

*Keskijohdon kokemuksia  
yliopistojen strategisesta  
johtamisesta*

*Sinimaaria Ranki*





KESKIJOHDON KOKEMUKSIA YLIOPISTOJEN  
STRATEGISESTA JOHTAMISESTA



Sinimaaria Ranki

Keskijohdon kokemuksia yliopistojen  
strategisesta johtamisesta



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



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

*Kannen kuva*  
Marko Malezer

*Graafinen suunnittelu ja taitto*  
Sirpa Randell



2017 Sinimaaria Ranki

ISBN 978-952-93-8936-0 (pdf)

Opus Liberum  
Helsinki 2017

# Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
<b>2 TUTKIMUSKYSYMYKSET, MENETELMÄ JA AINEISTO</b>	<b>9</b>
Korkeakoulujen strategisen johtamisen tutkimuksesta	9
Tutkimuskysymykset	10
Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	10
<b>3 STRATEGINEN JOHTAMINEN NYKYKÄSITYKSEN MUKAAN</b>	<b>14</b>
Keskijohdon muuttunut rooli	18
<b>4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA KILPAILUKENTTÄ</b>	<b>20</b>
Toimintaympäristö	20
Kilpailu	22
Sisäinen toimintaympäristö	25
<b>5 STRATEGINEN JOHTAMINEN</b>	<b>29</b>
Yleiskuva strategisesta johtamisesta	29
Yliopiston strategia dekaanin näkökulmasta	30
Yliopiston strategia laitosjohtajan näkökulmasta	33
<b>6 STRATEGIAN MUOTOUTUMINEN</b>	<b>36</b>
Strategian muotoutuminen dekaanin näkökulmasta	36
Strategian muotoutuminen laitosjohtajan näkökulmasta	37
<b>7 OSALLISTAMISEN PYRKIMYS JA VAIKUTTAMISEN TUNNE</b>	<b>39</b>
Osallistamisen pyrkimys	39
Vaikuttamisen tunne	41

<b>8 ONNISTUMISEN KOKEMUKSIA JA ESIMIESTYÖN ELEMENTTEJÄ</b>	<b>43</b>
Omassa työssä onnistuminen	43
Ihmisten onnistuminen	44
Oma esimiestyö	45
Toivottu esimiestyö	47
<b>9 YLIOPISTOJEN STRATEGINEN JOHTAMINEN TULEVAISUUDESSA</b>	<b>48</b>
Dekaanien tulevaisuudennäkymiä	48
Laitosjohtajien tulevaisuudennäkymiä	49
<b>10 HAVAINTOJA ESIMIESTYÖSTÄ YLIOPISTOISSA</b>	<b>50</b>
Onnistumiset yhteydessä työn merkityksellisyyteen	50
Esimiestyössä tärkeintä kuuntelu ja keskustelu	51
Muutokseen malttia	51
Dekaani keskeinen strategiavaikuttaja	52
<b>11 HAVAINTOJA YLIOPISTON STRATEGIASTA</b>	<b>53</b>
Strateginen johtaminen periaatteessa selvää	53
Resurssilähtöisestä ajattelusta kohti dynaamista kyvykkyyttä	55
Osallistamista täytyy johtaa	56
Kokoava peilaus strategisen johtamisen teoriakehikkoon	57
Korkeakoulupoliittisen ohjauksen rooli	58
<b>LÄHTEET</b>	<b>61</b>



# 1

## Johdanto

Tämä tutkimusraportti on jatkoa kesäkuussa 2016 julkaistulle kirjalle ”Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa”. Kimmokkeena kirjassa kuvatulle tutkimushankkeelle olivat vuoden 2010 yliopisto- ja vuosien 2014/15 ammattikorkeakoululakiuudistus, jotka mahdollistivat korkeakoulujen siirtymisen strategisen johtamisen maailmaan. Kirja hahmottaa strategisen johtamisen teorioita hyödyntäen, minkälaiseksi strategisen johtamisen konsepti on ylimmän johdon kokemana muotoutunut. Tämä raportti palvelee tutkimuskokonaisuutta syventämällä ymmärrystä strategisen johtamisen dynamiikasta korkeakoulusektorilla yliopistojen keskijohdon kokemana ja täydentää näin ylimmän johdon haastattelujen perusteella syntynyttä kuvaa. Olen kysynyt dekaanin ja laitosjohtajan tehtävissä toimivilta professoreilta strategisesta johtamisesta fokusoiden erityisesti strategiseen keskusteluun ja esimiestyöhön. Tutkimuksellani avaan uusia näkökulmia korkeakoulututkimukseen ja rikastan ymmärrystä korkeakoulujohtamisen ulottuvuuksista strategisen johtamisen teorioiden näkökulmasta katsottuna.

