tutkimuksen painoaloja, niiden täytyy myöskin lähteä sieltä alhaalta päin. Se, mitä voidaan tehdä yliopiston tasolla, on koota sitä osamista.”*

Ihanteellisessa sisäisessä johtamismaisemassa toteutuu strateginen keskustelu. Tämän ulottuvuuden avaamiseksi kysyin joiltain rehtoreilta lisäkysymyksiä saadakseni konkreettisemmin esiin sitä, nousiko strategiaprosessissa henkilöstöltä näkemyksiä ja miten ne vaikuttivat strategian muotoiluun. Vastauksissa kuului johdon halu antaa henkilöstölle tilaa muodostuu yhteisön näköistä strategiaa:

*”Mä itse koen, koulutuksen puolella, ne oli ihan luonnosvaiheessa työpajoja, eli haettiin kyllä ihan aidosti myös parannusta. Ettei suinkaan viety, että tässä tää nyt on, jos te huomaatte pilkkuvirheen, niin semmonen korjataan. Kyl niis ihan aidosti haettiin, mitkä vois olla meidän kärkiä ja yleensä, mikä se meidän haaste täs muuttuvassa toimintaympäristössä on, et mihin meidän pitäis keskittyä.”*

*”Tän uuden strategian kanssa me yritetään niin, että me ei sitä jalkauteta, se on vanhanaikaista. Jos ei se kiinnostata, niin ei se jalkaudu, vaikka rehtori päällään seisos. Mutta toimenpiteiden valmistelu, niitä ei tehdäkään perinteisesti johdon tasolla ja niitä mittareita, vaan niistä järjestetään myöskin tällaisia kahvilatilaisuuksia, että millaisia siellä pitäis olla. – – mitä sieltä tulee ja paljonko sieltä tulee oikeesti sellasta, mitä tällä perinteisellä menetelmällä ei olis tullut, se onkin mielenkiintoinen kysymys. Mutta meillä ei oo johtoryhmällä vielä mitään pohjaa ihan tarkotuksella, vaan katotaan, mitä sieltä kentältä tulee. Tarvittaessa me kyetään ja tehdäänkin se tietysti, mutta jos kentältä tulee hyvä, niin me tehdään se sillä. Että se tulee bottom-up.”*

## Strategian onnistumisen kannalta keskeisin asia: ihmiset

Yliopistorehtoreista jokainen puhui eri sanakääntein ihmisten yhteisen ymmärryksen, innostuksen ja motivaation olevan edellytys sille, että aiotussa strategiassa onnistutaan. Olen yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rehtoreiden puheen perusteella piirtänyt, miltä näyttää strategisen johtamisen teorian mukainen ja joidenkin rehtoreiden puheen perusteella myös käytännössä esiintyvä ”ihanteellinen korkeakoulun sisäinen johtamismaisema”. Esittelen sen luvussa 7.

## Strategia johtamisen työkaluna: päätöksenteon tuki ja toimenpiteet tavoitteineen

Strategisen johtamisen elementteinä ja onnistumisen edellytyksinä kuvattiin myös sitä, että strategiaa käytetään aktiivisesti johtamisen työkaluna ja päätöksenteon tukena. Yliopistorehtoreiden puheessa kuului, että laaditun strategian pilkkominen toimenpiteiksi aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen on ilmeisen uusi mutta tehokkaaksi havaittu toimintamalli. Myös se, että budjetti suunnitellaan toimintaa tukevaksi ja resursseja ohjataan strategiassa tehtyjen valintojen mukaisesti, sai useita mainintoja.

*”Rahotuksen suuntaamista, mutta sitäkin enemmän se on, että henkilökunta on ottanut ja innostunut strategiasta.”*

*”Että on selkeästi määritelty vastuut, aikataulut ja seurantatavat. Ei voi toivoo, et toteutus, jos jätetään vaan hurskaitten toiveitten varaan. Se on tärkeätä, miten toimeenpanon prosessi on suunniteltu ja johdettu, se on tietysti hyvin tärkeätä.”*

Selkeä strategia toimenpidesuunnitelmiseen ja mittareineen luonnollisesti helpottaa strategian toteutumisen seurantaa. Keskeisiä seurattavia mittareita ovat tietysti OKM:n rahoituksen perusteena olevat mittarit, joiden rinnalle on rakennettu omia mittareita. Myös keskustelut ja työyhteisön tunnelman havainnoiminen ovat käytössä olevia, joskin harvinaisempia, seurannan keinoja.

Monialaisuuden edistämiseksi useammassa yliopistossa oli uudistettu organisaatiota. Tutkimusinfrastruktuurin moni mainitsi edellytyksenä tutkimusalan vahvistamiselle ja tutkimusyhteisön houkuttelevuudelle.

# Ammattikorkeakoulut

## Strategian keskeisin elementti: tulevaisuuteen katsominen ja suunnan määrittäminen

Ammattikorkeakoulurehtoreiden puheessa esiintyi enemmän erilaisia asioita kuin yliopistorehtoreiden puheessa. Silti heidän vastauksissaan kysymykseen ”mistä muodostuu korkeakoulun strategia” kuului selkeästi työelämän tulevaisuuteen katsominen ja siihen nähden oman suunnan määrittäminen. Useampi korosti, että strategia kuuluu johdolle ja että johdolla täytyy olla kyky muodostaa visio. He myös totesivat, että johdon visio ei kuitenkaan saa olla irti organisaatiosta, ihmisten osaamisesta ja organisaation realiteeteista. Strategiaa kuvatessaan usea ammattikorkeakoulurehtori käytti perinteistä strategiasanastoa ja puhui arvoista, toiminta-ajatuksista, visiosta, erottautumisesta ja strategisista päämääristä.

*”Kolme perustehtävää. Se on toiminta-ajatuksen taustalla: mitä tehdään kenelle tehdään. Siihen strategian täytyy pohjautua, missä ollaan parhaita. Ne on ne rakennuspalikat. Ammattikorkeakouluilla on ehkä yliopistoja enemmän aluekehitystehtävä painottuu kuitenkin.”*

*”Strategiassa pitäisi löytyä muutama yksinkertainen steitment, mitkä on ne suunnat, joihin erityisesti halutaan panostaa.”*

## Kilpailuetuna osaajat

Hallituksessa toimivat mainitsivat kaikki laadukkaan opetuksen ja sille rakentuvan maineen ammattikorkeakoulun kilpailueduksi<sup>1</sup>. Rehtorit näki-

---

<sup>1</sup> Kokemukset maailmalta kertovat, kuinka kilpailu maineesta voi johtaa myös ei-toivotuihin tulemiin. Kilpailu parhaista osaajista on saattanut johtaa kustannusten nousuun ilman vastaavaa parannusta tulospuolella. Helposti myös ajatellaan, että mainetta voi kasvattaa lisäämällä markkinointitoimia muuttamatta kuitenkaan itse toimintaa. Tätä käsittelee esim. Pinar ym. (2011). Kirjoittajat kuvaavat artikkelissaan, miten brändin rakentaminen on osaamista vaativa johtamisen keskeinen elementti ja on johtamisen osa-alueena keskeinen yhä enenevässä määrin myös korkeakouluissa.

vät kilpailuedun moninaisemmin. Heistä usea nimesi hyvät opiskelijat tai parhaat osaajat (ml. henkilöstö), toisaalta kilpailuetuna mainittiin myös, jos oli alansa ainut kouluttaja. Muita mainittuja kilpailuetuja olivat työllistyminen, vaikuttavuus, opetuksen laatu, profiloitunut TKI-toiminta, osaamisen vieni, resurssit (muut kuin ihmiset), kansainvälinen toiminta ja se, että toimitaan, jolloin asioita tapahtuu ja syntyy tulosta. Joku kertoi, että he eivät strategiatyössään ole ajatelleet kilpailuetua vaan omaa rooliaan osaajien kouluttajana alueen työelämälle.

*”Ajattelen niin, että visio on tehty ja muodostettu sellaseks, että mikä me halutaan olla neljän vuoden päästä, että mikä meille on se juttu, jossa me halutaan, että tämännäkönen organisaatio me ollaan. En usko, että me ollaan siinä ajateltu niin, että mikä meidän kilpailuetu on.”*

Strategiadokumenteista totean yleisesti saman huomion kuin yliopistoilla: monesti pitkästä tekstistä oli vaikea tunnistaa muista positiivisesti erottautuvaa valintaa ja polkua, vaikka monella visiolause on kirjoitettu superlatiivie käyttäen.

### Strategiaprosessi: sidosryhmiä osallistettu laajasti

Kuten yliopistopuolen vastaajien kuvauksissa, myös ammattikorkeakouluisa strategiaprosessi on yleensä hyvin laaja ja osallistaa sidosryhmiä laajalti. Ulkopuolisten sidosryhmien kanssa käytävä keskustelu näyttäytyi suurempana kuin yliopistorehtoreiden puheessa: työelämän ennakoimia tulevaisuuden osaamistarpeita kuunneltiin aktiivisesti. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella ammattikorkeakoulujen tavoitteille haettiin suuntaa myös alueen strategioista.

Myös ammattikorkeakoulurehtoreiden puheen perusteella eroa oli siinä, olivatko strategiatilaisuudet enemmän johdon tiedotustilaisuuksia valmiista strategiasta vai strategisen keskustelun tilaisuuksia, joissa haettiin ajatuksia ja sisältöä strategiaan. Moni alleviivasi, että on johdon tehtävä laatia strategian tavoitteet, mutta piti tärkeänä, että henkilöstö miettii toimenpiteet

niiden alle. Tässä suhteessa painotus hieman erosi yliopistorehtoreiden puheesta, jonka mukaan henkilöstöltä haettiin näkemystä myös tavoitteiden muotoiluun ehkä enemmän kuin ammattikorkeakoulu yhteisöissä.

*”Lyhyesti sanottuna on koitettu haastaa eri tahoja prosessiin mukaan.”*

*”Nyt kun ihmiset tietää, että tällain tää menee, tietää aikataulut päätöksille, niin sieltä tulee rakentavia esityksiä sille, mitä voitaisiin tehdä. On strategista ajattelua ja sen menemistä syvälle organisaatioon, että ihmiset tietää, että nyt on paikka vaikuttaa ja ne haluaa sen käyttää. Sehän on ihan mieletön vahvuus etenkin muutostilanteessa, sillä mitä enemmän ihmiset alussa on mukana, sitä paremmin ne vie muutosta eteenpäin.”*

*”Strategia syntyy korkeakoulu yhteisön, opiskelijoiden ja ennen kaikkea henkilöstön vuoropuhelusta ja keskinäisestä kovasta kilpailusta ja nokkimisesta, ne tuo sitä johdolle. Sekä henkilöstö että johto käyvät koko ajan vuoropuhelua ympärillä olevan elinkeinoelämän kanssa. Johto joutuu tekeen siitä sen jälkeen valintoja. Sitä kai strategialla tarkoitetaan, että valitaan jotain, mitä sieltä nousee esiin, koska jos on iso yhteisö, niin eihän sieltä mitään yhtä selkeää linjaa tule vaan monia vaihtoehtoja, ja sitä valintaa on sitten se strateginen johtaminen siellä johdon kanssa. Suomalaisittain siinä käydään keskustelut myös OKM:n kanssa rahoituksesta, että tähän toimintaan on saatavissa myös rahoitusta. Loppuviimetteeksi ohjaa hirveen paljon Sitra, Tekes, Suomen Akatemia ja EU:n rahoitusjärjestelmät. Nehän ohjaa suomalaisten korkeakoulujen strategiat sieltä taustalta.”*

## Strategian onnistumisen kannalta keskeisin asia: järjestelmällinen toimeenpano

Kuten vastauksissaan kysymykseen mitä on strateginen johtaminen korkeakoulussa, myös vastauksissa kysymykseen mikä on olennaisinta strategian onnistumiselle ammattikorkeakoulujen rehtorit puhuivat hyvin erilaisista asioista. Joku näki olennaisena järjestelmällisen toimeenpanon, joku taas nimesi tärkeäksi sen, että johtoryhmässä vallitsee yhtenäinen näkemys siitä, mitä tavoitellaan. Myös strategian kytkeytyminen organisaation osaamiseen mainittiin strategian onnistumisen edellytyksenä.



*”Strategian toteutusohjelma, se on koettu hyvänä. Se on jatkossakin. Ettei se jää liian ylätasolle, niin kyllä se on yksi.”*

*”Että ensinnäkin tehdään, niin kuin on sovittu, se on ihan lähtökohta. Jos sovitaan, että panostetaan johonkin, johdon vastuulla on pitää huolta, että siihen oikeesti panostetaan eikä o vaan juhlapuheita.”*

*”Johtoryhmän vetäjän täytyy varmistaa, että johdolla on riittävän yhteinen näkemys siitä, mitä halutaan. Se tarkoittaa sitoutumista. Täytyy olla sellaiset toimeenpanon vetäjät, jotka sitoutuu ja on valmiit tekemään töitä.”*

*”Aivan olennaista on se, että johto ymmärtää strategian samalla tavalla, jokaisen pilkun ja pilkun välin, ne ydinkohdat. Mitä tavoitellaan. Ydinkohdista pidetään kiinni, ne on haastavia, mutta kun ne saavutetaan, se myös palkitsee.”*

*”Että visio ja tavoitteet on asetettu sillä tavalla, että se pohjaa organisaation vahvuuksiin, että tehdään erilaisia asioita kuin muut ja se johtaa tuloksiin.”*

*”Se on kai strategisen valinnan onnistumiskynnys, että osaa valita sellaisia aihepiirejä, joihin löytää kriittisen massan ihmisiä, jotka myös itse kokee, että se on hyvä. Käskemällä se ei lähde eteenpäin.”*

## Strategian onnistumisen kannalta keskeisintä hallituksen näkökulmasta

Sekä yliopistojen että ammattikorkeakoulujen hallitusten näkökulmasta strategian onnistuminen lähtee liikkeelle rehtorista ja hänen johtamistaidoistaan:

*”Olennaista on, että se, joka sen toteuttaa eli käytännössä rehtori, et siel on oikeet kyvykkyudet, koska muuten ne linjaukset jää sloganeiksi.”*

*”Onko oikeat ihmiset oikeissa paikoissa: onko rehtori, jota ihmiset katsovat ylöspäin ja ajattelevat, että häntä seuraamalla käy hyvin.”*

Hallituksen puheenjohtajat näkivät, että hyvä rehtori osaa luoda hyvän toimeenpanokyvyn: hänen johdollaan ihmisille syntyy yhteinen tekemisen

suunta. Tavoitteet ovat selkeät ja eteneminen on johdonmukaista. Hallituksen tehtävänä on seurata strategian toteutumista mittareiden avulla. Näiden joukossa on myös ilmapiiri- tai työhyvinvointimittareita. Yksi puheenjohtaja kertoi lukevansa niiden avovastaukset ja myös reagoivansa, jos ihmisten kommentit kertovat ongelmista. Usea muu kertoi, miten hallitus rakentaa keskusteluyhteyttä korkeakouluyhteisöön esimerkiksi pitämällä kokouksiaan eri puolilla korkeakoulua tutustuakseen yhteisön. Myös keskustelu asiantuntijoiden kanssa ovat hallituksen keinoja paitsi valmistella päätöksiä luoda läheisempää tuntumaa siihen, miltä asiat korkeakoulun arjesta katsottuna näyttävät.

*”Ennen muuta vuorovaikutus operatiivisen johdon kanssa ja avoimuus siinä tilanteessa, ja myöskin tiedon saanti, että kuinka nää asiat - mitä tapahtuu ja miten. Ei hallituksen tarvitse puuttua ellei joku o pielessä, mutta että se informaation tulee.”*

*”Yleensä nää työtyytyväisyysmittaukset on yks hyvä mittari siitä johtamisen laadusta kans. Jos miettii, mitä hallitus voi seurata, niin tietysti meil on laadullisia kriteereitä, sitten on ihan tulokselliset, euromääräiset kriteerit, ja sitten esim. työtyytyväisyys on semmonen, josta mä oon kiinnostunut, koska se kertoo kyl aika paljon, mitä talon sisällä tapahtuu.”*

Strategiateorioiden kehikoihin peilaten yliopistoille tyypillinen lähestymistapa tuntuisi osuvan resurssilähtöiseen ajatteluun<sup>2</sup>. Lähtökohtana olisi silloin erottautuminen tutkimustoiminnan kautta ja menestyminen kansainvälisesti. Sen sijaan ammattikorkeakoulujen osalta sopivampi lähestymistapa voisi nousta niistä strategiakehikoista, jotka tarkastelevat organisaation kytkeytymistä toimintaympäristöön. Kaikkiaan aineisto antaa pontta jatkopohdintoille myös siitä näkökulmasta, että koulutuksen tarjoaja saattaa olla ainoa toimija joko alallaan tai maantieteellisellä alueellaan. Silloin strategista johtamista täytyy tarkastella muusta näkökulmasta kuin kilpailuetua hakien.

---

<sup>2</sup> Bobe ja Kober (2015) ovat soveltaneet resurssilähtöistä teoriaa australialaisissa yliopistoissa.

Selkeä ja yhteneväinen oli hallitusten puheenjohtajien näkemys rehtorin roolista korkeakoulun menestykselle. Hyvä strategia on lähtökohta, jonka ympärille tarvitaan toimintaa. Tullaan korkeakoulun sisäiseen johtamismaiseen.

# 7

## Korkeakoulun sisäinen johtamismaisema

*”Kylhän maailmaan mahtuu julkilausumia ja papereita, mutta miten se muuttuu meidän toimintaa ohjaavaksi.”*

### Päähavainto

Korkeakoulujen rehtoreiden kertomuksissa strategisesta johtamisesta voi kuulla aste-eroja sen suhteen, miten ne vertautuvat luvussa 2 esittämääni tiivistykseen strategisen johtamisen ulottuvuuksista viimeisimmän tutkimuskirjallisuuden mukaan. Luvun 2 kuviossa 1 voi hahmotella strategisen johtamisen eri kehitysasteita niin, että vanha malli, jossa johto laati strategian, josta se tiedotti henkilöstölle, jonka tuli se ymmärtää ja siihen sitoutua, kiertää ympyröiden ulkokehällä (kuvio 4). Strategisen johtamisen ytimessä kuitenkin analyysiin pohjautuva strategia, strateginen keskustelu, työlle antautumisen kokemus ja keskinäisen arvostuksen ilmapiiri kietoutuvat toisiinsa erottamattomasti. Tällaista oli kuultavissa myös rehtoreiden puheessa.