Raportin rakenne on seuraava. Luvussa 2 esittelen tutkimuskysymykset, -menetelmän ja aineiston. Luvussa 3 esitän pähkinänkuoressa näkemyksen siitä, mitä on strateginen johtaminen nykykäsityksen mukaan. Koska keskijohto on tämän tutkimuksen kohderyhmä, olen poiminut mukaan erityisesti sen roolia käsittelevää kirjallisuutta. Tutkimuksen tulokset esittelen luvuissa 4–9. Havainnot tuloksista olen jakanut kahteen osaan. Luvussa 10 esitän yhteenvedon ja keskustelun esimiestyöhön liittyvistä havainnoista. Luvussa 11 keskityn yliopiston strategiaa koskeviin havaintoihin. Esitän myös ajatuksia jatkokeskustelun aiheista tai käytännön kehittämiskohteista. Tutkimusta ajatellen aihealue kokonaisuudessaan avaa lukuisia mielenkiintoisia jatkotutkimuksen väyliä eri tieteenaloilla ja monitieteisesti edeten. Vastaavasti käytännön johta-

mistyön kehittämisessä organisaatiokohtainen tilanne määrittää mielekkäim-  
män kehittämispolun.

Kiitän haastatteluihin aikaansa antaneita dekaanin ja yksikön esimiehen  
tehtävissä toimivia professoreita. On arvokasta, että halusitte jakaa kokemuk-  
sianne ja näkemyksiänne tutkimustiedon kasvattamiseksi. Yhteistyö Professo-  
riliiton ja Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun yliopistonlehtori Elias  
Pekkolan kanssa auttoi pääsemään kysymyksenasettelussa astetta syvemmälle  
aikaisempiin selvityksiin ja tutkimuskysymyksiin verrattuna. Tutkimuksen  
mahdollistamisesta kuuluu kiitos Työsuojelurahastolle, joka stipendillään ra-  
hoitti työskentelyn.

# Tutkimuskysymykset, menetelmä ja aineisto

## Korkeakoulujen strategisen johtamisen tutkimuksesta

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. Kuten Välimaa (2012) ja Tirronen (2014) katsauksissaan suomalaisen korkeakoulututkimukseen kirjoittavat, lähestymistavat ovat perinteisesti pohjautuneet hallintotieteisiin, sosiologiaan, kasvatustieteisiin sekä filosofiaan. Koska strateginen johtaminen on Suomen korkeakoulusektorilla uutta, on myös liiketalouden alan strategisen johtamisen teoriakehikon soveltaminen uusi lähestymistapa suomalaisessa korkeakoulututkimuksessa.

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 (Blaschke ym. 2014, Kehm 2015). Tätä globaalia korkeakoulujen johtamismaiseman muutosta on tutkimuskirjallisuudessa kuvattu laajalti (Jessop 2008, Sum & Jesrop 2013, Bagley & Portnoi 2014, Bobe 2015, de Haan 2015, Ranki 2016). Globalisaation myötä korkeakoulusektorista on tullut oma toi-

mialansa, jolla markkinan voimakas kasvu ajaa yhä kovenevaa kilpailua sekä resursseista että tuloksista (Altbach ym. 2009, IAU 2014, Ranki 2016). Tällaiseen toimintaympäristöön strategisen johtamisen teoriat tarjoavat näkökulmia ja kokemuksia, joita on hyödyllistä tarkastella, kun muotoillaan korkeakoulusektorille soveltuvaa strategisen johtamisen konseptia.

## Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä strategisen johtamisen elementtien muotoutumisesta yliopistoissa hyödyntämällä keskijohdon tehtävissä toimivien professoreiden kokemuksia. Erityisen kiinnostukseni kohteena oli avata näkymää niihin tekijöihin, jotka selittävät strategisen ajattelun välittymistä yliopistoissa sekä osallisuuden ja vaikuttamisen kokemuksia strategisen ajattelun muotoutumiseen. Tutkimuskysymykset olivat näin ollen:

1. Mitkä ovat keskijohdon tehtävissä toimivien professoreiden arjessa keskeisimpiä strategisen johtamisen elementtejä?
2. Miten yliopistoissa käydään strategista keskustelua?
3. Minkälaisena näyttäytyy esimiestyö yliopistojen strategisen johtamisen johtamismaisemassa?

Rauhalan ym. (2016) esittelemässä Teichlerin korkeakoulututkimuksen luokittelussa tutkimus asettuu näin ollen instituution, organisaation ja hallinnon tutkimuksen alueelle.

## Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimukseen valittiin neljä yliopistoa ja kaksi tiedekuntaa kustakin seuraavin perusteluin:

1. Yliopistot sijaitsevat maantieteellisesti eri alueilla ja ovat profiileiltaan ja kooltaan erilaisia.
2. Yliopistot ovat samoja kuin ylimmän johdon kokemuksia selvittäneessä omassa tutkimuksessani (Ranki 2016) ja eri yliopistoja kuin toisessa professoreiden esimiestyön kokemuksia selvittäneessä tutkimuksessa

(Pekkola ym. 2017) mukana olleet yliopistot. Näin voidaan havaintoja vertaamalla ja yhdistämällä saada yhtäältä syvää ymmärrystä strategisen johtamisen dynamiikasta organisaatiotasolla ja toisaalta kattavam-  
paa kuvaa koko yliopistosektorin tilanteesta.

3. Tiedekunnat valittiin siten, että mukaan saatiin laajalti erilaisia tie-  
teenaloja.

Kirjallisen tausta-aineistona ovat tutkimukseen valikoituneiden yliopistojen strategiadokumentit, tavoitesopimusasiakirjat vuosille 2017–20 sekä opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) tavoitesopimusohjeistus. Olen tarkastellut näitä dokumentteja käsitteiden tasolla vertaillen strategiaelementtien esiintymistä OKM:n ja yksittäisten yliopiston tasolla. Yliopistojen tunnistettavuuden ja haastateltavien anonymiteetin vuoksi en esitä analyysiä strategiadokumen-  
teista.

Haastateltaviksi kutsuin kustakin yliopistosta kaksi dekaania ja seuraavan organisaatiotason esimiehiä kaksi kunkin dekaanin johtamasta tiedekunnasta. Käytän raportissa dekaanin johtamasta yksiköstä nimitystä tiedekunta ja seuraavasta organisaatiotasosta nimitystä laitos ja laitosjohtaja huomioimatta sitä, että joissain yliopistoissa vastaavista organisaatioyksiköistä saatetaan käyttää eri nimitystä. Kutsun saaneista kolme kieltäytyi haastattelusta. Heidän tilalleen valittiin koulutuksesta vastaava varadekaani tai toinen esimies tiedekunnasta. Kahta kutsutuista en onnistunut sinnikkäästä yrittämisestä huolimatta tavoittamaan. Suunnitelluista 24 haastattelusta 22 sain toteutet-  
tua niin, että dekaaneja ja koulutuksesta vastaavia varadekaaneja on mukana kolme ja muita esimiehiä 19. Toisaalta jos koulutuksesta vastaava varadekaani hoiti myös muuta esimiestehtävää, keskustelussa tuli esiin kokemuksia myös tästä näkökulmasta katsottuna.

Haastateltavien johtamat yksiköt olivat hyvin eri kokoisia vaihdellen henkilöstömäärältään parista kymmenestä muutamaan sataan. Kaksi dekaania ja kaksi laitosjohtajaa ilmoitti esimiestehtävänsä olevan kokoaikainen, muut hoitivat tehtävää osa-aikaisesti. Mielenkiintoista oli, että johdettavan yksikön koko ja johtamistyön kokoaikaisuus tai osa-aikaisuus eivät vaikuttaneet olevan kytköksissä toisiinsa. Mielenkiintoista oli myös, että tehtävän osa-aikaisuus tuntui olevan varsin häilyvää. Esimiestyön osuudelle saattoi olla määritelty jo-

kin hallinnollinen määrä, mutta kokoaikaista esimiestyötä lukuun ottamatta esimiestyöhön käytetty todellinen aika ei juurikaan tuntunut osuvan yksin hallinnollisesti ajatellun kanssa. Saattoi myös olla, että yksi ja sama henkilö oli yhtä aikaa tiedekunnan varadekaani, laitoksen johtaja ja vielä seuraavan tason ryhmän (kuten aineryhmä tai tutkinto-ohjelma) vetäjä. Esimiestyöhön varastusta työajasta en yrittänyt kerätä täsmällistä, vertailukelpoista tietoa yliopistojen henkilöstöyksiköistä, vaan havainto perustuu tarkoituksella haastateltavien omiin vastauksiin. Vastausten tarkkuusasteen karkeus kertoo siitä, että esimiestyön käytännöt ovat kovin erilaisia ja että hallinnollinen määrittely tuntuu poikkeavan siitä, mitä esimiestyö edellyttää käytännössä.

Avoimen teemahaastattelun haastattelukysymykset kartoittivat keskijohdon näkemyksiä toimintaympäristön keskeisistä ilmiöistä, yliopistojen kilpailukentästä sekä oman yliopiston sisäisen toimintaympäristön keskeisistä muutosvoimista. Muodostuneen näkymän jälkeen tarkennettiin strategiaan kysymällä, miten yliopiston strategia vaikuttaa oman yksikön opetus- ja tutkimustyöhön tai muuhun toimintaan. Strategisen keskustelun hahmottamiseksi kysyin, miten vastaavasti oman yksikön toiminta ja sieltä nousevat näkemykset välittyvät yliopiston strategiaan.

Strategiaprosessista ja vaikuttamisen mahdollisuuksista kysyin erikseen, koska aiemmassa tutkimuksessani (Ranki 2016) tehdyissä haastatteluissa yliopistojen rehtorit/vararehtorit olivat kuvanneet strategiaprosessia tärkeänä osallistumisen ja vaikuttamisen kanavana. Usean rehtorin puheessa myös kuului vilpittön halu saada ihmisten näkemyksiä mukaan strategian muotoiluun jo varhaisessa vaiheessa. Tästä huolimatta useat tutkimukset raportoivat henkilöstön kokemuksen olevan, että yliopistoyhteisö on päinvastoin etäännyttänyt päätöksenteosta (Nokelainen 2016, OwlGroup 2016, Pekkola ym. 2017). Tätä kokemuksellista kuilua selittävien tekijöiden ymmärtämiseksi kysyin, miten strategiaprosessi keskijohdon näkökulmasta katsottuna palveli vaikuttamisen kanavana ja oliko mahdollisesti muita vaikuttamisen kannalta tärkeitä foorumeita tai seikkoja.