Kun näistä puheenvuoroista poimi, mitä tuollaisessa korkeakoulu-yhteisössä tapahtuu, saattoi piirtää sisäisen johtamismaisen (kuvio 5). Yhteisenä nimittäjänä näille kuvauksille oli, että tällaisessa yhteisössä oli spontaaneja mutta myös aktiivisesti ja suunnitelmallisesti järjestettyjä erilaisia



Kuvio 4. Strategiasta tiedottamisesta strategiseen johtamiseen. Strategisen johtamisen ytimessä strategisen keskustelun pohjalta muodostunut, analyysiin perustuva strategia, työlle antautumisen kokemus ja keskinäisen arvostuksen ilmapiiri kietoutuvat toisiinsa erottamattomasti.

kohtaamisen paikkoja – eri organisaatiotasolla, mutta myös organisaatio-  
tasojen välillä.

*”Kyl se hirveen paljon on henkilökohtaisista kontakteista kiinni. Täytyy liikkua kentällä ja kuunnella. Siinä sanoisin, että tiedon autenttisuus on paljon tärkeämpää kuin sen kattavuus. Pistemittauksella käytävältä saa usein paljon paremman kuvan asioista kuin sillä, että kysyy kaikilta ja saa jonkun mössövastauksen.”*

*”Paljon suoraa palautetta saadaan, mutta järjestetään myös pari kertaa vuodessa johdon päivät, joissa on keskijohtokin laajasti mukana ja joissa käydään niitä asioita. Sellaiset foorumit on äärimmäisen arvokkaita, niissä ei passaa sössiä niin, että tekee tylsän ohjelman. Sen pitää olla sellainen, että se stimuloi keskustelua. Ne on tosi tärkeitä tapahtumia. On arvokasta saada porukka kerralla kasaan. Se ei ole edes helppoa. Jos rehtori yksinpuhelee, se ei kyllä edistä asioita kauheasti.”*

*”Panostan hirveesti ihmisten kanssa keskusteluun ja asioiden viemiseen ihmisten kautta. Käytän hirveesti aikaa seurusteluun opiskelijoiden edustajien ja avainhenkilöiden kanssa. Toinen asia on se, että uskon siihenkin, että kaiken kilpailuedun ympärillä on kelmu, ja se on toimintakulttuuri. Siihen johdolla on hirveen suuri merkitys, et onks se sellane, että suljettujen ovien takana on johtoryhmä ja sitten sieltä tulee käsittämättömiä päätöksiä. Parhaimmillaan johtoryhmä kokoontuu, asiat on valmisteltu niin, että parhaat asiantuntijat on päässeet sanomaan, mitä mieltä ne on ja sitten kun päätös täytyy tehdä, niin tehdään paras mahdollinen päätös ja se pohjautuu vuorovaikutukseen.”*

Tämä tarkastelu tuo esiin myös sen, että korkeakoulujen johtamismaisen muutos ei ole vain ylimmän johdon asia. Se on koko työyhteisön yhteinen asia ja keskijohdolla on siinä keskeinen rooli. Keskijohdon merkityksestä puhui myös moni rehtoreista.

*”Toimitaan kunnianhimoisesti, kaikessa toiminnassa haetaan sitä parasta ja ollaan valmiita tekemään töitä sen eteen.”*

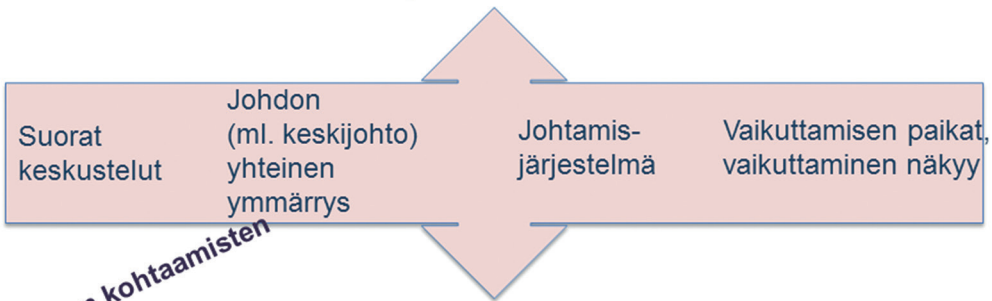
*”Tonne ollaan menossa, polku pitää täyttää. Jos henkilöstö ei sitä pysty täyttämään, johdon pitää se tehdä, mutta silloin ei ole hyvä tilanne. Johto on vain tukena, ihmiset täyttää polun itse.”*

*”Kaikista haastavin juttu saada yhtä aikaa top-down ja bottom-up. Pitää olla joku ajatus, joku idea, jota lähtee testaamaan ja kehittämään porukoitten kanssa. Mutta sitten pitää olla yhteisöllä mahdollisuus tuoda siihen inputtia, että mitä se on. Tämä on haaste isoissa organisaatioissa ja ehkä organisaatiokulttuurinkin takia, että miten saadaan kokonaisuus toimimaan, ylin johto–keskijohto. Laitosjohto on aivan avainasemassa. Ja minkälainen keskustelukulttuuri tiedekunnissa on. Se on minusta se keskeisin kysymys, että miten saadaan – ajattelutapa toimimaan, se johtuu hirveän paljon keskijohdosta. Kuinka älykkäästi ja luovasti he osaa sitä soveltaa. Siinä on hirveesti vaihtelua.”*

*”Johdon, erityisesti keskijohdon, tärkein tehtävä on uudestaan ja uudestaan ja uudestaan kertoa siitä, mitkä on meidän keskeisimmät valinnat ja tuoda ne kaikkien tietoon. Että jokaisella on jonkinlainen käsitys siitä,*



**Johdon näkemys <= ihmisistä nouseva osaaminen, ideat ja tekemisen halu**



**Aktiivinen kohtaamisten järjestäminen**

**Henkilöstön osaaminen, kiinnostuksen kohteet, ideat, palaute, motivaatio vaikuttaa**

Kuvio 5. Korkeakoulun sisäinen johtamismaisema sellaisena, kuin se tutkimuksen rehtoreiden haastatteluissa parhaimmillaan piirtyi.

*mitkä on ne meidän keskeisimmät asiat. Mikä ei muuten o helppoa isossa organisaatiossa.”*

Kuviossa 5 on mukana myös OKM, jonka rooliin liittyy tutkimuksen toinen käännekohta. Kun katsoo OKM:n ohjausta strategiateorioiden näkökulmasta, näkee selkeitä yhtymäkohtia konsernistrategiaan. Tähän suuntaan ajattelua vie myös se, että pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelmaa kutsutaan nimenomaan strategiseksi. Hallitusohjelmassa on muotoiltu Suomelle visio ja viisi painopistealuetta. Yksi näistä on osaaminen ja koulutus, jolle on määritelty tavoite vuoteen 2025. Tämän alle on edelleen määritelty hallituskauden tavoitteet, joiden saavuttamiseksi hallitusohjelmassa on määritelty kärkihankkeita. Näistä osa koskee korkeakouluja. Käyn seu-

raavaksi läpi konsernistrategian pääperiaatteita kuljettaen teorian rinnalla korkeakoulupolitiikan ja OKM:n ohjauksen ajankohtaisia elementtejä. Sen jälkeen esittelen, mitä haastatteluissa nousi esiin, kun kysyin sekä ministeriön virkamiehiltä itseltään että rehtoreilta ja hallitusten puheenjohtajilta, miten näyttäytyy itsenäisen korkeakoulun strategisen johtamisen ja OKM:n ohjauksen suhde.



# 8

## Konsernistrategia strategisen johtamisen mallina

*”The distinction between business and corporate strategy is really a matter of analytic convenience. Strategic decisions at both levels are necessarily connected and they cannot be fully separated.”*

Becerra (2009)

### Vertailu: konsernistrategia – korkeakoulupolitiikka ja ohjaus

Korkeakoulupolitiikka välittyy hallitusohjelmasta yksittäisen korkeakoulun toimintaan OKM:n ohjauksen kautta. Tämän tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta keskeiset ohjauksen välineet ovat OKM:n ja korkeakoulun väliset sopimusneuvottelut<sup>1</sup>, joissa sovitaan kunkin korkeakoulun toimenpiteet korkeakoululaitoksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä korkeakoulukohtaiset tavoitteet ja niiden edellyttämät toimenpiteet sekä määrärahat.

Vaikka siis korkeakoulusektori ei lainsäädännöllisesti ole konserni, vaan kukin korkeakoulu vastaa itsenäisesti taloudestaan ja toiminnastaan, hallitusohjelman ja sopimusten kautta korkeakoulujen ohjauksessa on ajatuksellisesti selkeitä yhtymäkohtia konsernin strategiseen johtamiseen. Kulje-

---

1 [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoytys/tulossopimusohjeet/index.html](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytys/tulossopimusohjeet/index.html).

tan seuraavassa rinnan strategioteoriaa ja korkeakoulupolitiikkaa/ohjausta siten, että kuvaan ensin lyhyesti, mitä tutkimuskirjallisuudesta tiedämme konsernistrategiasta ja perään esitän ajankohtaiset ohjauksen vastaavat kohdat, tai esimerkkejä niistä, konsernistrategian kehikkoon peilaten.

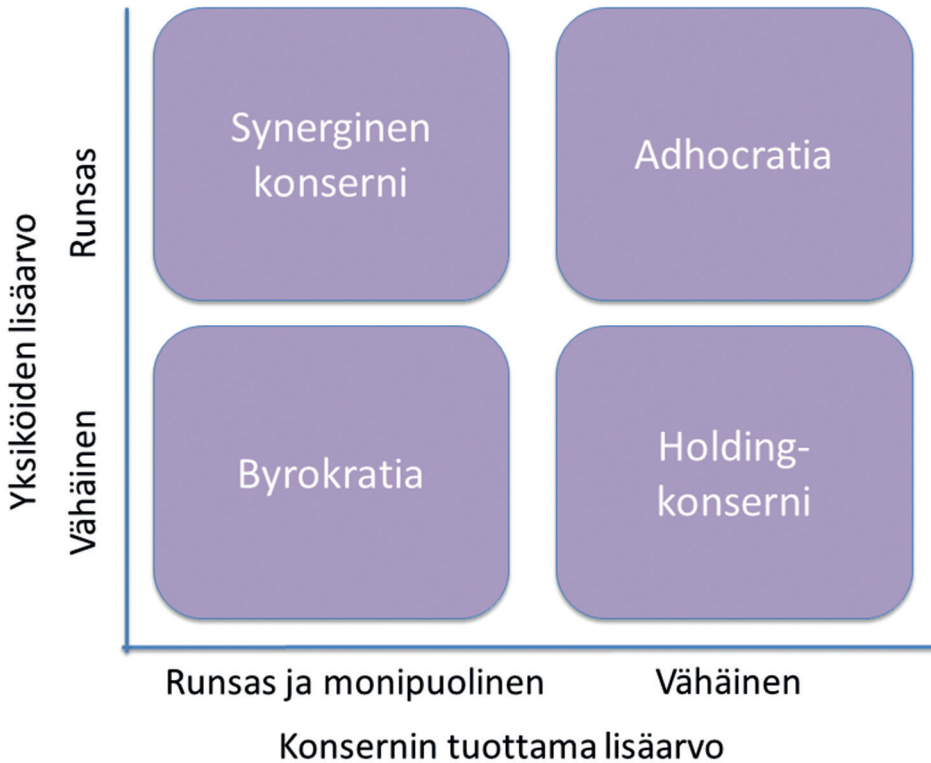
*Teoria:* Konsernistrategian juuret juontavat strategioteorioiden 1970-luvulla vallinneeseen kehitysvaiheeseen, jolloin tarkasteltiin liiketoimintoja suhteessa toimialan markkinoihin ja tuotteiden elinkaareen. Erilaisessa markkina-asemassa ja elinkaarensa vaiheessa olevista liiketoiminnoista rakennettiin portfolioita, joiden kannattavuus, tuottonäkymät ja riskit olivat erilaisia. Näitä erilaisia liiketoimintoja organisoitiin omiksi liiketoimintayksiköikseen, joista kukin määritteli kilpailustrategian omalle liiketoiminnolle eli sen, mistä rakentuu kyseisen liiketoiminnan kilpailuetu suhteessa kilpailijoihin. Konserni taas oli se taso, joka määritteli, minkälaisista liiketoiminnoista portfolio koostuu. Peruskysymys on ollut, tulisiko konsernissa olla erilaisia liiketoimintoja vai synergisiä liiketoimintoja. Jos haetaan synergiaa, selvityksen kohteeksi nousee synergiaetujen tunnistaminen. Konsernissa kullakin liiketoimintayksiköllä tulee olla selkeä strateginen rooli osana kokonaisuutta. Konsernin johdon päätehtävä ei ole kehittää liiketoimintastrategioita vaan luoda liiketoimintayksiköille mahdollisimman hyvät toimintaedellytykset. Konsernistrategiassa täytyy siis tunnistaa, mikä on konsernin tuoma lisäarvo liiketoiminnolle<sup>2</sup> verrattuna siihen, että se toimisi täysin itsenäisenä yksikkönä.<sup>3</sup> Santalainen (2009) on esittänyt konsernin liiketoimintayksiköille tuottaman lisäarvon ja liiketoimintayksiköiden konsernille tuottaman lisäarvon nelikenttänä (kuvio 6).

Byrokratia kehittyy kilpailulta suojassa oleviin konserneihin. Siinä konsernin rooli on runsas ja monipuolinen, mutta liiketoimintayksikön lisäarvo konsernille vähäinen. Jos liiketoimintayksikön tuottamaa lisäarvoa kokonaisuudelle voidaan parantaa, tuloksena on synerginen konserni. Vastaa-

---

2 Tätä kutsutaan vanhemmuuseduksi, joka esiintyy kirjallisuudessa omana tutkimusaiheenaan, ks. esim. Campbell (2015).

3 Kurkilahti ja Äijö (2007), Santalainen (2009), Kay ym. (2015).



Kuvio 6. Konsernin ja liiketoimintayksiköiden lisäarvon nelikenttä Santalaisen mukaan.

vasti jos kummankin osapuolen toisilleen tuottama lisäarvo on vähäinen, kyseessä on holdingkonserni. Sellaisessa konserni keskittyy rahoitukseen ja liiketoimintasalkun kokoonpanon hallintaan. Adhocratia taas kuvaa tilannetta, jossa konserni antaa tilaa yksiköiden itsenäiselle toiminnalle ja jossa hallintorutiinit ovat minimissään.

**Korkeakoulupolitiikka:** Korkeakoulusektorin julkisrahoitteisuuden voi ajatella olevan valtiokonsernin kannanotto siihen, missä liiketoiminnassa ollaan mukana<sup>4</sup>. Valtiokonsernin näkökulmasta katsottuna korkeakoulut ovat liiketoimintayksiköitä. Se hallinnoi korkeakoulutuksen salkkuaan lainsäädännöllä, toimiluvilla ja koulutusvastuupäätöksillä.

<sup>4</sup> Valtiokonsernin salkku on tietysti kokonaisuudessaan diversifioitu, mutta tämän näkökulman tarkastelu rajautuu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Lainsäädännöllisesti korkeakoulut ovat hallinnollisesti ja taloudellisesti itsenäisiä yksiköitä, jolloin konsernistrategian tulisi rajoittua mainittuun kannanottoon portfolion koostumuksesta ja jättää kilpailustrategian miettiminen liiketoimintayksiköille eli korkeakouluille. Näin ollen valtio voi ja sen tulee ottaa kantaa siihen, minkälaisia liiketoimintayksiköitä se salkkuunsa haluaa: yliopistoja, ammattikorkeakouluja, sekä että, vai ehkä jotain uudenlaista. Valtio voi ja sen tulee ottaa kantaa siihen, kuinka monesta ja minkä suuruisesta korkeakoulusta se haluaa salkkunsa koostuvan. Valtio voi ja sen tulee muodostaa näkemys siitä, mikä on kunkin korkeakoulun strateginen rooli osana kokonaisuutta. Sen jälkeen kukin korkeakoulu määrittää omassa strategiassaan, mikä on sen kilpailuetu suhteessa kilpailijoihin.

Ajankohtaisessa korkeakoulupoliittisessa keskustelussa puhutaan korkeakoulujen rakenteellisesta kehittämisestä ja profiloitumisesta. Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelmassa on esimerkiksi kärkihankkeen toimenpide: ”selkeytetään korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten profiloitumista, työnjakoa ja yhteistyötä sekä kootaan osaamista kilpailukykyisiksi keskitymiksi”. OKM:n neuvotteluohjeessa on tarkemmin, tässä esimerkkinä yliopistoille kirjoitettu ohje<sup>5</sup>: ”Yliopistoilta edellytetään neuvotteluaineistossa tutkittuun tietoon perustuvaa näkemystä, millä aloilla se katsoo olevansa tutkimuksessa kansainvälisessä kärjessä ja millä aloilla sen harjoittamana tutkimus on laadultaan ja laajuudeltaan kansallisesti merkittävää. Ministeriö edellyttää tähän näkemukseen perustuvia esityksiä työnjaon ja profiloitumisen vahvistamisesta.” Strategiateorioiden näkökulmasta kysymys on portfolion koostumuksen määrittämisestä.

*Teoria:* Konsernin olemassaolo on perustelua vain, jos se tukee yksittäisten liiketoimintayksiköiden menestystä suhteessa siihen, että ne toimisivat itsenäisinä yksikköinä. Konserni voi luoda lisäarvoa vaikuttamalla suoraan liiketoimintayksikön strategiseen ajatteluun ja suorituskykyyn. Vähimmillään konserni asettaa liiketoimintayksikölle tulostavoitteet, hyväksyy suu-

---

5 Opetus- ja kulttuuriministeriön tarkentavat ohjeet sopimuskauden 2017–2020 valmisteluun ja vuonna 2016 käytäviin neuvotteluihin, liite 1, kohta 1.

rimmat pääomamenot (capital expenditure) ja valitsee ylimmän johdon, mutta se voi niin harkitessaan ottaa kantaa yksityiskohtaisempiinkin asioihin. Edellytyksenä lisäarvolle on, että konsernissa täytyy olla erinomainen näkemys liiketoiminnasta, jotta se osaa auttaa liiketoimintayksikön johtoa parempaan strategiseen ajatteluun.

Korkeakoulupolitiikka/ohjaus: OKM asettaa korkeakouluille hallitusohjelman pohjalta tulostavoitteet. Kahdenvälisissä neuvotteluissa sovitaan myös seuraavan kauden tavoitteista eli korkeakoulun strategia on lain perusteella alisteinen ministeriön hyväksynnälle<sup>6</sup>. Tulosneuvotteluissa käydään läpi myös taloudelliset toimintaedellytykset. Neuvotteluohjeissa<sup>7</sup> esimerkiksi todetaan: ”Ministeriö painottaa heikosti tuottavien alojen ja yksiköiden kriittistä tarkastelua”. Ohjauksen keskeisin väline on tuloksellisuuteen perustuvaa rahanjakoa ohjaava rahoitusmalli. Rahoitusmallin tarkoituksena on ohjata valtion rahoitus korkeakouluille siten, että korkeakoulujen saama valtion rahoitus tukee valtakunnallisia koulutus- ja tiedepoliittisia tavoitteita hallitusohjelman linjausten mukaisesti. Ohjausta on tuoreessa yliopistojen rahoitusmallin uudistuksessa<sup>8</sup> pyritty viemään korkeakoulun itsenäistä strategista päätöksentekoa tukevaan suuntaan lisäämällä ns. strategiaperusteisen rahoituksen osuutta rahanjakoperusteena. Kuten perusteluissa todetaan (OKM 2016):

*”Strategiaperusteista rahoitusta vahvistetaan, koska se on tulevaisuusorientoitunutta ja sillä annetaan kannusteita korkeakoulujen meneillään oleville tai tuleville kehittämistoimille.”*

Toisaalta teksti kuitenkin jatkuu (OKM 2016):

---

6 Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauskäytänteet sopimuskaudella 2017–2020, rahoituslaskelmat ja vuoden 2014 toimintaa koskeva raportointi.

7 Opetus- ja kulttuuriministeriön tarkentavat ohjeet sopimuskauden 2017–2020 valmisteluun ja vuonna 2016 käytäviin neuvotteluihin, liite 3, s. 3.

8 Valtioneuvoston yleisistunnon päätös 29.4.2016, <http://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatokset?decisionId=0900908f804bd26f>.

*”Strategiaperusteisella rahoituksella tuetaan myös hallitusohjelman sekä hallituksen kärkihankkeiden tavoitteita kuten rakenteiden ja toimintatapojen uudistamista, työelämään siirtymisen nopeuttamista (kärkihanke kolme), tutkimus- ja oppimisympäristöjen kehittämistä sekä osaamisen hyödyntämistä ja korkeakoulutuksen ja tutkimuksen vaikuttavuuden vahvistamista (kärkihanke viisi: osaaminen ja innovaatiot).”*

Lisäksi ministeriö seuraa korkeakoulujen maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta.

OKM ei valitse korkeakoulujen johtoa, mutta velvoittaa tavoitesopimusneuvotteluissa korkeakoulun arvioimaan ja kehittämään suunnitelmallisesti johtamista ja ottamaan käyttöön yhteisen työhyvinvoinnin arviointivälineen<sup>9</sup>.

**Teoria:** Toinen tapa tuottaa lisäarvoa liittyy konsernin kykyyn luoda yhteistyötä yksiköiden välille. Tämä edellyttää sitä, että konsernissa on kyky nähdä, missä kohdin yhteistyö tuo lisäarvoa. Liiketoimintayksiköiden näkökulmasta hyödytöntä mutta konsernin pakottamaa yhteistyötä pyritään välttelemään, minkä lisäksi voidaan menettää jotain, mikä jo toimi hyvin.

**Korkeakoulupolitiikka/ohjaus:** Neuvotteluohjeissa todetaan esimerkiksi, että merkittävimpiä taloudellisia hyötyjä saavutetaan toiminnan keskitämisestä aloilla, joilla opetuksen ja tutkimuksen edellyttämä infrastruktuuri on kallista<sup>10</sup>.

**Teoria:** Kolmas lisäarvoa tuottava tapa on, että konserni pystyy tarjoamaan liiketoimintayksiköille sellaista yhteistä palvelua, jota liiketoimintayksiköt yksinään eivät pystyisi ainakaan yhtä kustannustehokkaasti saamaan. Tämäkin edellyttää konsernilta liiketoimintojen hyvää tuntemusta, sillä väärä keskittäminen aiheuttaa kustannuksia ja byrokratiaa, mikä heikentää yksiköiden menestymisen mahdollisuuksia.

---

9 Opetus- ja kulttuuriministeriön tarkentavat ohjeet sopimuskauden 2017–2020 valmisteluun ja vuonna 2016 käytäviin neuvotteluihin, liite 3, kohta 2.

10 Opetus- ja kulttuuriministeriön tarkentavat ohjeet sopimuskauden 2017–2020 valmisteluun ja vuonna 2016 käytäviin neuvotteluihin, liite 3, s. 4.

*Korkeakoulupolitiikka/ohjaus:* Tällaisena yhteisenä palveluna voi pitää esimerkiksi sitä tietopohjaa, jonka ministeriö korkeakoulusektorin kokonaisuudesta kerää ja jakaa korkeakoulujen käyttöön, tai ministeriön järjestämiä seminaareja, jotka ovat tiedon jakamisen ja vuoropuhelun foorumeita.

Tämän tiiviin katsauksen perusteella syntyy kuva, että ainakin asiakirjojen mukaan OKM käyttää varsin aktiivisesti erilaisia konsernistategian elementtejä ja näyttäisi asettuvan edellä esitellyn nelikentän vasemmalle puoliskolle. Jos taas katsoo asiaa korkeakoulun strategisen johtamisen kannalta, lainsäädännön suomaan itsenäiseen asemaan viitaten konserniohjauksen paikan näkisi pikemmin olevan adhocratian kentässä.

Katsotaan seuraavaksi, mitä toimijat itse asiasta ajattelevat. Minkälainen kuva VN:n/OKM:n strategisesta ohjauksesta syntyy, kun asiaa kysyy virkamiehiltä itseltään, ja minkälainen on korkeakoulujen kokemus oman strategian ja OKM:n ohjauksen välisestä suhteesta?

# 9

## Korkeakoulun strategian ja opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksen suhde

*”Vaikka nykyisen hallituksen muodostamisen yhteydessä työskentelyssä on päästy eteenpäin, niin eihän tää vielä valmis, tää juttu o. Tän johtamisjärjestelmän kehittäminen on ihan alku-tekijöissään.”*

Ministeriö: luomme kokonaiskuvaa ja ohjaamme ennen kaikkea rahoituksella mutta myös vuoropuhelulla

Korkeakoulut asemoituvat kansainvälisessä kilpailussa

Ministeriön virkamiehillä on selkeästi globaali perspektiivi suomalaisen korkeakoulusektoriin. Ministeriön virkamiesten ajatuksen voi tiivistää näin: korkeakoulun strategiassa on kysymys aseoitumisesta kansainvälisessä korkeakoulukentässä. Tässä suhteessa näkökulmaero korkeakoulujen rehtoreiden ja ministeriön virkamiesten välillä on silmiinpistävä: ministeriö näkee kilpailun kansainvälisenä, mutta selvästi toimijoiden keskuudessa kilpailusta puhutaan ennen kaikkea kotimaisena ja keskinäisenä.

*”Korkeakoulut kilpailee tieteellisessä maailmassa, mutta poliittinen linja on ollut, että saataisiin hyötyä myös kansallisen kilpailukyvyyn parantami-*



*seksi. Korkeakoulut neuvotteluissa vertaa itseään hyvin paljon toisiinsa, kun pitäisi verrata kilpailijoihin maailmalla.”*

*”Globaali ympäristö muuttuu yhä enemmän kilpailulliseksi, korkeakouluilta odotetaan aika paljon enemmän kuin aikanaan, verrataan yli kansallisten rajojen yli Eurooppa-kuvion, rankeerataan, halutaan tai ei, on erityisesti globaaleihin haasteisiin liittyvät muutokset ja kansalliseen kilpailukykyyn liittyvät haasteet. Samanaikaisesti on sivistystehtävä.”*

Ministeriön virkamiesten näkemys oli selkeä myös siinä, että he katsovat korkeakoulujen kokonaisuutta. He kertoivat, että ministeriö luo tietopohjaa kokonaiskuvan hahmottamiseksi, tarjoaa sitä myös korkeakouluille ja katsoo, että korkeakoulujen omista strategioista muodostuisi järkevä kansallinen kokonaisuus.

## Rahoitusmalli keskeisin ohjauksen väline

Ohjauksen välineistä<sup>1</sup> keskeisin on rahoitusmalli. Koska valtaosa korkeakoulujen rahoituksesta tulee sen kautta, se antaa OKM:lle suuren ohjausroolin<sup>2</sup>. Virkamiehet ovat nähneet korkeakoulun johdonmukaisen strategisen johtamisen tuottavan menestystä myös rahoitusmallin mittareilla mitattuna. Ministeriössä on havaittu, että mallin vieminen sellaisenaan aina yksikkötasolle saakka johtaa helposti osaoptimointiin eikä parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Virkamiehet kokevat, että rahoitusmalli mittaa paitsi korkeakoulujen myös ministeriön onnistumista tehtävässään.

---

<sup>1</sup> Ohjauksen kokonaisuutta on käyty laajemmin läpi VTV:n (2016) raportissa. Raportti tarkastelee ohjausta hallinnon näkökulmasta ja tuo esiin sen, että korkeakoulujen strategisesta johtamisesta ei voi keskustella ilman, että samalla keskustelussa on mukana se, miten ymmärretään ministeriön strateginen johtaminen ja minkälaiseksi sen halutaan muotoutuvan.

<sup>2</sup> Toisaalta VTV (2016) toteaa: ”Opetus- ja kulttuuriministeriön mahdollisuutta ohjata suoraan pääluokkansa määrärahojen käyttöä vaikeuttaa itsehallinnollisille yhteisöille ohjautuvien siirtomenojen suuri osuus hallinnonalan menoista”.

## Vuoropuhelu uusi ja tärkeä toimintamalli

Ministeriön virkamiehet kertoivat haastatteluissa, että hallitusohjelmasta tulevien tavoitteiden ja itsenäisten korkeakoulujen omien strategioiden yhteensovittamisessa ministeriön ja korkeakoulujen välisellä vuoropuhelulla on tärkeä rooli<sup>3</sup>. Sen avulla ministeriö voi tuoda tietoisuuteen tietopohjaa kokonaiskuvan hahmottamiseksi, jotta korkeakoulu voi luoda näkemyksensä omasta asemastaan kokonaisuudessa. Korkeakouluilta odotetaan itsenäisen asemansa mukaisesti omaa strategiaa tavoitteineen niin, että ministeriön tehtävänä on katsoa, että näistä muodostuu järkevä kansallinen kokonaisuus. Vuoropuhelun kautta myös syntyy yhteistä ajattelua, joka muuntuu toiminnaksi. Ministeriön näkökulmasta katsottuna vuoropuhelu on juuri tätä kautta edistänyt myös korkeakoulujen keskinäistä yhteistyötä, hyvänä esimerkkinä mainittiin rakenteellinen kehittäminen, jossa on syntynyt ja parhaillaan syntymässä uusia korkeakouluja.

Kysyin rehtoreilta ja hallitusten puheenjohtajilta, miten itsenäisen korkeakoulun strategia suhtautuu ministeriön ohjaukseen, miten ohjauksen välineistä rahoitusmalli toimii suhteessa korkeakoulun strategiseen johtamiseen ja minkälaisena ministeriön vuoropuhelu näyttäytyy heille.

## Kokemukset ristiriitaisia – osa oli hyvin tyytyväisiä, osa hyvin tyytymättömiä

Kokemukset korkeakoulujen ohjauksesta jakaantuivat. Osa oli hyvinkin tyytyväisiä, osa taas hyvinkin tyytymättömiä. Puheessa OKM ja poliittinen päätöksentekijä niputettiin samaan. Puheen sisältö keskittyi profloituimiseen ja rahoitusmalliin.

Rehtoreista kaksi kolmasosaa koki OKM:n ohjauksen epäonnistuneena tai ristiriitaisena. Loput totesivat neutraalisti, että OKM:n ohjaus täytyy tie-

---

<sup>3</sup> Tämä on todettu myös VTV:n tuloksellisuustarkastusraportissa. Raportissa todetaan, että jokaisella [strategia- ja ohjausryhmään kuuluvalla] virkamiehellä on tärkeä rooli vuoro-vaikutusverkoston ohjaamisessa ja ylläpitämisessä (s. 24).

tysti huomioida korkeakoulun strategiaa laadittaessa. Yksi oli tyytyväinen OKM:n ohjaukseen todeten, että ”en ole oikeastaan nähnyt mitään ohjausta sieltä”. On huomattava, että kriittiset äänenpainot kasvoivat merkittävästi ajan myötä haastattelusarjan edetessä ja suuntautuivat selkeämmin poliittisen päätöksenteon tasolle. Välillä puheessa tehtiin selkeä ero OKM:n virkamiesten ja poliittisen päätöksentekijän välillä.

Nimenomaan poliittisen ohjauksen koettiin voimistuneen, mikä aiheutti huolta korkeakoulujen autonomiasta. Jotkut rehtorit toivoivatkin, että OKM vaikuttaisi aktiivisesti poliittisen päätöksentekijän ajatteluun. Monella oli selkeitä odotuksia myös OKM:n toimintaa kohtaan ennen kaikkea linjakkuuden suhteen. Joukossa oli myös itsekriittisyyttä ja kiristynyt ohjausote ymmärrettiin seurauksena sille, että korkeakoulut eivät ole pystyneet etenemään profiloitumisessa.

*”Mehän käydään dialogia OKM:n virkamiesten kanssa. Sit on poliittinen dialogi. On ministeri ja hallitusohjelma.”*

*”... totta kai tämmönen on jo aikasemminkin ollu, totta kai täytyy ottaa, ohjaahan se OKM, mutta tällä hetkellä se ohjaus on tosi vahva. Tosi vahva. Ja samaan aikaan sanotaan, että on se autonomia, ja tuntuu, että se isketään silmille silloin, kun sen autonomian varjolla mennään asioihin silloin, kun pannaan ammattikorkeakoulut tekemään itse ratkaisuja.”*

*”Tämä on iso kysymys, että miten pystytään uudistamaan ohjausmekanismia niin, että se vastaa siihen huutoon, että yliopistot on autonomisia. Sanotaan, että yliopistot on autonomisia, pitää tehdä valintoja. Mutta annetaanko meille viime kädessä vastuu, vai tahtooko joku taho, OKM sitten kuitenkin ohjata sitä? Tämä nähdään ensi kevään tasossa. Kuinka valmis maailma on siihen, että ollaan autonomisia. Kuinka valmiita me itse ollaan, koska onhan yliopistossakin niitä äänenpainoja, että tarvitaan ulkoista ohjausta.”*

*”Ja sitten taas toisaalta tää on ollut varmaan OKM:llekin vaikee tilanne, kun Sipilän hallituksen päätökset tuli oikeen rytinällä, niin millä tavalla he niistä on pystynyt viestimään ja mitä kaikkee he on pystynyt kertomaan. Ja sit kuitenkin nää vastarintaliikkeet on ollut aika voimakkaita, kun on*

*pyrittä saamaan leikkaukset pois. Et ei tää o kenellekään hirveen helppo juttu.”*

*”Hyvä kysymys. OKM katsoo valtakunnan tarpeen näkökulmasta kokonaisuuden, autonomiset korkeakoulut huolehtii omasta tuloksellisuudesta ja sitä kautta rahoituksestaan. Mutta se on hyvä kysymys, miten tähän on tultu. Onko tämä järjestelmä korkeakoulujen vai poliittisen ohjauksen tulos. Jos se on väärä, niin kenen sitä pitäisi muuttaa oikeaksi? – kuka on vastuussa kokonaisuuden suunnan määrittämisestä? – Joku taho, joka tästä kokonaisuudesta kantaa vastuun, se ei voi olla yksittäinen korkeakoulu. – Kyllä OKM:n tai valtioneuvoston on pystyttävä tekemään päätöksiä. Mun mielestä se on ainut tapa, että voidaan valtakunnallisesti korkeakoululaitosta kehittää.”*

Hallitusten puheenjohtajien puheessa vastaukset kysymykseen itsenäisen korkeakoulun strategian ja OKM:n ohjauksen suhteesta olivat jatkoa heidän näkemykselleen siitä, että toimintaympäristössä keskeisintä on tällä hetkellä poukkoileva korkeakoulupolitiikka ja siihen liittyen tehdyt rahoitusleikkaukset (ks. luku ”Toimintaympäristö”). Sinänsä kaikki hallituksen puheenjohtajat hyväksyivät ajatuksen, että ministeriö ilman muuta käyttää rahoittajan valtaa ja ottaa kantaa siihen, mitä se korkeakouluilta haluaa. Yhteinen toive oli, että ohjaus pysyisi ylätasolla ja noudattaisi johdonmukaisuutta. Nyt suurin osa heistä ilmaisi kokemuksensa ristiriitaisuudesta: korkeakoulu on itsenäinen, mutta silti sitä ohjataan vahvasti. Toisaalta heidänkin joukossaan oli myös itsekriittisyyttä profiloitumisen etenemisen suhteen. Oli myös ymmärrystä oli sille, että lakimuutosten jälkeinen tilanne on uusi myös ministeriölle.