Kolmas teema haastattelussa liittyi esimiestyöhön. Perinteinen ajatus yliopistoyhteisöissä on ollut, että esimiestyö on välttämätöntä hallintotyötä, jonka hoitamisesta kukin yksikön professori vuorollaan vastaa. Strategian johta-

misen maailmassa hallintotyöt ovat kuitenkin vain yksi esimiestyön osa-alue. Halusin luoda kuvaa siitä, minkälaisena esimiestyö yliopistoissa näyttäytyy, joten kysyin, mikä antaa esimiehelle onnistumisen tunteita omassa työssään, mitä on tapahtunut silloin, kun hän voi todeta alaistensa onnistuneen työssään, minkälaisella esimiestyöllä hän ajattelee voivansa edesauttaa alaisiaan onnistumaan omassa työssään sekä minkä hän kokee oman esimiehensä esimiestyössä olevan tärkeää oman työnsä kannalta.

Lopuksi katse käännettiin tulevaisuuteen kysymyksellä, minkälaista yliopistojen strategisen johtamisen tulisi olla tulevaisuudessa, jotta se parhaiten palvelisi yliopistoyhteisöjen menestystä.

Tarjotakseni haastatteluista nouseville havainnoille teoriatausta esitän seuraavassa luvussa pähkinänkuoressa näkemyksen siitä, mitä strateginen johtaminen on viimeaikaisen tutkimuksen mukaan. Luku rakentuu kirjassa Ranki (2016) esittämälleni katsaukselle strategisen johtamisen teoriakirjallisuuden täydennettynä tässä erityisesti keskijohdon roolia tarkastelevilla tutkimuksilla.

### 3

## Strateginen johtaminen nykykäsityksen mukaan

Strategisen johtamisen teoriakirjallisuus on laajentunut voimakkaasti sitä mukaa, kun yritysten toimintaympäristön monimutkaistumisen vauhti on kiihtynyt. Liiketaloudellisen ajattelun mukaan strategisessa johtamisessa on kysymys kilpailuedusta: miten erottautua positiivisella tavalla nykyisillä tai uusilla markkinoilla. Kannattavuus ja operatiivinen tehokkuus nähdään elinehtona riippumatta siitä, minkä erottautumisen tavan yritys on valinnut. Tavat etsiä kilpailuetua 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 lähtökohta on näin ollen liiketaloudellinen analyysi ja siihen pohjautuvat valinnat.

Strategiateorioiden kehityksen alkuvaiheessa (1960–80-luvuilla) strategia-prosessi ja strategian muotoilu olivat johdon ja strategiseen analyysiin erikoistuneiden asiantuntijoiden omistuksessa jopa siinä määrin, että strategia-prosessi ja sen kehittäminen tulivat tärkeämmäksi kuin strategian sisällöt. Kun jouduttiin toteamaan, että strategisen suunnittelun ja toteutuksen välillä vallitsee lähes aina kuilu, huomio alkoi vähitellen siirtyä yhä enemmän ihmisistä nousevaan toteutusvoimaan (1990-luvulta lähtien). Alettiin puhua motivaatiosta, päätöksenteosta, oppimisesta, viestinnästä, organisaatiokulttuurista – asioista, joita oli pohdittu organisaatioteorioiden puolella ennen kuin strategiateoriat erkaantuivat omaksi alakseen.

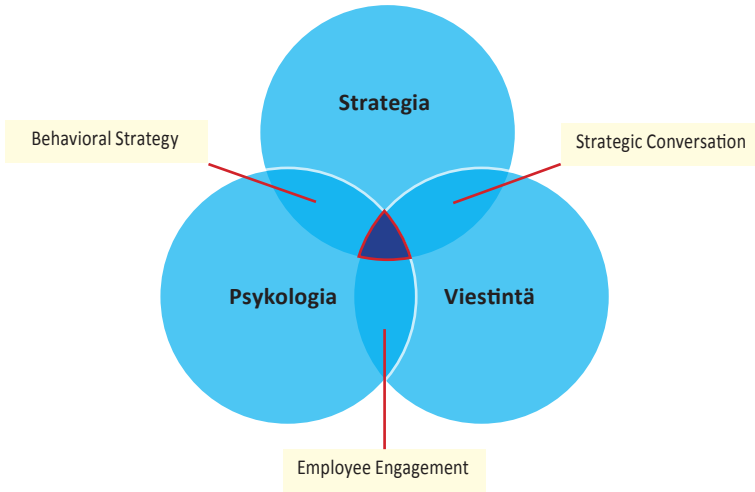
Uusin suunta strategisen johtamisen teorian kehittämiseksi on syventää ymmärrystä ihmisen käyttäytymisestä strategisen johtamisen kontekstissa. Keskiössä on tutkia, miten yksilöiden ja ryhmien käyttäytyminen summautuu organisaation toiminnaksi huomioiden yksilön käyttäytymiseen ryhmässä