*”Tottakai voi verrata konsernistrategiaan: OKM asettaa tiettyjä odotuksia ja niiden kautta määrittelee, millä pohjalla tulee rahoitusta.”*

*”Niin siis jos sä tarkoitat yhtymänä OKM ja OKM yhtymänä ohjailee, niin en mä sitä tämän päivän tilanteena, kun laki tuli 2014, niin tämän päivän tilanteessa pidä sitä ollenkaan huonona asiana, että se yhtymäohjailu on siellä olemassa samalla kun pidetään rahahanat tiukassa. Muutos siitä, jos olis hypätty vapaaseen markkinatalouteen, se olis saattanut tän*

*ammattikorkeelaitoksen kuitenkin aikamoiseen kaaokseen. Tää on must hyvä askel ja tilanne on oikea ollakseen näin uusi ja tuore. Sit jos mieltii yleensä opetustoiminnan roolia, koulutustoiminnan roolia suomalaisen yhteiskunnan kannalta, niin sehän on äärimmäisen tärkeä panostuksen kohde, niin hyväksyn aivan täysin, että yhteiskunta sitä myös sisällöllisesti ja taloudellisesti kehittää. Jos voisi vapaasti perustaa korkeakoulun ja tehdä mitä vaan, se ei välttämättä veis kansakuntaa oikeaan suuntaan. Kokonaiskoordinaatio, jota OKM harjoittaa, on hyvä.”*

*”Tietenkin toivois selkeyttä ja ennakoitavuutta. Pahin tilanne on se, että meiltä pyydetään erilaista paperia ja selvitystä ja strategiaa ja muuta, ja sitten me eleteään sokkona, eikä tiedetä mitä siitä seuraa, mikä on ratkasu. Aina toivos, et olipa se minkä värinen lanka, joka OKM:n toimintaa ohjaa, et se olis pikkusen pidempi kun neljä vuotta. Varsinkin kun eletään muutoksessa, niin jotkut tietyt peruselementit olisivat selkeästi annettuja. Se on toive. Ei niinkään se, mikä on yksityiskohtanen sisältö, mutta ennakoitavuus ja ennustettavuus ja toimintarauha, kun päätökset on tehty.”*

*”Hallitusohjelma on tietysti keskeinen, koska se voi muuttaa ohjauksen painopistettä. Must nyt vaan pitäis päättää, et onks autonomia, vai ohjataaks. Se olis se ensimmäinen päätös. Sit jos on joitakin asioita, joita halutaan ohjata, pitäisi ennemmin selkeesti säätää vaikka lainsäädännössä tällaset ja tällaset reunaehdot on olemassa. Mut nyt ne muuttuu, ne reunaehdot, jotka tulee OKM:n ohjauksesta. Kun strategia on kuitenkin hidas jalkautumaan, niin nyt ollaan tätä mieltä, sit vaihtuu hallitus ja sit ollaanko tota mieltä. – – Aina valmistaudutaan neljä vuotta johonkin, ja sit mietitään, et mitähän tää hallitus tekee, menee vuos siihen, et yritetään päästä selville, onks ne nyt muuttamassa jotain. Pitäis olla selkeempi, jotta toimijat, joiden pitäisi omaa toimintaansa suunnitella, tietäis, mihin ollaan menossa. Nyt ollaan oltu aika pitkään semmosessa, et ei oikeen tiedetä, mihin suuntaan ollaan menossa. – Se tiedetään, et rahat vähenee aina eri kriteereillä, mut mikä se rakenne on, niin sitä me ei tiedetä. Et tuleeko siinä yllätyksiä vai ei.”*

*”Mä en o varma siitä, että autonomia on mitenkään lisääntynyt yliopistouudistuksessa. Mutta oikeestaan, jos jälkikäteen asiaa katsoo, en ymmärrä, miten se edes markkinoitiin niin, että se lisäis autonomiaa, kun rakennetaan sellainen rahoitusmalli, joka nimenomaan ohjaa tekemään tiettyjä*

asioita sen sijaan, että on annettu yliopistolle sen mukaan, mitä teil on. – – Mut kylhän mä nään, että täl hetkellä hyvin vahvasti yritetään ohjata. Mä oon myös sitä mieltä, et sitä tarvitaan, koska ohjausta on yritetty tehdä monta vuotta ja annettu yliopistoille tehtväks, että miettikää, missä kaikkialla pitäis olla ja miten te voisitte keskittää asioita ja näin, ja eihän niistä on tullut suoraan sanottuna yhtään mitään, niistä yrityksistä. – – Mut se on ihan itsestään selvä myöskin, että tässä kilpailuasetelmassa yliopistot pitää huolta omistaan. – – Se on hirveen hankala, kun tulokset rakentuu sillä, mitä tuotat, niin asioiden lakkauttaminen on hankalaa, koska sulla saattaa olla joku tutkimuskohde, joka on aivan yksin koko yliopistossa, hyvin pieni ala, jota oikeestaan ei kannattais pitää vaan siirtää se, mut kun se on tuottelias ja hyvä yksikkö, niin se on ampumista jalkaan. Sit sul on seuraavana vuonna vähemmän rahaa ja sä et o voittanut mitään sillä, et oot lakkauttanut sen.”

”Se on niin kuin 50-luvun yhtymätaso. Se on jännässä välitilassa: on autonomiset yliopistot. mikä on hyvä asia. OKM on hyvin selkeä siinä. Samaan aikaan rahoitusmalli on äärimmäisen yksityiskohtainen. – – siellä on sel-laisia elementtejä, jotka on 1–2 % arvolla. Se on kaikkien johtamisteorioi-den vastaista, se on ihan pätkähullua. Ei sellaisella ole mitään merkitystä, se on mielihyvän tuomista, että joku vaikuttaa yhden prosentin yliopiston rahoitukseen. Se vain tuottaa ihan järjettömän määrän byrokratiaa ja raportteja ja tekemistä ja kaikkee mahdollista. Sitä voi mieltiä, mikä pitäisi olla strategista johtamista, niin kuin yhtymän johtamisen taso siinä. Sit-ten se on hyvin säilyttävä. Eihän se ota kantaa, tai on jakanut vastuun siitä, että pitäisi ottaa profiileja jotenkin eri yliopistoille. OKM on ottanut – ja jälleen kerran ihan loogisesti, kun yliopistot kerran on autonomisia, se on niiden asia mieltiä, mitä se on. Mutta samaan aikaan, kun on sidottu rahoitusmalliin, niin tämä on mielenkiintoinen välitila – miksi kukaan yliopisto poisvalitsisi yhtään mitään. Sen näkee näissä rake-ryhmissä, ei niissä ehdotuksissa ole mitään. Objektivisesti katsottuna ne on ihan pyö-ristysvirheitä, mitä siellä on ehdotettu. Nykymallissa OKM:llä ei myöskään ole mitään keinoja siihen puuttumiseen. Se on mielenkiintoinen rakenne, jossa on hyvin status quo. Kaikki toivos, että jotain tapahtus, mutta se ra-kenne ei vaan anna myöten, että siellä jotain tapahtuis. Sen takia vertaan 50-lukuun: se on stabiili ympäristö, hyvin toimiva rakenne. Ikävä kyllä sen

*rakenteen ympäristö muuttuu aika nopeesti. Mitä sitten pitäisi tehdä, se on hyvä kysymys. Se pitäisi syvällisesti pohjia.”*

Rahoitusmallista puhuttiin myös omana aiheenaan.

*”Nyt sä kosketat just sitä, että kun raha ja ohjaus tulee samasta lähteestä, niin kylhän se tekee itsenäisyydestä jossain määrin näennäistä – itsenäisyys perustuu siihen, onko resursseja tehdä omia päätöksiä.”*

### Rahoitusmalli ohjauksen välineenä ei ole strateginen

Ajatus tuloksellisesta toiminnasta palkitsevasta ja tuottavuuden parantamiseen kannustavasta rahoitusmallista ohjauksen välineenä sai sinänsä hyväksynnän, mutta nykyinen rahoitusmalli ei haastateltavien mukaan ole sellainen. Hallitusten puheenjohtajista moni oli sitä mieltä, että yhden ja kahden prosentin paloiksi pilkottu rahoitus on tasapäistävä, nurinkurista niille, jotka ovat jo parhaan tasonsa saavuttaneet, aiheuttaa yksityiskohtaisuudessaan byrokratiaa mutta ei kannusta strategiseen ajatteluun eikä näin ollen edistä myöskään korkeakoulusektorin profiloitumista. Strategisen rahan osuus on liian pieni ja kytkös korkeakoulun toimintaan nähtiin heikkona:

*”Strategisella rahalla ei ole mitään tekemistä sen kanssa, miten kukin yliopisto uusiutuu ja strategia kehittyy.”*

*”Jos halutaan aidosti differentoitua, on hyväksyttävä se, et se perustuu näkemyksellisyyteen. Sitä ei voi tommosessa toiminnassa puhtaasti kvantitatiivisilla mittareilla päättää. Silloin OKM:inkin pitää ottaa näkemys. Strateginen johtaminen on näkemyksen ottamista. Se ei voi perustua vaan historiallisiin faktoihin.”*

Tämän näkemyksen jakoi myös suurin osa rehtoreista. Rehtorit tunnistivat rahoitusmallin johtavan ei-optimaaliseen toimintaan, mutta kokivat liikumavaransa olemattomaksi.

*”Siinä on omat hyötynsä ja haittansa. Jos se ohjaa liikaa toimintaa, herkästi käy niin, että ne indikaattorit, joilla rahaa on mahdollista saada,*



*rupeaa korostumaan yliopiston toiminnassa. Toisaalta rahoitusmallissa ei substanssin ratkaista mitään. Indikaattorit liittyy toteutumisiin, opetukseen, tutkimukseen yleisesti. Ne ei puutu siihen, mikä yliopiston substanssi on ja miten se siellä sisällänsä sitten hoitaa sitä hommaa.”*

*”Jos aidosti tapahtuisi yhteistyötä ja luopumista ja työnjakoa, niin tämän tyyppinen rahoitusmalli ei sitä tue. Siinä pitäisi olla muutoksiin oma potinsa, että ne jotka tekee, saa sieltä sen palkinnon. Mutta niin kauan kuin pyörii rahoitusmallin sisällä, niin eihän siellä tapahdu mitään. Siellä on strateginen raha, mutta ei sitä ole käytetty strategioihin vaan se on ollut tasoituselementti. Se on raaka tosiasia, että hyvin menestyvä ei sitä saa. Nyt on ilmoitettu, että ensi kierroksella strateginen osuus otetaan aidosti käyttöön, mutta saa nähdä... En usko.”*

*”Yks mikä vaikuttaa hirveen paljon toimintaan, on valtion budjetist tuleva rahoituksen rahanjakomalli. On hyviä ja huonoja vaikutuksia. On lisännyt tietoisuutta, että rahaa tulee tulosten perusteella, mutta välillä tuntuu, et se vie tiedekunta- tai laitostasolla liialliseenkin laskemiseen. Enemmän toimintayksiköiden tasolla rahanjakomalli on johtanut siihen, et tehdään jopa vähemmän strategist suunnittelua. Et lasketaan vain indikaattoreita, ajatellaan, et kaikki raha tulee ja menee niitten kriteerien mukaan. Et sillon kun tuli valtion budjetista jotenkin epämääräsemmin, siit oli ehkä helpompi myöskin johonki omiin strategisii tavoitteisiin allokoida rahaa. Tää on semmonen, mitä pitää seurata, se on vähän vaarallinenkin kehitys. Mut et onhan se lisännyt kustannustietoisuutta ihan selvästi.”*

Toisaalta sekä hallitusten puheenjohtajien että rehtoreiden joukossa oli paljon sitäkin näkemystä, että rahoitusmallin toiminnan tehokkuuteen kiritävä vaikutus on erittäin hyvä.

## Vuoropuhelu hyvä, mutta saisi olla avoimempaa

Hallituksen puheenjohtajien keskuudessa vuoropuhelua pidettiin hyvänä ja kehitystä positiivisena. Vuoropuhelulta toivottiin kuitenkin vielä enemmän avoimuutta ja suoruuutta.



*”Vuoropuhelu on varmaan paras tapa. Et suosittelen. Ja semmoinen tietynlainen avoimuus siihen päälle vielä, et jos on konsernihallinnossa joku ajatus, niin sen voi sanoa ihan selvästi. Että vuoropuhelu ja suoruuus sopii.”*

*”Olemmehan me huomanneet, että se on lisääntynyt. Mutta ei se vielä näy millään tavalla. Me olemme pyrkineet toimimaan niistä keskusteluista sen, mikä on tulkittavissa tahtotilaksi. Yritetään tietenkin tulkita ilmeitä ja eleitä ja jatkokysymysten ohjaavaa vaikutusta keskustelussa. Mutta tosiasia on, että eihän me tiedetä mitään ennen kuin sieltä tulee päätöksiä, että mitkä nää ratkasut tulee olemaan. Vuoropuhelu on tärkeätä, mut se konkretia sit myöskin siitä, että mihin meidän on valmistauduttava.”*

Sekä hallitusten puheenjohtajien joukosta että rehtoritasolla toivottiin myös yhteisen vuoropuhelun fasilitointia niin, että profiloitumisesta ja työnjaosta voitaisiin käydä keskustelua yhteisesti hallitusten, johdon ja OKM:n kesken.

Koska itsenäisen korkeakoulun ja ministeriön ohjauksen välinen suhde nousi hallitusten ja rehtoreiden puheessa niin kriittiseksi kohdaksi, päätin tehdä vielä kaksi haastattelua lisää hallitusohjelmatasolle saakka saadakseni lisävalaistusta kysymykseen, voiko hallitusohjelmasta ministeriön kautta tulevaa ohjausta tarkastella ajatuksellisesti konsernistrategiana vai ei.

## Mikä tekee hallitusohjelmasta ja OKM:n ohjauksesta strategista

Hallitusohjelman strategisuus tulee haastateltujen virkamiesten mukaan kahdesta elementistä. Ensinnäkin ohjelman taustalla on toimintaympäristöanalyysi, jonka yhteydessä Suomen korkeakoulusektoria on tarkasteltu myös kansainvälisestä näkökulmasta. Toimintaympäristöanalyysin pohjalta on muodostettu yli hallituskauden ulottuva pitkän aikavälin tavoite Suomelle. Tästä on johdettu välitavoitteet kymmenen vuoden päähän ja määritelty askelet, jotka hallituskauden aikana täytyy saada otettua tavoitteeseen pääsemiseksi. Toiseksi tavoitteita ja toimenpiteitä on rajallinen määrä. Jotta vaihtelevassa, epävarmassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä on

edellytykset saada muutosta aikaiseksi, voimavaroja on voitava keskittää valikoitujen asioiden edistämiseen.

Kun kysyin, voiko ajatella, että hallitusohjelma olisi ikään kuin konsernistrategia, joka määrittelee keskeiset tavoitteet ja jättää korkeakouluille vapauden etsiä parhaaksi katsomansa keinot päästä asetettuihin tavoitteisiin, molemmat virkamiehet vahvistivat, että tällaista on tavoiteltu. Ajatuksellisesti hallitusohjelma on kansakunnan strategia, joka asettaa suurten linjojen tavoitteet pitkälle aikavälille. Valtioneuvosto toimii yhteisenä, kollegiaalisena päätöksentekoaikana, jolloin ministeri valtioneuvoston jäsenenä vastaa yhdessä määritellyn hallitusohjelman toteutumisesta. Koska koulutus on valikoitunut yhdeksi istuvan hallituksen viidestä kärkihankkeesta, ovat opetusministerin asiat kansakunnan strategian ytimessä.

Virkamiehet näkivät, että vaikeassa taloustilanteessa ja epävarmassa toimintaympäristössä paine saada aikaan nopeasti näkyviä tuloksia kasvaa, mikä lisää odotuksia myös korkeakouluja kohtaan. Yhteiskunnan kärsimättömyys saa poliittisen päätöksentekijän herkästi lisäämään kontrollia<sup>4</sup>. Toisaalta muutosten moninaisuus voi hämärtää näkymää siitä, mikä on seurausta mistäkin asiasta. Korkeakoulujen muutoksen ajurina on pikemmin tietoyhteiskunnan synty ja siitä kumpuava dynamiikka. Korkeakoulujen strategista johtamiskyvykkyyttä on uudistua kytkeytymällä ympärillä olevaan tietoyhteiskuntaan aktiivisena toimijana. OKM:n näkökulmasta katsottuna korkeakouluilla olisi nykyisessä mallissa mahdollisuus ottaa itselleen johtamisen tilaa huomattavasti nykyistä enemmän.

---

4 Ilmiö on maailmalla yleinen. Vidovich (2013) kirjoittaa: ”Central authorities have been issuing new policies at an unprecedented rate in many jurisdictions, with the underlying assumption being that enhanced state steering of higher education, albeit through new forms of governance, will better position a country in the competitive international arena” (s. 24).

## Yhteenvedona: strategisen johtamisen konsepti muotoutuu myös akselilla korkeakoulu – OKM

Koska OKM:n ohjaus on alisteista valtioneuvoston (VN) päätöksenteolle, välittyy korkeakoulupolitiikan suunta – tai suunnan vaihdokset – korkeakoulujen kokemukseen OKM:n ohjauksesta<sup>5</sup>. Toisaalta strategisen johtamisen konsepti on uusi myös OKM:n ohjauksen osalta: hallinnollisen ohjauksen tilalle on tullut mittava muutosjohtamisen tehtävä. OKM:n strategisen johtamisen kyvykkyys vetää imussaan myös korkeakoulujen strategisen johtamisen kehittymistä. Näin ollen palataan kysymykseen, onko hallitusohjelma ajatuksellinen konsernistrategia vai ei. Tullaan – tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvaan ja ei liiketalouden alaan kuuluvaan – kysymykseen, miten paljon tilaa strategiselle johtamiselle antavat poliittiset ja lainsäädännölliset reunaehdot, ja jos tila on kovin kapea, halutaanko tilaa lisätä vai ei<sup>6</sup>.

Konsernistrategiakehityksen hyödyntäminen tuo joka tapauksessa esiin keskeisen kysymyksen. Strategisen johtamisen konseptin kehittymisen kannalta olisi tärkeää selkeyttää, mistä muodostuu kokonaisuuden osien toisilleen tuottama lisäarvo: mikä OKM:n (VN:n) toiminnassa on sellaista, mikä edesauttaa korkeakoulujen menestystä, ja miten OKM (VN) näkee itse kunkin korkeakoulun strategisen roolin osana kokonaisuutta. Haastattelujen perusteella keskinäisestä lisäarvosta on nyt puolin ja toisin erilaisia odotuksia ja näkemyksiä sillä seurauksella, että kumpikin osapuoli ilmaisee tyytymättömyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Johtamisessa kiinnittyy paljon huomiota siihen, että yritetään ymmärtää sekavaksi koettua tilannetta. Huomio kiinnittyy kotimaiseen hallintokehikkoon ja lyhyen aikavälin kysymyksiin, jolloin globaali toimintaympäristö ja pidempi aikajänne tahtovat

---

5 VTV (2016) kirjoittaa raportissaan näin: ”Ministeriön strategisen johtamisen perusvalinnoilta on politiikkatasolla puuttunut selkeä tuki” (s. 22).

6 Kuten VTV (2016) toteaa: ”Strategiakäsite on lähtökohdiltaan moninainen ja osaksi myös avoin. Valtioneuvosto ei ole määritellyt ministeriöiden strategiatyön lähtökohtia, eikä myöskään edellyttänyt ministeriöiltä tällaisia määrityksiä.” (s. 13).

jääda sivuun. Konzernistrategian kirkastaminen toisi kaivattua selkeyttä ja antaisi suuntaa strategisen johtamisen kehittymiselle koko sektorilla.

Haastattelun päätteeksi pyysin haastateltavia avaamaan ajatuksia siitä, minkälaista olisi tulevaisuuden korkeakoulujohtaminen, jotta se parhaiten palvelisi suomalaisten korkeakoulujen menestystä. Kysyin myös, minkälaisena tuossa maisemassa näyttäisi OKM:n rooli. Vastausten pohjalta piirtyi kaksi erilaista tulevaisuudenkuvaa.

# 10

## Tulevaisuuden strateginen johtaminen korkeakouluissa

”Sul on niin suurii kysymyksii...”

### Päähavainto

Kaikkien ryhmien haastatteluissa tulevaisuudenkuvat korkeakoulujen johtamisesta jakaantuivat siten, että osa kuvasi nykyisen tilanteen asteittaista kehitystä ja osa esitti radikaalimpia näkymiä korkeakoulusektorin muutoksesta ja sen myötä korkeakoulujen johtamisesta. Esitän seuraavassa ensin tulevaisuudenkuvan, joissa nykyinen perusmaisema pysyy samana mutta kehittyy ja sen jälkeen tulevaisuudenkuvan, jossa korkeakoulujen toimintaympäristön nähdään muuttuvan radikaalimmin, mikä luonnollisesti vaikuttaa myös korkeakoulujen johtamiseen sekä OKM:n rooliin.

## Nykyinen perusmaisema kehittyy

### Johdonmukainen korkeakoulupolitiikka, profiloituminen etenee

Hahmottelen rehtoreiden ja hallitusten puheenjohtajien vastausten perusteella ensin tulevaisuudenkuvan, jossa korkeakoulujen toimintaympäristö pysyy nykyisen kaltaisena. Valtaosa puheesta oli asteittaisen kehityksen jatkumoa tämän päivän tilanteelle. Korkeakoulupolitiikan poukkoilevuudesta odotetaan joka tapauksessa päästävän eroon. Poliittiselta päätöksentekijältä odotetaan pitkän tähtäimen visiota siitä, mitä korkeakoulujärjestelmältä loppujen lopuksi halutaan. Sen pohjalta OKM laatii kansallisen strategian, jossa on asetettu kullekin korkeakoululle selkeä tavoite ja mietitty sitä kohti vievät askelet koskien sekä toimintaa että rahoitusta. Tämä työ on tehty rakentavassa yhteistyössä korkeakoulujen kanssa. Työskentelymuotona avoin ja suora dialogi on keskeinen. Korkeakoulujen autonomiaa kunnioitetaan, mutta OKM valtiorahoittajan tahdon toimeenpanijana kuitenkin tekee ratkaisut niissä kohdin, joissa se on korkeakouluille itselleen autonomiasta huolimatta kovin kitkaista mutta välttämätöntä järkevän kokonaisuuden aikaansaamiseksi. Näin profiloitumista saadaan vietyä eteenpäin.

*”Ja sitten tämä korkeakouluverkosto, että minkälainen korkeakouluverkosto tähän maahan pitäisi synnyttää, minkälainen sen pitäisi olla – miten balansoidaan alueelliset tarpeet ja riittävä resursointi. Meidän korkeakoulusektori on ihan hyvin resursoitu kokonaisuutena, mutta se vaan sirpaloituu liian moneen paikkaan. Jos ei halua yliopistopaikkakuntia vähentää, niin meil on ainakin liikaa tiedekuntia. Tää olis mun mielestä kyllä OKM:n tehtävä. Ei se synny itseksensä eikä se synny alhaalta päin.”*

### Rahoitus enenevässä määrin korkeakoulun strategian menestyksekkään toteuttamisen pohjalta

Rahoituksessaan OKM huomioi korkeakoulujen erilaiset strategiat, huomioi operatiivisen tehokkuuden toki, mutta muutoin tekee rahoituspäätökset

palkiten korkeakoulua oman strategiansa mukaisten tulosten saavuttamisesta. Korkeakoulujen itsenäisten strategiavalintojen mahdollistamiseksi valtio on investoinut korkeakouluihin vahvistaakseen niiden tasetta likviditeetin lisäämiseksi.

*”Sen [OKM] pitäis keskittyä enemmän niihin ylitason asioihin ja uskoo, et kyl ne yliopistot osaa koulutuksen ja tutkimuksen hoitaa, jos niille annetaan oikeet työkalut. Pääasiassahan se työkalu on raha. Jos halutaan oikeesti autonomiaa, rahanjakoo pitäis siirtää – et ku kummiskin fakta on, et iso osa yliopiston rahoista tulee valtiolta, niin pitääks sen olla niin monenlaisen mittarin taaske pilkottu, et eiks se vois olla isompia summia ja yliopisto päättää, mitä ne sil tekee. Tutkimus tarvitsee kuitenkin jatkuvuutta ja stabiilitettä rahoitukselle. Vaikka sama summa suurin piirtein tulee jakoon joka vuosi, niin kauhee kuhina käy rahanjaon ympärillä, et eiks sitä vois vähän yksinkertaistaa.”*

### Ammattimaista hallitustyöskentelyä ja johtamisosaamista

OKM:n ohjauksen kehittyminen strategisen johtamisen suuntaan nostaa johtamisosaamisen vaatimuksia myös korkeakouluissa. Tämä lähtee hallitusten jäsenten valinnasta. Hallitustyöskentely on ammattimaistunut: kompleksisuuden lisääntyminen edellyttää ajankäytöllisiä mahdollisuuksia paneutua korkeakoulun tilanteeseen ja kehittämiseen. Sitoutuminen hallitustyöskentelyyn ja korkeakoulun menestykseen näkyy hallituksen jäsenten aktiivisissa keskusteluyhteyksissä korkeakoulun ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa.

*”Hallitusten valinta. Yliopiston pitäisi oikeesti miettiä strategian kautta, että mikä olisi ideaalinen kompositio. Tehdä se ammattimaiseks. ... Hallituksenhan pitäis vastata yliopiston ambitiotasoa: jos halutaan olla kansainvälinen tiedeyliopisto tai mitä sitten oltaskin, niin näyttääkö se hallitus siltä kun kansainvälisen tiedeyliopiston hallitus näyttää, vai näyttääkö se siltä, mitä maakunnallinen sidosryhmäorganisaatio saattas näyttää.”*

*”Ja sitten kun saadaan vielä hallitus, jolla hyvä näkyvä sekä korkeakoulu-  
politiikasta ja ainakin keskeisiä toimialoista, mihin ne on menossa, niin  
sehän olis aika hyvä kombinaatio. Riittävästi sellasta osaamista miksattua  
yhteen. Hallituksen rooli on keskeinen.”*

*”Toivosin, et meil olis hallituksessa enemmän ammattiosaamista esim. ta-  
loudesta ja siihen liittyvistä kysymyksistä ja toivottavasti myöskin markki-  
noinnista, koska se olisi hallitustyöskentelyn kannalta arvokas asia. – – ei  
meil o huono hallitus. Mutta että saatais vähän paremmin lentäväks, niin  
siitä ei ainakaan haittaa olis, et siihen pöydän ääreen tulis vähän enem-  
män näköaloja. – – Toivosin, et päästäs irrottautumaan siitä, et se ei o  
edunvalvontaorganisaatio se hallitus. Roolituksien löytäminen, et miksi  
siellä hallituksessa ollaan.”*

Johtamisvaatimukset ovat korkeat myös rehtorilla ja johtoryhmällä unohta-  
matta keskijohdon vaativaa tehtävää strategisen keskustelun keskiössä. Reh-  
torilla täytyy olla ymmärrys korkeakouluuyhteisön erityispiirteistä, mutta  
hänen yleisjohdolliset valmiutensa ovat tiedollisesti ja taidollisesti korkealla  
tasolla.

*”Mut siin on oltava varovainen, et ehkä ihan semmonen ammattijohtajuus  
ei sovi siihen toimintakulttuuriin, kun siin kuitenkin on se koulutus ja tut-  
kimus päätehtävät. Mut tulee varmasti muuttumaan, et vaaditaan johta-  
mistaitoo johtamistehtävis olevil enemmän, varmaan johtajat kouluttau-  
tuu enemmän ja yliopistot kouluttaa johtajiansa. Et se nähdään todella  
semmosena ammattitaitona ja osaamisalueena eikä vaan semmosena, et  
kuka nyt vuorolla on jonkun kauden.”*

*”Strateginen johtaminen on huomattavan vaikeeta ja sitä kautta siihen  
määrittelyyn pitäis käyttää aika paljon aikaa, että mitä me ollaan täällä  
tekemässä, mitkä on ne tärkeimmät asiat, mitkä on ne kolme eikä kymme-  
nen tai 20 tärkeintä asiaa, mitä me pystytään tekemään.”*

*”Robkeus katsoa yli rahoitusmallin. – – Pystyä näkemään nykyisyyden yli,  
mihin halutaan päätyä. – – Sen oman toimintahorisontin näkeminen pai-  
kallisen todellisuuden yli, joka on sitä jokapäivästä, musta se on se iso asia.”*



*”Johtamisosaamisen vaatimukset tulee ilman muuta nousemaan entisestään. Kun ympäristö muuttuu aikaisempaa nopeammin, niin se johtaminen ei o semmosta, että siinä johdettais staattista ympäristöä, vaan johdetaan koko ajan muuttuvaa ympäristöä.”*

*”Mikä on tasapaino asiantuntijaorganisaation johtaminen, miten sitä johdetaan samalla osallistumalla mutta samalla pitämällä päämäärät selkeinä. – Yliopiston johtaminen on erittäin haastava paikka.”*

*”Väitän, että kuitenkin toimitusjohtaja-rehtorin toiminnalla on ratkaiseva merkitys. Jos hän ei ole tehtäviensä tasalla niin ei tu mitään. Hän on selkeesti se, joka sen paletin pyörittää. Hänen johtamisosaamisensa on keskeisessä roolissa.”*

*”Sehän vois olla, et jos – en tie, pystyykö OKM lausumaan, kun nää on itsenäisiä osakeyhtiöitä, mutta jotenkin sen pitäis sen ohjeen olla, että OKM edellyttää hallituksilta huolellisuutta toimitusjohtajan valinnassa ja nimenomaan siinä, että valitulla henkilöllä on johtamiseen liittyvä kyky olemassa. Määrätyt tieteelliset näytöt pitää olla, ylempi korkeakoulututkinto mun mielestä vois aivan hyvin riittää – -. Täytyy olla sillä tavalla päteväitynyt, että ymmärtää sen akateemisen maailman, jossa kuitenkin liikutaan. Suomes on aika paljon korkeakouluja, jossa on heikko johto, niin se heijastuu kyllä viimeeseenkin opiskelijaan aika tavalla. Yleensä nää työtyytyväisyysmittaukset on yks hyvä mittari siitä johtamisen laadusta kans.”*

## Korkeakoulumaiseman radikaalimpi muutos: erikoistuneiden ekosysteemien verkosto

Osa haastatelluista irrottautui tämän päivän tilanteesta ja kuvasi radikaalimmin muuttunutta korkeakoulumaisemaa. Haastateltavien puheen perusteella tätä maisemaa voisi luonnehtia erikoistuneiden ekosysteemien

Talukko 2. Korkeakoulumaiseman radikaalimpi muutos: erikoistuneiden ekosysteemien verkosto

Toimintaympäristön muutos	Vaiikutus korkeakoulun toimintaan	Vaiikutus johtamis-osaamiseen	OKM:n rooli
Radikaali	Profiloitunut ekosysteemien verkosto	Korkeakoulun johtaminen vaativa ammatti	Profiloituneiden korkeakoulujen näkemyksellinen joukkueenjohtaja
Kompleksisuus lisääntyy	Tuotteena laaja-alainen ymmärrys, syvä substanssiosaaminen	Vahva strateginen ajattelu ja näkemyksellisyys Kykä kuunnella ja ymmärtää erilaisten sidosryhmien tarpeita Hiljaisten signaalien lukeminen Nopea päätöksentekokyky Korkeakoulu yhteisöllä kirkas visio, johdon tehtävänä mahdollistaa, innostaa ja jakaa onnistumisen iloa	Rakentaa suomalaisen korkeakoulusektorin brändiä kansainvälisillä foorumeilla Kansallinen korkeakoulutuksen ja tutkimuksen strategia Ylläpitää poliittisen päätöksentekijän ymmärrystä korkeakoulutuksen ja tutkimuksen roolista (korkeakoulupolitiikka, tiedepolitiikka, työvoinapolitiikka, kilpailukyypolitiikka) Johtaa korkeakoulupolitiikkaa tavoitteellisesti ja johdonmukaisesti
Tiedon tuottaminen tapahtuu verkostoissa	Ekosysteemi ratkaisee Opiskelijakeskeinen, stukturoitu prosessi, jossa opiskelija oppii haluamansa tehden työtä sen eteen Osaamisen brändejä		
Digitalisaatio murtaa maantieteellisen korkeakoulurakenteen			
Tutkintokeskeisyydestä on siirrytty osaamiskeskeisyyteen	Korkeakoulun rooli kutistunut	Nykyisten ja tulevien johtajien jatkuva kouluttautuminen kuuluu asiaan	On aktiivinen korkeakoulujen strateginen sparraaja – molemmat/kaikki oppivat
Kansainvälinen kilpailu käy yhä kovemmaksi	Opiskelijakokemuksen merkitys korostuu Rahoituslähteet monipuolistuvat		

verkostoksi. Olen koonnut nämä radikaalimmat näkemykset korkeakoulusektorin tulevaisuudesta taulukkoon 2.

## Toisiaan vahvistavat muutosvoimat kiihdyttävät monimutkaisuutta

Tulevaisuuden korkeakoulumaisemaa muokkaavat keskeiset voimat ovat kompleksisuuden lisääntyminen, tiedon tuottamisen hajaantuminen verkostoihin, mitä kehitystä digitalisaatio vauhdittaa. Tämä kehitys murtaa korkeakoulujen maantieteellisen rakenteen ja myös luokkahuoneen totuttuna tapana kerääntyä oppimisen äärelle. Tiedon tuottamisen hajaantuminen mahdollistaa osaamisen keräämisen eri puolilta, jolloin yhden korkeakoulun myöntämä tutkinto ei enää ole ainoa tapa osoittaa osaamistaan. Globalisaatio kiihdyttää kansainvälistä kisaa osaamisesta sekä korkeakoulujen kesken että kansantalouksien välillä.

*”Ollaan globaalissa kilpailussa ja globaalit muutokset vaikuttaa meihin ja meidän on parempi niitä asioita katsoo, mitä tää tarkoittaa tää verkko-oppiminen, mahdollinen tutkintojen dilutoituminen ja yliopiston ulkopuolella tapahtuva oppiminen jne.”*

*”Äkkiseltään ajatellen luulen, että meidän toimintaympäristö monimutkaistuu entisestään eli kilpailu kovenee, verkko-yliopistot, kansainvälisesti operoivat korkeakoulutuksen tuottajat varmasti ovat – no, mistä sitä tietää, millon meilläkin vapautetaan joku korkeakoulutus.”*

*”Digitalisaatio, tiedon hallinta, tiedolla johtamiseen – – Paradoksaalisuus: tietoa on, jonka pohjalta voidaan johtaa, mutta johtaa heimoihin, joilla on oma vahva käsitys ja se saattaa vaikeuttaa koordinaatiota. Iso kysymys on varmaan se, että miten valtava tiedon määrän hallinta oikeesti onnistuu. Tämä tuo mukanaan myös hirveesti erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä. Tietoheimoja voi olla mahdotonkin nykykeinoin johtaa.”*

*”Tulevaisuuden korkeakoulu on entistä kansainvälisempi. Meillä olemaan korkeakouluja, jotka muodostuvat Suomessa olevista ja muualla maailmassa olevista konserneista.”*

Tällaisessa maisemassa tarve ymmärtää monimutkaisia ilmiöitä ja kokonaisuuksia laaja-alaisesti on yhä tärkeämpi. Korkeakoulun täytyy pystyä antamaan opiskelijoille kansainvälisessä osaamiskisassa kilpailukykyinen vahva oman alan osaaminen, jota muiden alan osaamisiin uudella tai erilaisella tavalla yhdistämällä syntyy parempaa ymmärrystä sekä työelämän että tutkimusyhteisön käyttöön.

### Korkeakoulu = houkutteleva ekosysteemi tietoa synnyttävissä verkostoissa

Olennaista korkeakoulusektorilla on tiedon tuottamisen tapa. Tieteellisen tiedon tuottamisella on ja vastaavasti työelämää uudistavan tiedon tuottamisella on kummallakin erityispiirteensä. Koska tiedon tuottaminen ja myös sen saatavuus ovat hajaantuneet verkostoihin, korkeakoulun täytyy miettiä, mikä on tekijä, joka saa opiskelijat ja tutkijat kokoontumaan samaan paikkaan ja juuri meidän korkeakouluumme.

Opiskelijoille ja tutkijoille täytyy voida tarjota jotain, mitä he eivät pelkää virtuaaliverkostoissa tai eri paikoissa kiertäen saa. Silloin tietyn osaamisalueen ympärillä vireästi toimiva ekosysteemi on korkeakoulun kilpailuetu. Parhaat osaajat kerääntyvät toisten parhaiden osaajien luo, ja ekosysteemissä toimivat yritykset ja tutkimuslaitokset tuovat oppimiseen ja tutkimiseen sekä tietysti osaamiseen perustuvaa liiketoimintaa ajatellen kiinnostavia, uudenlaisia mahdollisuuksia.

*”Yliopistot on sillain muuttumassa, että kun yliopisto oli ennen paikka, jossa tieto oli ja ihmiset tuli sen tiedon luo. Nyt tieto on netissä, jolloin yliopiston ainut houkuttelevuus on niissä ihmisissä, jotka siellä on, sekä opeuksessa että tutkimuksessa. Mitkä on ne strategiset liikkeet, joilla luodaan kilpailuetu tilanteessa, jossa voi googlettaa mitä tahansa ja sähköpostittaa kenen kanssa tahansa. Ei ole mitään lisäarvoa sillä, että tässä on tällainen yliopisto, ellei täällä ole ihmisiä, jotka kohtaa ja haluaa tehdä jotain yhteistyössä. Eli se sen ekosysteemin merkitys tulee kasvamaan ihan mielettömäs-*

*ti tulevaisuudessa, koska ekosysteemiä ei voi siirtää; melkein kaiken muun voi. Se, miten näitä signaaleita luetaan, tulee korostumaan.”*

*”Koulutus irtoaa ajasta ja paikasta. – Pitää johtaa tätä hommaa niin, et kouluttautuminen samoin kuin TKI-toiminta muuttuu ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Oppiminen tapahtuu. Tietenkin työelämäyhteys – siis oppiminen on yhä enemmän työelämän kehittämistä, oppiminen yhä enemmän tapahtuu siellä kuitenkin turvaten sen, että se on työelämää uudistava eikä ylläpitävä. Tämä tulee tuottamaan sellasen mielenkiintoisen jutun, että se murtaa tän maantieteellisen korkeakoulun rakenteen. – – Sehän ei ole vielä merkittävää uudistus, että luokkahuoneet kaupungeissa A, B ja C ovat samassa omistuksessa. Mutta kun luokkahuoneet katoaa kaikkialta, niin se verkosto jää. Silti ihmiset haluaa tulla yhteen, mut ei ne nyt koko vuotta vietä siellä. Ne on kaks päivää energiabuustissa ja sitten. Eli sit tulee tää haaste – no joo, tää menee ihan lillukanvarsiin, mut et kun ei o luokkahuoneita enää, niin missä se tapahtuu? Nehän voi olla anonyymejä koulutusagnostisia foorumeita, tänään sinne tulee yks porukka ja huomenna toinen.”*

Vaikka korkeakoulu pystyy tarjoamaan houkuttelevan syyn opiskelijoille ja tutkijoille kokoontua juuri meidän korkeakouluumme, osaamista haetaan silti eri paikoista. Oppimista tapahtuu myös yhä enemmän työelämässä. Korkeakoulu myöntää edelleen tutkinnon, mutta tutkinto voi koostua mistä tahansa hankitusta opista. Työnantajaa kiinnostaakin enemmän hakijoiden osaamisen brändi kuin muodollinen tutkintotodistus – joka toisaalta erikoistuneiden korkeakoulujen kansainvälisen kilpailun tuloksena voi sekin olla brändi. Opiskelun prosessi on rakennettu tehokkaaksi niin, että opiskelija kuitenkin on sen keskiössä. Koska kansainvälinen kilpailu osaamisesta on käynyt yhä kovemmaksi, suomalaisenkin opiskelijan kunnianhimon taso on korkea ja hän näkee vaivaa oppiakseen mahdollisimman hyvin.