vaikuttavat tekijät, ryhmien keskinäisen dynamiikan sekä yksilöiden ja ryhmien välisen dialogin. Strategian sisältöön eli kilpailuedun määrittelyyn ja sitä perustelevaan analyysiin ei niinkään puututa, vaan haetaan ymmärrystä strategian muotoutumiseen psykologian, sosiologian ja viestinnän alan teorioita hyödyntäen. Tällaisia tutkimussuuntauksia on kaksi. Molemmat ovat saaneet alkunsa tyytymättömyydestä liiketalouden strategiateorioiden pelkistäviin oletuksiin, joiden mukaan ihminen on yksinomaan rationaalinen olento, joka pyrkii taloudellisen voiton tai subjektiivisen hyödyn maksimoimiseen. Tutkimussuuntauksista *behavioral strategy* hyödyntää ennen kaikkea kognitiivisen psykologian ja sosiaalipsykologian teorioita (Powell ym. 2011), kun taas *strategy-as-practice* eli strategia käytäntönä pohjautuu enimmäkseen sosiologian teorioihin hyödyntäen paljon myös viestintäteorioita (Jarzabkowski & Spee 2009, Vaara (2015), Nokelainen 2016). Molemmat suuntaukset sallivat monipuolisesti erilaisten menetelmien hyödyntämisen ja ovat sisällöllisesti hyvin rikkaita.

Kuljetan tutkimukseni empiirisiä tuloksia teoriakehikossa, joka integroi liiketalouden strategiateorioiden, viestinnän (työyhteisöviestintä, sen osana strategiaviestintä, merkityksen antaminen eli *sense-making*) ja psykologian (yksilön ja ryhmien motivaatiota, oppimista ja käyttäytymistä analyysoivista) teorioista nousevia ulottuvuuksia (kuvio 1). Kuviossa a strategia-alueelle kuuluvat perinteiset rationaaliseen analyysiin perustuvat, liiketaloustieteelliset strategiateoriat niihin liittyvine käytännön työkaluineen. Strategian ja viestinnän näkökulmia yhdistävä strateginen keskustelu tarkoittaa johdon ja henkilöstön molemminpuolista, aktiivista ajatusten esille tuomista ja keskinäistä 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. Groysberg ja Slind (2012) kuvaavat artikkelissaan organisaatiossa käytävän keskustelun piirteitä, joka on yhteneväinen Malkavaaran (2016) siteeraaman Juholinin ajatuksen kanssa vastuullisesta ja strategises-

ta työyhteisödialogista. Näkökulmaa psykologian suuntaan kääntäen voidaan myös puhua oppivan organisaation perusolemuksesta (Smith ym. 1996, Child



*Kuvio 1. Strateginen johtaminen nykykäsityksen mukaan. Kirjoittajan tiivistelmä liiketalouden, viestinnän ja psykologian alan kirjallisuuden näkökulmista.*

2015, Kay ym. 2015).

Luottamuksesta tiedämme, että se muodostuu kognitiivisesta ja tunteisiin liittyvästä ulottuvuudesta (Barker & Camarata 1998). 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. 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 (Helfat & Peteraf 2015).

Strategisen keskustelun onnistumisen edellytyksiä ovat oppivan organisaation teorian mukaisesti luottamuksen lisäksi sitoutuminen ja koettu kohtelu. Sitoutumista syntyy myönteiseksi koetuissa sosiaalisissa tilanteissa, ja sen tu-

loksena 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 (*employee engagement*). Työlle antautumisen kokemukseen vaikuttaa joukko tekijöitä, joista osa kumpuaa omasta työtehtäväkokonaisuudesta ja osa organisaatiosta (Albrecht (toim.) 2010, Vecchio ym. 2010, Gruman & Saks 2011, Berson ym. 2014, Keating & Heslin 2015). Myönteisenä koetaan esimerkiksi se, että työtehtävien vaatavuustaso tarjoaa mahdollisuuden venyttää oman osaamisensa rajoja, että voi kokea omalla työllään olevan vaikutusta, tai että saa työyhteisöltä arvostusta ja kannustusta. Vastavasti organisaatiotason työlle antautumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat sellaiset kuten kokeeko organisaation vision innostavaksi, onko kommunikointi positiivista, onko päätöksenteko laadukasta tai yksiköiden välinen yhteistyö sujuvaa.

Psykologian ja strategian leikkauspinnalla puhutaan siitä, miten yksilön ja ryhmien käyttäytyminen summautuu organisaation toiminnaksi ja tulokseksi (Schrager & Madansky 2013, Blaschke ym. 2014). Tällä laajentuvalla tutkimusalueella tutkitaan yksilöiden ja ryhmien tunteita, päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä, organisaatiossa tapahtuvaa yhteistä oppimista, tai ajatusmalleja eli ihmisen tapaa hahmottaa ympärillä olevaa maailmaa ja nähdä asioiden välisiä yhteyksiä. Kun ihmiset työyhteisössä voivat kokea, että heidän tunteitaan kunnioitetaan ja osaamistaan arvostetaan, edellytykset avoimeen strategiseen keskusteluun luottamuksen ilmapiirissä ovat hyvät (Pina ym. 2011, Greve 2013, Moon & Ruona 2015). Tämä edesauttaa myös laadukkaiden strategisten päätösten tekemistä etenkin dynaamisessa toimintaympäristössä.

Hyvän päätöksenteon taito vaatii jatkuvaa tietoista harjoittelua ja oppimista myös kokeneelta. Koska ihminen on taipuvainen vastaanottamaan ja tulkit-

semaan 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 tunnistamaan tunnetilojaan sekä tarkastelemalla kriittisesti vanhoja, mahdollisesti kangistuneita ajattelumalleja (Carmeli ym. 2011, Gary & Wood 2011, Mitchell ym. 2011, Steptoe-Warren ym. 2011, Gary ym. 2012, Mumford ym. 2015, Van Knippenberg ym. 2015).