*”Yksi asia, minkä merkitys varmasti kasvaa entisestään, on opiskelijakokemuksen merkitys. – se on seurausta kiristyvistä kilpailutilanteesta, jolloin koulutuksestakin tulee enemmän hyödyke. Siitä tulee hyödyke juuri siksi, kun lyödään hintalappu – –”*

” – jossain määrin jo nyt on nähtävissä, että alkaisiko tutkintokoulutuksen merkitys laskea. Jos tutkintojen merkitys vähenee työhönotossa ja muussa, niin sehän heijastuu korkeakouluihin, jos ihmiset vaan etsii jotain sopivii puolen vuoden pätkii jostain, joil suuntaudutaan johonkin. Must tää on todennäkönen kehitys, vaik Suomi on ollut tutkintouskovainen maa, mut tutkintojen merkitys vähenee ja osaamisen merkitys on tärkeempi, koska tarvitaan nopeisiin muutoksiin vastaamista. Se tulee muuttamaan koko korkeakoulun aseman. Nythän voi jo ajatella, että eihän korkeakoululla ole monopolia koulutukseen. Voihan käydä niin, et korkeakoulut kutistuu, se on ihan mahdollista.”

”En ole ollenkaan varma siitä, mitä korkeakouluille tapahtuu. Onko tutkintoja ylipäättään olemassa, mihin korkeakouluja tarvitaan. Uskon, että kun opiskelija lähtee pätevoittämään itseään johonkin tehtävään jatkossa, niin polkuja läpi näiden kaikkien koulutusta tarjoavien organisaatioiden alkaa muotoutua. Ei enää kanneta huolta siitä, mikä organisaatio kurssin tarjoaa. Opiskelijälähtöisyys jatkossa määrää paljon. Täytyy olla joku, joka akkreditoi sen polun ja antaa siitä jonkun paperi, jos sillä on merkitystä. Mutta mitä johtaminen sitten on – onko se tuotannon ohjausta, verkostojen johtamista... Liittyy tutkimukseen ja muuhunkin pitkäjänteiseen toimintaan, johon tarvitaan investointeja ja infraa, mutta se on ehkä oma maailmansa.”

## OKM luotsaa suomalaista korkeakoulujoukkuetta kansainvälisessä liigassa

Tällaisessa korkeakoulun toimintaympäristössä OKM:n rooli painottuu vahvasti strategiseen näkemyksellisyyteen ja itsenäisten korkeakoulujen profiloiman suomalaisen korkeakoulukokonaisuuden profiloimiseen edelleen maailmalla. Korkeakoulusektorin profili nojautuu poliittisen päätöksentekijän muodostamaan pidemmän aikavälin tahtotilaan koulutuksen ja tutkimuksen roolista ja asemasta yhteiskunnassa. Poliittinen päätöksentekijä toimii hallituskausien yli johdonmukaisesti tuon tahtotilan toteuttamiseksi. Tahtotilan mukaisesti rakennettu kulloinenkin hallitusohjelma toimii ajatuksellisesti konsernistrategian tavoin: OKM muodostaa strategi-

sen näkemyksen kokonaisuudesta itsenäisten korkeakoulujen strategioiden pohjalta ja asettaa korkeakoulukohtaisten strategioiden mukaisesti vaativat tavoitteet. Niiden menestyksellisestä saavuttamisesta palkitaan.

*”Ja sitten vielä yhden nostasin tulevaisuusasiana, joka kyllä näkyy meidän kansallisessa korkeakoulupolitiikan ohjauksessa nytkin. Yliopiston perinteiset tehtävät on ollut nää kolme tehtävää, tuotetaan osaajia ja uutta tietoa ja näin, mutta nyt rooli hahmottuu yhä enemmän osana työllisyyspolitiikkaa ja kilpailukykypolitiikkaa, halutaan välitöntä hyötyä ja yliopistot ratkomaan kilpailukykyongelmia innovaatioita tuottamalla. Olettasin, että tää suunta myös vahvistuu jatkossa. Tulee uusi hyödyn aikakausi.”*

*”Varmaan ministeriöitten ja valtionhallinnon välisessä yhteistyössä tarvittaisiin paljon kehittämistä.”*

*”Kyl mä aattelen, et se on yhteistyökumppani sillä laill, et siinä kaikki oppii toisiltaan. – – Vaikee kysymys – – Vois ajatella, että rahat vaan tänne ja koulutustehtävä. Ei se nyt ihan niin o, kyllä se täytyy yhteistyössä kehittää. Kumpikaan ei ole vapaa ilman toista. Kumpikaan ei ole täydellinen ilman toista. Tää on niin kun vihkipuheesta....”*

Tämä strategianmuodostuksen prosessi perustuu avoimeen ja suoraan OKM:n fasilitoimaan, korkeakoulujen hallitusten ja johdon yhteiseen keskusteluun. Raha jakautuu suurimmaksi osaksi sen mukaan, miten kukin on omat strategiset tavoitteensa saavuttanut. OKM kuitenkin edellyttää operatiivista tehokkuutta ja asettaa jonkun ajankohtaisen yhteisen tavoitteen kaikille. Rahanjakoon liittyvä hallintobyrokratia on vähentynyt nykyisestä, tilalle on tullut yhteistä oppimista synnyttävää keskustelua ja näkemyksellisen strategisen johtamisen merkitys on kasvanut. Hyvin toimiva keskustelu korkeakoulusektorin toimijoiden kesken on mahdollistanut sen, että yhä nopeammin muuttuvan työelämän osaamiseen pohjautuvan kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi koulutusaloittaisten tutkintomäärien suhteen harkintavaltaa on siirretty nykyistä enemmän korkeakouluille itselleen.



*”Ennemmin se iso potti ja sit luotetaan, ja jos ei se me, niin sit vaihdetaan niit johtajia. Että ei koko ajan tehdä jotain nippeliohjeita, jotka sitä isoo kuvaa rajaa.”*

*”Avointa ja vuorovaikutteista. Valtakunnallisissa koulutusvastuissa, että se olisi ennakoitavaa. Rahoituksen osalta, oli rahoitusmalli mikä tahansa, et se olis ennakoitavissa. Ja sitten se vuoropuhelu. Ja alustan mahdollistaminen keskustelulle ja vuorovaikutukselle. Nään transformaation koko korkeakoulukentässä aika vahvana, että kun päästäs tästä eteenpäin, että mahdollistaisivat vuorovaikutusalustaa keskustelulle, että eri oppilaitokset pystyy käymään dialogia, seminaaria, koulutusta, myöskin yhtiön johdolle, että nähtäisiin, missä mennään, mitkä on OKM:n tavoitteet, minkälaista tutkimusta on, tiedon siirtämistä, tämmöstä tutkimusta tehdään. Onhan sekin ohjaavaa, minkälaisia esityksiä OKM seminaarissa pitää.”*

*”Ajattelen näin, että jos saataisiin tätä rakennetta jotenkin muutettua, silloin meillä olisi nopeammin eteenpäin menevä ja liikkeitä ottava toiminnallinen rakenne. Silloin me voitais paljon vapaammin ajatella, et me ei ylläpidettäis tieteenaloja, vaan tietyn kaltaisista asioista tuotettua tietoa, niin silloin pystyttäis samanaikaisesti kehittymään, mut olis tila liikkua ympäristöön.”*

## Korkeakoulujohtaminen monipuolista osaamista vaativa ammatti

Korkeakoulun johtaminen on monipuolista osaamista vaativa oma ammatinsa, johon kouluttaudutaan ja jossa toimiessa jatkuva kouluttautuminen on luontevaa. Koska korkeakoulun tulos syntyy ihmisistä, hallituksissa ollaan kiinnostuneita rehtorin ja johdon ihmisten johtamisen taidosta. Hallitus seuraa ilmapiirin ja työhyvinvoinnin kehittymistä siinä missä tulostartareitakin. Sisäisen tai ulkoisen kehityksen niin vaatiessa hallitus kykenee nopeastikin tekemään päätöksiä ja muutoksia korkeakoulu yhteisön menestyksen turvaamiseksi.

*”Strategisen johtamisen tarve vaan korostuu, mutta samalla sen vaikeus on huomattava. Rajattomuus, digitalisoinnin, liikkumisen helppouden, globaalin kilpailun kautta tää on radikaali muutos, mitä hetkee eletään.”*



*”Uskon, että strategiselta johtamiselta edellytetään vieläkin terävämpää, kykyä katsoa laaja-alaisempaa, mut toisaalta nopeampaa ja terävämpää analyysikykyä navigoida siinä globaalissa ympäristössä oikein.”*

*”Yks fakta on se, että akateemisessa ympäristössähän ei ole johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen kiinnitetty samalla tavalla huomiota kuin on yritysmaailmassa. No kummassakinhan on ihmisistä kysymys. Ei ole mitään syytä, miksi näin pitäisi olla. Yliopistojen johtamisessa pitää pyrkiä koko ajan kehittämään sitä sillä tavalla, miten ihmisiä johdetaan.”*

Johtamiskyvykkyyden tuloksena korkeakoulu yhteisöllä on pitkälti yhteinen visio, jota kohti edetään akateemista vapautta kunnioittaen. Pitkäjänteinen tutkimus ja koulutus ovat toiminnan selkäranka. Koska toimintaympäristön syklit ovat lyhentyneet entisestään, organisaatio on samaan aikaan kykeneväinen nopeisiin päätöksiin ja ketterään toimintaan. On löydetty toimivat mallit antaa uusille tutkimusavauksille mahdollisuus nousta ja toisaalta lopettaa kuihtuvat taimet. Tämä tuo korkeakoulu yhteisön dynamiikkaa pitkäjänteisyyden rinnalle. Näin tutkimustulokset ja korkein osaaminen ovat joustavasti käytettävissä, kun Suomen työelämä käy yhä kovenevaa globaalia kilpailua osaamisesta.

*”Perinteiset johtamismallit on jo nyt heitettävä romukoppaan. On siirryttävä pois hierarkiasta ja mekaniikasta. Sitten ollaan johtamisessa perillä, kun strategia ohjaa ihmisten arjen valintoja – opiskelijan ja työelämän palvelua vaarantamatta.”*

*”Täytyy olla näyn muodostamisen kyvykkyys. Täytyy nähdä kokonaisuus, tarvitaan ennakoitiossaamista. Näyn pitää olla kauas, jotta osaa löytää luovan ratkaisun tähän päivään.”*

## Korkeakoulu yhteiskunnan sivistyksen kivijalka ja maan kilpailukyvyyn timantti

Korkeakouluja arvostetaan yhteiskunnassa luotettavan tutkimustiedon tuottajina. Ne kouluttavat työelämään oman alansa osaajia, joilla on ym-

määritys nähdä monimutkaiset ongelmat laaja-alaisesti ja he osaavat tuoda oman substanssiosaamisensa monialaisiin, kansainvälisiin tiimeihin. Tutkimuksen rahoitusinstrumenttien hallintotaakkaa on huomattavasti kevennetty ja rahoitus koottu pienemmistä sirpaleista isommiksi kokonaisuuksiksi. Korkeakoulujen kokonaisrahoituksesta suurin osa tulee yhä strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisen mukaisesti valtiolta, mutta rahoituspohja on monipuolistunut. Menestyneillä korkeakouluilla on vahva tase, jonka likviditeetti mahdollistaa suuren itsenäisyyden.

*”Toivosin, et se olis ennakoitavaa, mitä sieltä on tulossa. Toisaalta ymmärrän sen, että meillä on hallitukset ja ministerit, jotka tulee ja menee. Mut olis kuitenkin joku linja. En tykkää siitäkään, kun tää on arvokas ja hieno tehtävä, miks yliopistot on olemassa, et jos tää menee semmoseks osaoptimoinniks, et jos joku rahoitusmalli on tämä niin nyt tehdään tätä. Yliopiston perusolemuksen tunnistavaa ja sitä arvostavaa, eikä jotenkin epäilevää, mitä on ollut näitä viimeaikasia mediaulostuloja.”*

*”Kun rahoituslähteet on nyt jo monipuolistunut, että vaikka se OKM pontevasti ohjaa, niin yliopistoja rahottaa yhä enenevässä määrin tutkimuslaitokset ja monet muut tahot, niin varmasti jatkossa tää ei suinkaan tu vähenemään, vaan kyky kuunnella, ymmärtää ja vastata muihinkin kun OKM:n tarpeisiin on aika ratkasevaa, että kyetään menestymään.”*

*”Sitten vielä se, että me oltais innovaatiolähde Suomessa. Tällä tarkoitan sitä, että on itsestään selvää, että kun alueella lähdetään työelämässä kehittämään jotain, niin siihen kytketään ammattikorkeakoulut mukaan.”*

*”Ehkä vois sanoa näin, että – – että meidän pitäis pikku hiljaa oikeestaan ruveta näkemään se, että miten iso yliopiston rooli ja asetettais yliopistolle myös vaatimukset tehdä – miten iso yliopiston rooli on siinä, et me pystytään niiden kautta pitämään Suomea vahvasti kansainvälisessä kentässä ja kansainvälisesti orientoituneena maana. Sanon tän sen takia, että jos katotaan Suomen väestörakennetta ja sijaintia, niin jos ei me uskalleta ottaa isoja kansainvälisiä harppauksia, niin me emme valtiona tule millään lailla selviytymään. Sen takia – tän aito näkeminen, että kyse ei o – yliopistolta ei tarvitse vaatia, et te ootte pelkästään koulutuksen tuottavia ihmisiä, vaan se tapa, millä me pystytään yliopiston kautta ja yliopiston*

*toimintaa suuntaamalla myöskin rekrytoimaan muualta tänne tulevia ihmisiä ja kenties tuottamaan sellastakin koulutusta, joka mahdollistaa uudentyyppistä taloudellista toimintaa, niin se on aika tärkeä tällaselle maalle kun Suomi, joka sijaitsee näin hassussa paikassa. Kun tää koko ajan hukkuu siinä keskustelussa, että yliopistoja kehittämällä ja niille asettamalla vaatimuksia, jotka voidaan täyttää useammalla eri tavalla, niin me voidaan rakentaa tulevaisuutta.”*

Korkeakoulujen strategisen johtamisen tulevaisuudenkuvassa piirtyy vaativa toimintaympäristö, jossa korkeakoulutus näyttäytyy hyvinkin erilaisena kuin sen nykymuoto. Tämä haastaa strategisen ajattelun ja organisaation kyvykkyyden koko sektorilla. Myös strateginen johtaminen itsessään elää muutoksessa, mistä syystä se on tunnistettu paitsi omaksi, jatkuvaa koulutautumista vaativaksi osaamisalueekseen. Monimutkaistuvassa ja dynaamisessa verkostojen avoimessa maailmassa niin ikään poliittisen päätöksentekijän ja OKM:n roolit muuttuvat. Näkemyksellisyys, avoin strateginen keskustelu ja yhteinen oppiminen korostuvat korkeakoulupoliittisessa päätöksenteossa ja OKM:n ohjauksessa.

Seuraavaksi täydennän hieman tässä piirtynyttä tulevaisuuden johtamismaisemaa ja katson korkeakoulujen strategista johtamista globaalista perspektiivistä. Lopuksi esitän neljä ehdotusta korkeakoulusektorin strategisen johtamisen kehittämisen askeliksi.

# 11

## Globaali perspektiivi: suomalaisesta korkeakoulujohtamisesta kilpailukykytekijä

*”What are the implications for the function of higher education when the flow of global students is about to become part of a vision according to which each student, regardless of his or her origins, should have access to all the universities of the world?”*

Hartmann (2014)

### Globaali kilpailu osaamisesta kovenee

Korkeakoulututkimuksen kirjallisuudessa on todettu globalisaation ajan korkeakoulutuksen sekä kysynnän että tarjonnan kasvun olevan merkittävin alaa muokannut ilmiö viimeiseen viiteenkymmeneen vuoteen<sup>1</sup>. Korkeakoulutuksen lisääntymisellä maailmanlaajuisesti on myös seurannaisvaikutuksensa. Vaikka näiden vaikutusten yksiselitteinen saati täsmällinen mittaaminen on menetelmällisesti haastavaa, on tutkimuksella saatu esiin korkeakoulutuksen ja kansantalouksien rakenteiden välisiä laadullisia yhteyksiä<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Altbach ym. (2009), Vidovich (2013).

<sup>2</sup> Koulutuksen suoria ja epäsuoria kasvuvaikutuksia ja niihin liittyvää kirjallisuutta on kuvattu esimerkiksi artikkeleissa Asplund ja Maliranta (2005), Kaboski (2009), Dabla-

OECD on ennustanut, että vuoteen 2020 mennessä G20-maiden 25–34-vuotiaista korkeakoulutuksen saaneista 40 prosenttia tulee Kiinasta ja Intiasta Yhdysvaltojen ja Euroopan yhdessä jäädessä vajaaseen neljännekseen. Tämä tarkoittaa sitä, että Aasiassa ja muissa voimakkaasti lisääntyvän korkean koulutuksen maissa osaamisintensiivinen tuotanto tulee voimakkaasti kasvamaan, mikä tulee ilman muuta vaikuttamaan näiden maiden talouksien toimialarakenteisiin, työn tekemisen tapoihin, digitalisoitumisen hyödyntämiseen, yhteiskuntarakenteisiin ja tätä kautta ilmiöiden, trendien ja maailmantalouden globaalin välittymisen dynamiikkaan. Nämä maat myös pystyvät yhä paremmin tyydyttämään kotimaista korkean osaamisen kysyntäänsä tulevaisuudessa omin voimin, minkä lisäksi tarjonta korkeakoulutettujen osaamiseen perustuvista ratkaisuista tulee kasvamaan myös maailmankaupassa. Korkeakoulusektorin kasvu kiihdyttää kilpailua korkeakoulumarkkinoilla kautta maailman. Kilpailusta kertoo se, että kaksi kolmannesta maailman korkeakouluista pitää kansainvälistymistä erittäin tärkeänä johtamisen näkökulmasta katsottuna, kolmella neljästä on kansainvälistymisen strategia olemassa tai valmisteilla. Opiskelijaliikkuvuus on kansainvälistymisen merkittävin muoto, ja korkeakoulut tavoittelevat kansainvälistymisellä ennen kaikkea koulutuksen laadun nostamista.<sup>3</sup> Kuvioon 7 on koottu ennusteita pelkästään opiskelijaliikkuvuuteen perustuvasta kansainvälisen korkeakoulumarkkinan kokoluokasta ja kasvusta.

Samaan aikaan korkeakoulujen toimintaympäristön monimutkaisuus, vaikea ennakoitavuus ja dynaamisuus tulevat yhä kasvamaan. Digitalisaatio muuttaa voimakkaasti yhteiskuntaa ja työelämää<sup>4</sup>, mutta myös korkea-

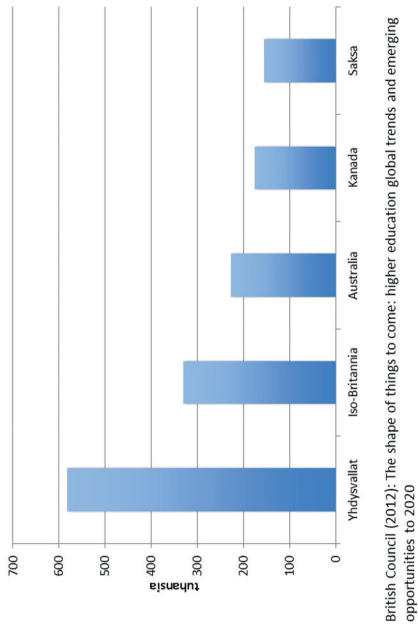
---

Norris ym. (2013) ja Viane ja Zilcha (2013). On myös huomattava, että talouden rakenteisiin vaikuttaa joukko muita tekijöitä kuten työvoima, pääoma, tuottavuuserot, palkkaerot, talouden avoimuus jne.

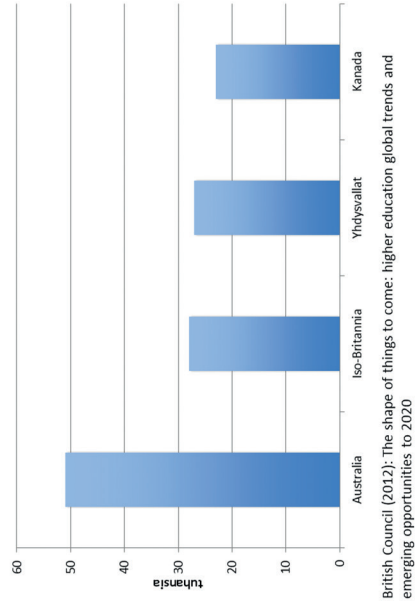
3 IAU (2014), European Parliament (2015).

4 Tulevaisuuden työn muutoksista on tarjolla runsaasti ajankohtaisia raportteja, esimerkiksi mainittakoon DeSmet ym. (2015), WEF (2015), PWC (2016).

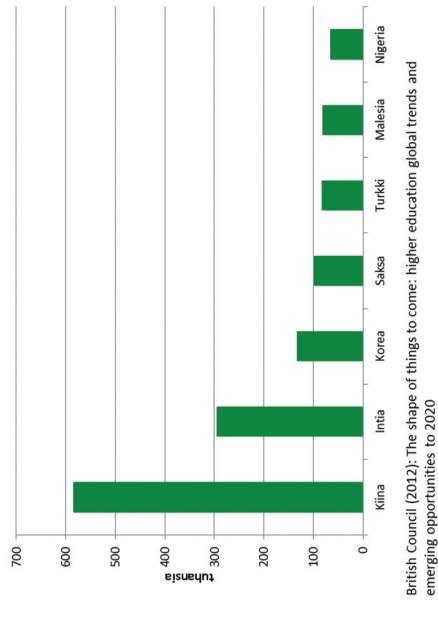
Kotimaastaan lähtevien opiskelijoiden ennustetut määrät kohdemaissa vuonna 2020



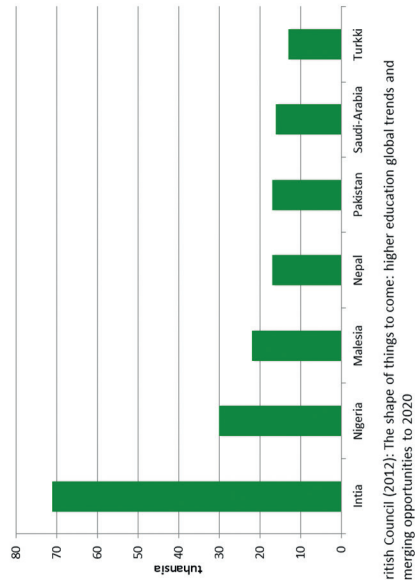
Kotimaastaan lähtevien opiskelijavirtojen ennustettu kasvu kohdemaihin vuonna 2020



Kotimaastaan lähtevien opiskelijoiden ennustetut määrät vuonna 2020



Kotimaastaan lähtevien opiskelijavirtojen ennustettu kasvu vuonna 2020



Kuvio 7. Kansainvälisen korkeakoulumarkkinan ennustettu kasvu

kouluja itseään<sup>5</sup>. Ennakoiden muutoksen mittakaavasta kertovat esimerkiksi McKinseyn arvio, että jopa 45 prosenttia nykyisistä työtehtävistä olisi automatisoitavissa olemassa olevalla teknologialla, tai WEF:n ennuste, että vuonna 2020 työntekijöistä 65 prosenttia sijoittuu tehtäviin, joita ei vielä ole olemassa. Tällaisessa maailmassa korkeakoulujen on pystyttävä uudistumaan, nostamaan laatua ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä vahvistamaan kansainvälistä näkyvyyttä – ja tekemään se olosuhteissa, joissa talouden kasvunäkymät pysyvät vaatimattomina<sup>6</sup>.

Kun kilpailu osaamisesta – sen sisällöistä, tasosta, osaajista ja kyvystä hyödyntää osaamista – kovenee, korostuu kyky tehdä rohkeita päätöksiä, uudistaa ajattelua ja toimintatapoja, ymmärtää maailman talouden ja megatrendien dynamiikkaa oman maailmanluokan osaamisalueenlöytämiseksi. Kokemus kansainväliseltä korkeakoulukentältä kertoo, että tässä strategisella johtamiskyvykkyydellä on merkitystä

## Strateginen johtamiskyvykkyys korkeakoulujen kilpailukykytekijänä

Korkeakoulujen toimintaympäristön ja johtamismaiseman muutos on globaali ilmiö, vaikka aste-eroja eri maiden välillä toki on. Korkeakoulupoliitiikan keinot ovat samankaltaistuneet korostaen laatua ja tuloksellisuuteen perustuvaa rahoitusta<sup>7</sup>. Vuosien 2007–08 finanssikriisin jälkeiset talouskasvun kituliaat vuodet ja julkisen sektorin korkea velkaantuminen vaikuttivat korkeakouluihin samansuuntaisesti: julkista rahoitusta leikattiin, vaa-

---

5 Altbach ym. (2009), EY (2012) ja Barber ym. (2013) kuvaavat korkeakoulutuksen globaaleja trendejä, Scott (2012) erityisesti eurooppalaisia. Stephens (2013) on analysoinut korkeakoulujen tulevaisuutta ennakoivaa kirjallisuutta. Vaikka analysoitu aineisto ajoittuu vuosille 1991–2010, katsaus tarjoaa yhä käyttökelpoisen listan korkeakoulujen tulevaisuuteen vaikuttavista teemoista. Lawton ym. (2013) maalaavat maisemaa vuoteen 2020. Gibb ym. (2013) ja Pucciarelli ja Kaplan (2015) tarkastelevat lähivuosien kehitysnäkymiä juuri johtamisen näkökulmasta.

6 OECD (2016), PWC (2016).

7 Vidovich (2013), Hartman (2014), Sam ja van der Sijde (2014).

timukset tehokkuuden lisäämisestä kasvoivat, tuloksellisuuden merkitystä korostettiin ja edellytettiin koulutuksen ja tutkimuksen laadun varmistamista tai mieluummin parantamista.

Maaillalla korkeakoulujen kyky reagoida haastavassa taloudellisessa tilanteessa kovenemaan kilpailuun osaamisesta on ollut vaihteleva. Tyypillisin tapa on ollut turvautua selviytymisstrategiaan. Menoja ja toimintaa on leikattu sillä toiveella, että toimenpiteet ovat vain väliaikaisia siksi, kunnes talous alkaa taas kasvaa ja rahoitus palaa entiselle tasolle. Hallintohenkilöstöä on vähennetty, kirjastomenoja leikattu ja ulkomaisia konferenssimatkoja vähennetty. Koulutuksen ja tutkimuksen laatu on heikentynyt, kun leikkausten seurauksena opetus- ja tutkimushenkilöstön työn koostumus on muuttunut hallintoon ja rahoitushakuihin käytettävän ajan syrjäytettyä opetukseen ja tutkimukseen käytettävissä olevaa aikaa. Paremmiin ovat menestyneet sellaiset korkeakoulut, jotka ovat kirkastaneet strategioitaan, kohdentaneet resursseja tehtyjen valintojen mukaisesti, parantaneet tehokkuuttaan, kiinnittäneet huomiota laatuun lahjakkaiden opiskelijoiden houkuttelemiseksi ja etsineet uusia liiketoimintamalleja rahoituspohjan vahvistamiseksi.<sup>8</sup>

Maaillanluokan yliopistoista on tunnustettu<sup>9</sup>, että ne ovat visionäärisesti johdettuja: niillä on rohkea visio yliopiston tavoitteista, johtamisen ilmapiiri on inspiroivaa ja erinomaisuuteen kannustavaa, ja niillä on selkeä, konkreettinen suunnitelma tavoitteisiin pääsemiseksi. Ne houkuttelevat lahjakkuuksia – rajattu sisäänotto suodattaa parhaat. Noin viidennes opiskelijoista tulee maan rajojen ulkopuolelta. Opetukseen ja tutkimukseen on riittävät resurssit. Osaamista uudistetaan rekrytoinneilla oman yliopiston kasvattien lisäksi ulkopuolelta. Maaillanluokan yliopistoyhteisön tunnuspiirre on, että organisaatio oppii koko ajan ja on muuntautumiskykyinen. Tämän kaiken tuloksena valmistuvat työllistyvät hyvin ja syntyy uraauurtavaa tutkimusta.

---

8 El-Khawas (2011), Milthers (2011), Hazelkorn (2013).

9 Salmi (2009), Salmi (2014).



Vaikka globaalissa toimintaympäristössä korostuu strateginen johtamiskyvykkyys, samaan aikaan korkeakoulupolitiikkaa leimaa ajatus, jonka mukaan voimakkaampi valtion ohjaus paremmin varmistaa kansallisen kilpailukyvyyn. Kun samalla korkeakoulutukseen kohdistuvien vaatimusten ja odotusten esittäjien kirjo laajenee, korkeakoulupolitiikan ja ohjauksen muodot monimutkaistuvat.<sup>10</sup> Korkeakoulutuksen kansalliset rajat ovat vähitellen murtumassa: UNESCON vuoden 2009 maailmankonferenssin julistuksessa päädyttiin jättämään pois rajaus korkeakoulujen roolista kansakunnan rakentajana ja päädyttiin näkemykseen, että niiden toimintakenttä on kansainvälinen.<sup>11</sup>

Kasvava globaali korkeakoulumarkkina kiristää kilpailua, mutta avaa myös mahdollisuuksia. Hyödyntämällä muualla saatuja kokemuksia voi rakentaa sellaista suomalaisen korkeakoulusektorin dynaamista kyvykkyyttä, joka antaa kansainvälistä kilpailuetua. Olen koonnut muualla maailmassa kertynyttä kokemusta<sup>12</sup> korkeakoulu-uudistuksen onnistumisen edellytyksistä sektoritasolla ja korkeakoulutasolla kuvioon 8. Jotta näitä kokemuksia voi hyödyntää strategisen johtamispätevyyden uudistamiseksi, on oltava rohkeutta kyseenalaistaa vallitsevat totutut toimintatavat, tunnistaa systeemissä piilevät uudistumisen esteet ja rikkoa ajattelua urauttavat rajat.

Kokemus kansainväliseltä korkeakoulukentältä kertoo, että strategisella johtamiskyvykkyydellä on merkitystä. Myös tässä tutkimuksessa haastatellut ovat todenneet kaksi tärkeää seikkaa: (1) korkeakoulun johtaminen on oma, vanhaan johtamismaisemaan verrattuna uudenlaista johtamisosaimista vaativa ammattinsa, (2) jossa toimiminen vaatii jatkuvaa kouluttautumista. Korkeakoulut kohtaavat vaikeasti ennakoitavan, monimutkaisen ja dynaamisen kilpailullisen toimintaympäristön, jossa strateginen johta-

---

10 Vidovich (2013).

11 UNESCO (2009), Hartmann (2014).

12 Davies ym. (2001), Nemetz ja Cameron (2006), Morrill (2007), Middlehurst (2010), Fragueiro ja Thomas (2011), Gregersen ja Rasmussen (2011), van Vught (2011), Nordin (2012), Nellis ym. (2013), Ramsden (2013), Leonard (2014), Salmi (2014), Sam ja van der Sijde (2014), Stensaker ym. (2014), Melin ym. (2015).



Kuvio 8. Korkeakoulu-uudistuksen onnistumisen edellytyksiä sektoritasolla (yllä) ja korkeakoulutasolla (alla) kirjallisuudesta koottuna.

minen kilpailukykytekijänä korostuu<sup>13</sup>. Sillä luodaan edellytykset korkeakoululle onnistua tutkimus- ja koulutustehtävässään operatiivisesti tehokkaasti toimien ja samalla uusia mahdollisuuksia luoden.

On selvää, että nykytilassaan strategisen johtamisen konsepti korkeakoulusektorilla on kehityksensä vasta varhaisessa alkuvaiheessa. Tämä raportti on pyrkinyt hahmottamaan kokonaiskuvaa strategisen johtamisen kokonaisuudesta suomalaisella korkeakoulusektorilla. Keskeinen viesti on, että koska yksittäisen korkeakoulun johtaminen on kytköksissä kokonaisuuteen ja OKM:n ohjaukseen, olisi tärkeää käydä yhteinen keskustelu siitä, mikä olisi tehokas tapa kytkeä yhteen kunkin korkeakoulun oma ja koko sektorin strategisen johtamisen konseptin kehittäminen<sup>14</sup>. Tuloksellisuuden rajoja on vaikea venyttää, jos VN:n/OKM:n ohjaukseen kytköksissä olevilla toimijoilla ja ohjaavalla ministeriöllä on kullakin kovin erilainen käsitys siitä, mitä on strateginen johtaminen korkeakoulusektorilla – ja siitä, kenen näkökulmasta katsottuna. OKM:n ohjaus voi olla hyvin strategista maan hallitusohjelman näkökulmasta katsottuna, mutta vaikuttaa yksittäisen korkeakoulun näkökulmasta jopa ristiriitaiselta suhteessa korkeakoulun omaan strategiseen tahtotilaan niin kauan kuin konseptista vallitsee kovin erilaisia käsityksiä. Siksi olisi olennaista löytää yhteinen näkemys siitä, mikä on korkeakoulusektorin strategisen johtamisen ydin – jonka ympärille yk-

---

13 Korkeakoulujohtamisen kehittämisen tueksi muualla maailmassa on erilaisia korkeakoulujohtamisen akatemioita, joista joku toimii ministeriön yhteydessä, jotkut ovat säätiöpohjaisia tai korkeakoulujen muodostaman yhdistyksen organisoimia, tai yksittäinen korkeakoulu tarjoaa korkeakoulujohtamisen koulutusta. Katsauksia korkeakoulujohtamisen kehittämisen malleihin on esimerkiksi artikkeleissa Easley ja Tulowitzki (2013), Kehm (2015).

14 Bleiklie ja Michelsen (2013) ovat vertailevassa analyysissään havainneet kaksi erilaista uudistumisen polkua: merkittävän muutoksen toteuttaminen kerralla tai asteittaisten mutta laajalla rintamalla etenevien uudistusten kautta. Salmi (2014) ja Melin ym. (2015) toteavat tuoreissa suomalaista korkeakoulusektoria analysoivissa raporteissaan, että mikään yksittäinen tekijä ei selitä korkeakoulun tai korkeakoulusektorin menestystä, vaan on katsottava paitsi sektorin kokonaisuutta myös sitä yhteiskunnallista kokonaisuutta, jossa korkeakoulut toimivat.

sittäinen korkeakoulu toki voi rakentaa omannäköisiään erityiselementtejä ja johtamiskyvykkyyttä.

Esitän lopuksi joka tasolle yhden ehdotuksen seuraavasta kehittämisen askelesta, joka strategisen johtamisen teorioiden näkökulmasta veisi strategisen johtamisen konseptin kehittymistä eteenpäin.

- 1) Poliittisen päätöksentekijän olisi tärkeää selventää, miten korkeakoulu-politiikka ja OKM:n strateginen ohjaus suhtautuvat itsenäisen korkeakoulun strategiaan. Strategioteorioiden kielellä sanottuna **poliittisen päätöksentekijän olisi hyvä kirkastaa konsernistrategia.**
- 2) **OKM:llä on mittava muutoksen johtamisen tehtävä. Konsernistrategian mukaisen näkemyksen ottaminen sekä strategisen keskustelun ja sen viestinnällisten ulottuvuuksien vieminen selkeästi strategisen johtamisen suuntaan** edesauttaisi myös korkeakoulujen strategisen johtamisen konseptin ja käytäntöjen kehittymistä.
- 3) **Korkeakoulutasolla** strategisen johtamisen konseptin kehittämistä voisi jatkaa tarkentamalla kuvaa kunkin yhteisön yksilöllisestä nykytilasta suhteessa kokonaisuuteen, hyödyntää korkeakoulujohtamisen tutkimuksen tuloksia, kuulla kokemuksia muualta ja **rakentaa strategista ajattelua koko korkeakoulu yhteisön arjen työssä edistäviä toimintatapoja.**
- 4) **Sektoritasolla voisi strategisen johtamisen kehittymisen tueksi kehittää valtakunnallisen ohjelman toimintamallin.** Yhteisen osaamisen jakamisen, keskinäisen ajatustenvaihdon, kansainvälisen korkeakoulujohtamisen tutkimustulosten hyödyntämisen sekä inspiroivien käytännön kotimaisten ja kansainvälisten esimerkkien johdattamana ohjelmassa voitaisiin yhdistää sektoritasoinen strateginen keskustelu sekä oman johtoryhmätyöskentelyn ja organisaation kehittäminen. Strategisen johtamisen teorioita soveltuvin osin hyödyntäen voitaisiin muotoilla suomalaista korkeakoulusektoria parhaiten palveleva konsepti.