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

## Keskijohdon muuttunut rooli

Viestinnällisten ja psykologisten ulottuvuuksien kietoutuminen strategisen johtamisen ytimeen strategiateorioiden rinnalle laajentaa näkymää organisaation keskijohdon rooliin. Psykologinen ulottuvuus antaa ymmärryksen sille, miksi ylimmän johdon kiinnostus keskijohdon kokemuksi ja ajatuksi kohtaan vaikuttaa siihen, miten laadukkaaksi strateginen ajattelu organisaatiossa kokonaisuutena nousee ja miten hyvät edellytykset tulokselliselle työskentelylle organisaatiossa kehittyvät. Keskijohdon tehtävissä toimivilla on tärkeä kaksisuuntainen vaikutuskenttä sekä viestinnällisissä että psykologisissa ulottuvuuksissa. Ylimmän johdon ja keskijohdon esimiesten välisissä keskusteluissa syntyy jaettua tulkintaa halutusta suunnasta ja tavoitteista. Riittävän yhdenmukainen ymmärrys muuntuu työskentelyksi, joka vie organisaatiota eteenpäin (Weick ym. 2005, Herzig & Jimmieson 2006). Toisaalta yli johto odottaa keskijohdon tuovan esiin ajatuksia ja näkemyksiä organisaation toiminnan tuloksellisuuden parantamiseksi (O'Shannassy 2014).

Suominen ym. (2009) kutsuvat esimiestä osuvasti strategiavaikuttajaksi ja kuvaavat, kuinka esimiehen tehtävänä on keskustelun kautta ohjata ihmisiä itsenäiseen ja samalla kokonaisuutta palvelevaan ajatteluun ja toimintaan. Tutkimuskirjallisuudessa on todettu, että mitä yhtenäisempi on keskijohdon ymmärrys tavoitellusta suunnasta, sitä tehokkaampaa on johtaminen koko organisaatiossa (O'Reilly ym. 2010). Organisaatiossa käytävän strategisen keskustelun tavoitteena on tukea strategian toteuttamista mutta myös syöttää strategiseen ajatteluun uudistavia näkökulmia. Esimiehen olisikin Suominen ym. (2009) mukaan hyvä tuntea organisaation strategiaprosessi ja sen tarjoamat vaikuttamisen paikat. Vastaavasti he kehottavat strategiaprosessin omistajaa kiinnittämään huomiota siihen, että strategiaprosessiin osallistuisivat oikeat ihmiset. Toisaalta aktiivinen esimies hyödyntää johtamisjärjestelmän erilaisia foorumeita strategisen keskustelun käymiseksi riippumatta siitä, onko hänellä pääsy strategiaprosessiin vai ei (Suominen ym. 2009, O'Shanassy 2014).

Keskijohto voi parantaa toiminnan tuloksia vahvistamalla ihmisten työlle antautumisen tunnetta. Tämä edellyttää, että keskijohto itse on innostunut omasta työstään. Tämä perustuu tunteiden tarttumisen ilmiöön. Nielsen ja González (2010) perustelevat keskijohdon merkitystä työn tuottavuuden kasvattajina ja esittelevät seikkoja, joilla on merkitystä keskijohdon omille kokemuksille. Työstään innostunut esimies kykenee keskustelussa avaamaan myönteistä tulevaisuudennäkymää, olemaan luova, innostamaan ja valmentamaan ihmisiä kasvamaan heidän omassa työssään. Siksi ylimmän johdon kannattaa vahvistaa keskijohdon voimavaroja olemalla vastaavasti heille keskustelukumppanina ja tukena. Keskijohdon työlle antautumista tukee myös se, että he saavat osallistua strategiatyöhön ja olla mukana etsimässä ratkaisuja. De La Rosa ja Jex (2010) puolestaan ovat havainneet työlle antautumisen tunnetta vahvistavaksi myös sen, että keskijohdossa toimivat esimiehet voivat olla oma-aloitteisia ja itse päättää, miten lähtevät organisaation tavoitteita kohti pyrkimään.

# Toimintaympäristö ja kilpailukenttä

## Toimintaympäristö

Yliopistojen toimintaympäristön ilmiöistä dekaaneja ja laitosjohtajia puhututtaa eniten harjoitettu korkeakoulupoliittinen ohjaus ja siitä juontuvat seuraukset talouteen, kilpailuun sekä tutkimuksen ja opetuksen suuntaamiseen. Näistä valtion rahoituksen leikkaukset näkyvät melko lailla suoraan keskijohdon työpöydällä: aiempaa enemmän tuloksia pitää saada aikaiseksi vähemmällä rahalla. Perusrahoituksen vähenemistä pyritään paikkaamaan täydentävän rahoituksen lähteitä lisäämällä, varainhankinnassakin on aktivoituttu. Aina tämä ei kuitenkaan ole ongelmaton, vaan edellyttää paitsi toimintatapojen myös asenteiden muutosta yritysrahoituksen kannalta myönteisemmäksi.