# Lähteet

- Albrecht, S. (toim.) (2010). *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Altbach, P. G., Reisberg, L. & Rumbley, L.E. (2009). Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/trends-global-higher-education-2009-world-conference-en.pdf> (13.5.2016).
- Asplund, R. & Maliranta, M. (2005). ”Koulutus talouskasvun kiihdyttäjä – myytti vai fakta?” Teoksessa Hyytinen, A. & Rouvinen, P. (toim.), *Mistä talouskasvu syntyy?* ETLA ja Tekes, Helsinki.
- Aurik, J., Fabel, M. & Jonk, G. (2014). ”The History of Strategy and Its Future Prospects”. *ATKearney Insights*.
- Barber, M., Donnelly, K. & Rizvi, S. (2013). *An Avalanche is Coming. Higher Education and the Revolution Ahead*. Institute for Public Policy Research.
- Barker, R. & Caramata, M. (1998). ”The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization: Preconditions, Indicators, and Disciplines”. *The Journal of Business Communication*, Vol. 35, Nr. 4, 443-467.
- Becerra, M. (2009). *Theory of the Firm for Strategic Management. Economic Value Analysis*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Berson, Y., Halvy, N., Shamir, B. & Erez, M. (2015). ”Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on visio communication, goal setting, and follower motivation”. *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, 143-155. DOI:10.1016/j.leaqua.2014.07.011.
- Blaschke, S., Frost, J. & Hattke, F. (2014). ”Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities”. *Higher Education*, 68, 711-732. DOI 10.1007/s10734-014-9740-2.
- Bleiklie, I. & Michelsen, S. (2013). ”Comparing HE policies in Europe. Structures and reform outputs in eight countries. *Higher Education*, Vol. 65, 113-133. DOI: 10.1007/s10734-012-9584-6.
- Bobe, B. & Kober, R. (2015). ”Measuring organizational capabilities in the higher education sector”. *Education + Training*, Vol. 57, No. 3, 322-342. DOI 10.1108/ET-09-2013-0114.
- Campbell, A. (2015). The Role of the Parent Company. Teoksessa Campbell, A. & Faulkner, D.O. (toim.), *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. DOI: 10.1093/oxfordhdb/9780199275212.003.0019.

- Campbell, A. & Faulkner, D.O. (toim.) (2015). *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. DOI:10.1093/oxfordhdb/9780199275212.003.0019.
- Carmeli, A., Tishler, A. & Edmondson, A. (2011). "CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure". *Strategic Organization*, Vol. 10, Nr. 1, 31, 54
- Child, J. (2015). "Organizational Learning". Teoksessa Campbell, A. & Faulkner, D.O. (toim.), *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*, DOI: 10.1093/oxfordhdb/9780199275212.003.0019.
- Dabla-Norris, E., Thomas, A., Garcia-Verdu, R., Chen, Y. (2013). *Benchmarking Structural Transformation Across the World*. IMF Working Paper, 176.
- Davies, J., Hides, M.T. & Casey, S. (2001). "Leadership in Higher Education". *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7&8, 1025, 1030.
- De Haan, H.H. (2015). "Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions?" *International Journal of Educational Management*, Vol. 29, No. 1, 44-61. DOI 10.1108/IJEM-07-2013-0115.
- De Smet, A., Lund, S. & Schaninger, W. (2016). *Organizing for the future*. McKinsey Quarterly, January.
- Denford, J.S. (2013). "Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, Iss 2, 175-194. DOI: 10.1108/13673271311315150.
- Easley, J. & Tulowitzki, P. (2013). "Policy formation of intercultural and globally minded educational leadership preparation". *International Journal of Educational Management*, Vol. 27, No. 7, 744-761.
- El-Khawas, E. (2011). The impact of economic crises on American universities: lessons from the past". *Higher Education Management and Policy*, Vol. 23/2. DOI: 10.1787/hemp-23-5kgc3m8g6r6f.
- European Commission (2008). Progress in higher education reform across Europe. <http://doc.utwente.nl/88692/1/FUN%20Vol%201%20Main%20report.pdf> (16.5.2016).
- European Parliament (2015). Internationalisation of Higher Education. Directorate-General for Internal Policies. Policy Department B: Structural and Cohesion Policies. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL\\_STU\(2015\)540370\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf) (16.5.2016).
- Ernst & Young (2012). University of the Future. A thousand year old industry on the cusp of profound change. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/University\\_of\\_the\\_future/\\$FILE/University\\_of\\_the\\_future\\_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/University_of_the_future/$FILE/University_of_the_future_2012.pdf) (16.5.2016).
- Fragueiro, F. & Thomas, H. (2011). *Strategic Leadership in the Business School. Keeping One Step Ahead*. Cambridge University Press.
- Gary, M.S. & Wood, R.E. (2011). "Mental Models, Decision Rules, and Performance Heterogeneity". *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 6, 569-594.
- Gary, M.S., Wood, R.E. & Pillinger, T. (2012). "Enhancing Mental Models, Analogical Transfer, and Performance in Strategic Decision Making". *Strategic Management Journal*, Vol. 33, No. 11, 1229-1246.



- Geissler, C. & Krysa, C. (2013). "The challenges of strategic management in the twenty-first century". Teoksessa Schwenker, B. & Wulf, T. (toim.), *Scenario-based Strategic Planning, Roland Berger School of Strategy and Economics*. Springer, Wiesbaden, 22-41.
- Gibb, A., Haskins, G. & Robertson, I. (2013). "Leading the Entrepreneurial University: Meeting the entrepreneurial Development Needs for Higher Education Institutions". Teoksessa Altmann, A. & Ebersberger, B. (toim.), *Universities in Change. Managing Higher Education Institutions in the Age of Globalization*. Springer. DOI: 10.1007/978-1-4614-4590-6\_2.
- Gregersen, B. & Rasmussen, J.G. (2011). "Developing Universities: The Evolving Role of Academic Institutions in Denmark". Teoksessa Göransson, B. & Brundenius, C. (toim.), *Universities in Transition: The Changing Role and Challenges for Academic Institutions*. International Development Research Center.
- Greve, H. (2013). "Microfoundations of Management: Behavioral Strategies and Levels of Rationality in Organizational Action". *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No 2, 103-119. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0091>.
- Gruman, J. & Saks, A. (2011). "Performance management and employee engagement". *Human Resource Management Review*, Vol. 21, 123-136. DOI: 10.1016/j.hrmt.2010.09.004.
- Hannagan, T. (2002). *Mastering Strategic Management*. Palgrave. Hampshire.
- Hartmann, E. (2014). "The new research agenda in critical higher education studies". Teoksessa Harmann, E. (toim.), *The Internationalisation of Higher Education*. Routledge.
- Hazelkorn E (2013): "Impact of the Global Economic Crisis on Higher Education: The Leadership and Policy Challenges". Teoksessa Glass, A. (toim.), *The State of Higher Education 2013*. OECD Higher Education Programme, OECD.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2015). "Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities". *Strategic Management Journal*, Vol. 36, 831-850. DOI: 10.1002/smj.2247.
- HM Government (2013). International Education – Global Growth and Prosperity: An Accompanying Analytical Narrative, July.
- IAU (2014). Internationalization of Higher Education: Growing Expectations, fundamental values. IAU 4<sup>th</sup> Global Survey. Executive Summary. <http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/IAU-4th-GLOBAL-SURVEY-EXECUTIVE-SUMMARY.pdf> (16.5.2016).
- Jarzabkowski, P. & Spee, A.P. (2009). "Strategy-as-practice: A review and future directions for the field". *International Journal of Management Reviews*, Volume 11, Issue 1, 69–95. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x.
- Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas*. Talentum, Helsinki.
- Kaboski, J. (2009). "Education, sectoral composition, and growth". *Review of Economic Dynamics*, Vol. 12, 168-182.
- Kauhanen, J. (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Infor, Vantaa.

- Kay, J., McKierman, P. & Faulkner D.O. (2015). The History of Strategy and Some Thoughts about the Future. Teoksessa Campbell, A. & Faulkner, D.O. (toim.), *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. DOI: 10.1093/oxfordhdb/9780199275212.003.0019.
- Keating, L. & Heslin, P. (2015). "The potential role of mindsets in unleashing employee engagement". *Human Resource Management Review*, Vol. 25, 329-34. DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.01.008.
- Kehm, B. (2015). "Higher Education as a Field of Study and Research in Europe". *European Journal of Education*, Vol. 50, No.1. DOI: 10.1111/ejed.12100.
- Kurkilähti, L. & Äijö, T. (2007). *Ui tai appoa. Suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa*. WSOYPro. Helsinki.
- Lawton, W., Ahmed, M., Angulo, T., Axel-Berg, A., Burrows, A. & Katsomitros, A. (2013). *Horizon scanning: what will higher education look like in 2020?* Leadership Foundation, Research Series/12, Oxford.
- Leonard, W. P. (2014): "Higher education's flawed recession response". *International Journal of Educational Management*, Vol. 28, Iss 2, 257-264. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-08-2012-0098>.
- Mahoney, J. (2005). *Economic Foundations of Strategy*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Melin, G., Zujidam, F., Good, B., Angelis, J., Enberg, J., Fikkers, D.J., Puukka, J., Swenning, A.K., Kosk, K., Lastunen, J. & Zege, I S. (2015). *Towards a future proof system for higher education and research in Finland*. Publications of the Ministry of Education and Culture, 11.
- Middlehurst, R. (2010). "Sustaining Leadership in Challenging Times". *Higher Education Management and Policy, OECD*, Vol. 22, Nr.3, 73-105.
- Milthers, P.M. (2011). "Danish universities in the financial crisis: change and trust". *Higher Education Management and Policy*, Vol. 23/1. DOI: 10.1787/hemp-23-5kgf=rwvb25I.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari. Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, 2<sup>nd</sup> ed. Prentice Hall, Harlow.
- Mitchell, J., Shepherd, D. & Sharfman, M. (2011). "Erratic Strategic Decisions: When and Why Managers Are Inconsistent in Strategic Decision Making". *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 7, 682-704.
- Molina-Azorín, J. (2014). "Microfoundations of strategic management: Toward micro-macro research in the resource-based theory". *Business Research Quarterly*, 17, 101-114.
- Morrill, R. (2007). *Strategic Leadership. Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*. American Council of Higher Education and Rowman & Littlefield Publishers, Lanham.
- Mumford, M., Watts, L. & Partlow, P. (2015). "Leader cognition: Approaches and findings". *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, 301-306. DOI:10.1016/j.leaqua.2015.03.005.
- Nellis, J. G., Nellism H. G. & Slatterym D. (2013). "The challenges and prospects for higher education in the context of global change". *International Journal of Economics and Business Research*, Vol. 5, Issue 3, 347-361.



- Nemetz, P. & Cameron, A. (2006). "Higher Education Out of Control: Regaining Strategic Focus in an Age of Diminishing Resources". *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 5, Nr. 1, 38-51.
- Nordin, N. (2012). "Assessing Emotional Intelligence, Leadership Behavior and Organizational Commitment in a Higher Learning Institution". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 56, 643-651.
- Näsi, J. & Neilimo, K. (2006). *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. WSOYPro, Helsinki.
- OECD (1996). *The Knowledge-Based Economy*. Paris.
- OECD (2012). How is the global talent pool changing. Education indicators in focus, 5, <http://www.oecd.org/edu/50495363.pdf> (10.5.2016).
- OECD (2016). *OECD Global Interim Economic Outlook*. February. <http://www.oecd.org/eo/economicoutlook.htm> (16.5.2015).
- OKM (2015a). *Ehdotus ammattikorkeakoulujen rahoitusmalliksi 2017 alkaen*. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä, 18.
- OKM (2015b). *Ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi 2017 alkaen*. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä, 19.
- OKM (2015c). Ohjeistus sopimuskaudella 2017–2020. [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoitus/tavoitesopimus\\_neuvotteluja\\_koskevat\\_ohjeet/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/tavoitesopimus_neuvotteluja_koskevat_ohjeet/?lang=fi) (10.5.2016).
- OKM (2015d). Ohjeistus sopimuskaudella 2017–2020. [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto\\_ohjaus\\_ja\\_rahoitus/tulossopimusohjeet/?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/tulossopimusohjeet/?lang=fi) (10.5.2016).
- OKM (2016). Valtioneuvoston asetus yliopistoista annetun valtioneuvoston asetuksen 5 ja 7 §:n muuttamisesta. Muistio 29.4.2016.
- Pina, V., Torres, L. & Yetano, A. (2011). The Implementation of Strategic Management in Local Governments. An International Delphi Study. *Public Administration Quarterly*, Vol. 38, 551-590.
- Pinar, M., Trapp, P., Girard, T. & Boyt, T.E. (2011). "Utilizing the brand ecosystem framework in designing branding strategies for higher education". *International Journal of Educational Management*, Vol. 25, No. 7, 724-739. DOI 10.1108/09513541111172126.
- Powell, T.C., Lovallo, D. & Fox, C.R. (2011). "Behavioral Strategy". *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 13, pp. 1369-86.
- Pucciarelli, F. & Kaplan, A. (2016). "Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty". *SicenceDirect*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.003>.
- PWC (2016). *Redefining Business Success in a Changing World*. 19<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey. <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf> (10.5.2016).
- Ramsden, P. (2013). *Leadership for a better student experience: What do senior executives need to know?* Leadership Foundation for Higher Education. Stimulus Paper Series, September.

- Ronda-Pupo, G.A. & Guerras-Martin, L.A. (2012). "Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: A Co-Word Analysis". *Strategic Management Journal*, Vol. 33, Nr. 2, 162-188.
- Rantanen, J. (2004). *Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tutkimuksen rakenneseelvitys*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä, 36.
- Salmi, J. (2009). *The Challenges of Establishing World-Class Universities*. The World Bank, Washington.
- Salmi, J. (2014). Tertiary Education in Finland: Achievements, Challenges and Opportunities. Paper prepared for the Ministry of Education, esitetty OKM:n korkeakoulujen ja tiedelaitosten johdon seminaarissa 9.12.2014. [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2014/12/Kk\\_johdon\\_seminaari\\_liitteet/Jamil\\_Salmi\\_Report\\_Tertiary\\_Education\\_in\\_Finland.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2014/12/Kk_johdon_seminaari_liitteet/Jamil_Salmi_Report_Tertiary_Education_in_Finland.pdf) (10.5.2016).
- Sam, C. & van der Sijde, P. (2014). "Understanding the concept of the entrepreneurial university from the perspective of higher education models". *High Educ.*, Vol. 68, 891-908. DOI 10.1007/s10734-014-9750-0.
- Sanchez, R. (2015). "Analyzing Internal and Competitor Competences: Resources, Capabilities, and Management Processes". Teoksessa Campbell, A. & Faulkner, D.O. (toim.), *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. DOI: 10.1093/oxfordhdb/9780199275212.003.0019.
- Santalainen, T. (2009). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Talentum, Helsinki.
- Schierenbeck, C. (2013). *Fixing Higher Education. A Business Manager's Take on How to Boost Productivity in Higher Education*. Springer Gabler. DOI 10.1007/978-3-658-00213-8.
- Schrager, J.E. & Madansky, A. (2013). "Behavioral strategy: a foundational view". *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6, Iss 1, 81-95.
- Scott, P. (2012). "Going Beyond Bologna: Issues and Themes". Teoksessa Curaj, A., Scott, P., Vlasceanu, L. & Wilson, L. (toim.), *European Higher Education at the Crossroads. Between the Bologna Process and National Reforms*. Springer. DOI: 10.1007/978-94-007-3937-6\_1.
- Smith, K. A., Vasudevan, S. P. & Tanniru, M. R. (1996). "Organizational learning and resource-based theory: an integrative model". *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, Iss 6, 41-53. DOI: 10.1108/09534819610150512.
- Spender, J.-C. (2014). *Business Strategy. Managing Uncertainty, Opportunity & Enterprise*. Oxford University Press, Oxford.
- Stensaker, B., Frolich, N., Huisman, J., Waagene, E., Scordato, L., Pimentel Bótas, P. (2014). "Factors affecting strategic change in higher education". *Journal of Strategy and Management*, Vol. 7, Iss 2, 193-207.
- Stephens, S. (2013). "Using the past to predict the future: what futures are documented for higher education?". *On the Horizon*, Vol. 21, No. 4, 323-332. DOI 10.1108/OTH-09-2012-0023.
- Stephoe-Warren, G., Howat, D. & Hume, I. (2011). "Strategic thinking and decision making: literature review". *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4, No. 3, 238-250.

- Tallman, S. (2015). "Dynamic Capabilities". Teoksessa Campbell, A. & Faulkner, D.O. (toim.), *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*, DOI: 10.1093/oxfordhdb/9780199275212.003.0019.
- Tirronen, J. (2014). "Suomalaisten yliopistojen strateginen johtaminen". *Hallinnon tutkimus*, Vol. 33, (1), 70-77.
- UNESCO (2009). World Conference on Higher Education: The New Dynamics of Higher Education and Research For Societal Change and Development. Communiqué 8 July 2009. [http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED/pdf/WCHE\\_2009/FINAL%20COMMUNIQUE%20WCHE%202009.pdf](http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED/pdf/WCHE_2009/FINAL%20COMMUNIQUE%20WCHE%202009.pdf) (13.5.2016).
- Valtioneuvoston kanslia (2015). Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015, Hallituksen julkaisusarja 10/2015, [http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82) (10.5.2016).
- Valtiontalous- ja tarkastusvirasto (2016). Opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauksen järjestelmä. Tuloksellisuustarkastuskertomus. Tarkastuskertomukset 4.
- Valtion tiede- ja teknologianeuvosto (2003). *Osaaminen, innovaatiot ja kansainvälistyminen*. Helsinki.
- Vogel, R. & Güttel, W. (2013). "The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, 426-446.
- WEF (2015). Enterprise 2020: Leading in the Age of Adaptability. Global Growth Companies and Technology Pioneers Workshop, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Enterprise\\_2020\\_Leading\\_Age\\_Adaptability\\_report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Enterprise_2020_Leading_Age_Adaptability_report_2015.pdf) (10.5.2016).
- Van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. & George, G. (2015). "Information, Attention, and Decision Making". *Academy of Management Journal*, Vol. 58, No. 3, 649-657.
- van Vught, F. (2011). "Responding to the EU Innovation Strategy. The Need for Institutional Profiling in European Higher Education and Research". Teoksessa Enders, J. et al. (toim.), *Reform of Higher Education in Europe*. Sense Publishers.
- Viane, J.-M. & Zilcha, I. (2013). "Public funding of higher education". *Journal of Public Economics*, Vol. 108, 78-89.
- Vidovich, L. (2013). "Policy Research in Higher Education: Theories and Methods for Globalising Times". Teoksessa Huisman, J. & Tight, M. (toim.), *Theory and Method in Higher Education Research. International Perspectives on Higher Education Research*, Vol 9, 21-39.
- Vogel, R. & Güttel, W.H. (2013). "The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, 426-446. DOI: 10.1111/ijmr.12000.
- World Bank (1999). *The World Bank Development Report: Knowledge for Development*. Washington.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organisations*. Eight Edition. Pearson, Essex.