*”Yliopistojen rahoitus tilanne on iso kysymys tällä hetkellä, kun sitä ollaan koko ajan vähentämässä. Se näkyy meillä monessa suunnassa. Se näkyy myös Tekesin ja muitten veronmaksajilta rahan saavan rahottajatahon leikkauksina. Yritysten osalta se tarkoittaa myös, että varainhankintaa pitää kohdistaa enempi myös yrityksiin, jotta toimintaedellytykset säilyy. Sillon toimintamalleja pitää myös justeerata uudestaan, ja myös yliopiston suhtautumista tällöseen pitkän tähtäimen toimintaan pitää justeerata uudestaan.”*

*”No, rahoitus tilanteen muutos, kilpailu rahoituksesta on koventunut ja julkisten tahojen, Suomen Akatemian, Tekesin ja valtion tutkimusraha on pienentynyt tasaisesti vuosien mittaan. Rahoituksen muutos on ihan selvä ja monessa suunnassa näkyvä.”*

OKM:n toimeenpanemassa korkeakoulupoliittisessa ohjauksessa toinen keskeinen makrotason elementti on rakenteellinen kehittäminen. Siihen liittyvää keskustelua käydään yliopistojen keskijohdossa pääosin dekaanien tasolla, mutta se koskettaa myös laitosjohtajia. Profiloitumisen vaikeus tunnustetaan

hyvin keskijohdossa. Tutkimusalueista luopuminen ei houkuttele, sen sijaan toiminnan suuntaaminen aiempaa fokusoidummin on jo kivuttomampaa keskustelua, jota dekaanit paljon käyvätkin.

*”Nykyisinhän tietysti OKM:llä on vakaat näkemykset siitä, ehkei nyt siitä, mitä missäkin kannattaa olla, mutta ainakin siitä, että kaikkee ei saa olla joka paikassa. Tietysti kädet on vapaat yliopistojen tehdä niitä ratkaisuja keskenään, mutta se nyt on nähty, että ei siinä ole kovin helppoa päästä yhteisymmärrykseen, vaikka paperilla saattais siltä näyttääkin.”*

*” – – – mitkä on ne koulutusvastuut ja koulutuskiintiöt, joita sitten OKM määrittelee. Nää on tämmösiä yleisiä kilpailtavia kohteita. Niissä nyt on käyty kansallisia neuvotteluja yliopistojen välillä, mutta ei ne o johtanut kyllä yhtään mihinkään. Kukaan ei luovu, eikä siin o päästy neuvottelutulosiin joitain yksittäisiä asioita lukuun ottamatta.”*

Toinen suuri toimintaympäristössä näkyvä vaikutuskenttä on työelämän ja yhteiskunnan muutos, jonka taustalla olevista megatrendeistä osa vaikuttaa myös suoraan yliopiston opetukseen ja tutkimukseen. Työelämän ennakoituiden muutokset vaikuttavat osin suoraan opetuksen sisältöihin, osin ne heijastuvat opetuksen orientaationa tai ohjaavat työelämässä vaadittavien taitojen kouluttamista ohjaavina tekijöinä. Tutkimuksen puolella ennakoitu muutos ohjaa tutkimuksen suuntaamista.

*”Yhteiskunnallista merkittävyyttä haetaan koko ajan, niin sitä kautta sitä tulee.”*

*”Totta kai me katsotaan yhteiskuntaa ja mietitään, et millä tavalla me voidaan vaikuttaa yhteiskunnan kehitykseen parhaalla mahdollisella tavalla.”*

Kolmas toimintaympäristöstä puheisiin noussut ilmiö on yhteiskunnan arvostus tiedettä ja yliopistoja kohtaan. Tutkimukseen ja koulutukseen suunnattuja rahoitusleikkauksia on helppo pitää osoituksena arvostuksen vähenemisestä. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että leikkauksia huomattavan paljon merkittävämpi tekijä on ollut se, millä tavoin poliittinen päätöksentekijä lähinnä kahden arvovaltaisen ministerin suulla on yliopistoyhteisöistä julkisuudessa puhunut.

*”Tällä hetkellä tietysti must tuntuu, et kaikki korkeakoulut kamppailee tän nykyisen hallituksen kanssa. Tuntuu, et on tiede- ja korkeakouluvastainen ilmapiiri, ja se tietysti rasittaa jossain määrin sitä jokapäivästäkin työtä.”*

*”Kulloisenkin poliittisen johdon näkemykset näkyy selvästi – valitettavasti tällä hetkellä.”*

Erityisesti poliittisen päätöksentekijän kärsimättömyys pitkäjänteisen tutkimuksen suhteen ja epärealistiset odotuksen yritysyritystyön kautta tuleviin pikavoittoihin pohdituttavat keskijohtoa. Yritysyhteistyöhön suhtaudutaan sinänsä myönteisesti. Konsultin roolia ei haluta ottaa, vaan rakentaa pitkäjänteistä tutkimusyhteistyötä. yhteisesti tehden. Käytännössä eteen tosin voi tulla tilanteita, joissa yritys odottaa nopeaa ratkaisua, jota ei kuitenkaan pystytä tarjoamaan. Voi olla jopa päinvastoin, että tutkimustieto ei tuekaan sitä ratkaisua, jonka yritys haluaisi toteuttaa. Tällaisista mahdollisista ristiriitailanteista huolimatta tutkimusyhteistyö yritysten kanssa koetaan hyödylliseksi ja tärkeäksi.

## Kilpailu

Olen koonnut taulukkoon 1 haastattelussa keskeisimmiksi nousevat kilpailun kohteet ja kilpailijakategoriat. Keskeisimmät kilpailun kohteet ovat rahoitus ja opiskelijat. Molemmista kilpaillaan ensisijaisesti kotimaisella kentällä yliopistojen kesken. Rahoituksen osalta keskijohto puhuu paljon ulkopuolisen tutkimusrahoituksen hakemisesta sekä kotimaisista että kansainvälisistä lähteistä. Keskeisimmäksi nousee kuitenkin yliopistojen keskinäinen kilpailu OKM:n rahoituksesta. Se ulottuu usein myös yliopiston sisään: tiedekunnat ja laitokset, jopa oppiaineet, kilpailevat keskenään siitä rahasta, jonka yliopisto on OKM:ltä saanut. Taloudellista tilannetta yritetään helpottaa kääntämällä kilpailu kumppanuudeksi. Moni myöntää, että yhteistyöhön kannustaminen saattaa keskinäisen kilpailuasetelman vuoksi joskus olla vaikeaa, mutta toisaalta yhteistyötä synnyttäviäkin voimia on. Tärkeät tutkimusrahoittajat edellyttävät yhteistyötä, mutta myös nähdään, että yhteistyötä tekemällä voidaan rahoitushauissa menestyä. On parempi tehdä yhteistyötä yli yliopisto- tai tiedekuntarajojen ja saada kullekin jotain hankerahoitusta kuin yksin yrittäen



ei mitään. Varainhankinta ja muu täydentävä rahoitus esiintyvät vain yksittäisinä mainintoina, kun puhe oli rahoituksesta käytävästä kilpailusta.

*”Rahasta. Sitähän se on. Toisten yliopistojen kanssa lähinnä. Kyllä se vaan taitaa olla tämä kylmä, julma fakta tällä hetkellä. Toki se on myös kansainvälinen näkyvyys ja merkittävyys, mikä pitäis olla se draiveri, mutta sitä on hankala tehdä, jos ei o rahoitusta.”*

*”Se onkin hyvä kysymys. Koko ajanhan me kilpaillaan, jos ajattelet yliopistona, niin valitettavasti paljon kilpailee nykysysteemissä toistensa kanssa, mikä ei o hyvä tilanne. Et jos me parannetaan juoksua ja toiset parantaa vielä enemmän, niin me ei olla vielä missään. Ja tää tilannehan ei voi loputtomiin jatkua. Toki tietysti aina on parantamisen varaa, mutta hyvästäkään parannuksesta ei käytännössä palkita, niin se on vähän turhauttavaa ja huono kannustin.”*

Taulukko 1 Yliopistojen kilpailukenttä keskijohdon puheen perusteella hahmotettuna.

Mistä kilpaillaan	Rahoitus	Opiskelijat	Tutkimus	Henkilöstö	Maine
Kenen kanssa kilpaillaan					
Yliopistot kotimaassa	X	X		X	
Kansainvälisesti	X	x	X	X	X
Yliopistossa sisäisesti	x				
Tutkimuslaitosten kanssa			x		

Hyvien opiskelijoiden merkitys on OKM:n tulosohjauksen myötä kasvanut. Heistä kilpailua käydään enimmäkseen kotimaassa. Tilanne on eri sellaisilla tiedekunnilla tai laitoksilla, jotka ovat alansa ainoita kouluttajia laajalla maantieteellisellä alueella tai peräti koko maassa. Joku mainitsee kilpailijoiksi koulutustaan aktiivisesti markkinoivat ammattikorkeakoulut. Kansainvälisen kilpailun opiskelijoista mainitsee vain pari haastateltua. Molemmat näkevät, että kansainvälinen kilpailu tulee kasvamaan ja lausuvat huolensa siitä, että siihen tulisi jo valmistautua. Yliopiston hyvä maine ei välttämättä enää riitä opiskelijoiden houkuttelemiseksi, vaan myös opiskelijavalintaa ja koulutusohjelmia täytyy kehittää kilpailukyvyyn parantamiseksi.

*”Opiskelijoistahan me tietenkin kilpaillaan. Se on se ’raaka-aine’ josta syntyy paljon sitä tulosta, mitä me tehdään. – – – Mut kyl mä näen, et suurin kilpailutekijä, just jos ajatellaan opiskelijoita, tulee olemaan tää, et koulu-tusmarkkinat kansainvälistyy rajusti. – – – Se kilpailu tulee olemaan semmosta, josta meidän täytyy olla tavallaan huolissaan, et me pysytään siinä mukana.”*

*”Ja sit jatkossa se varmasti tulee, entistä enemmän katotaan ulkomaillekin. Pohjoismaihin nyt ehkä lähinnä. Tällähän hetkellä on jo nähtävissä esimerkiksi sitä, että erittäin hyviä opiskelijoita, että kun Ruotsissa pääsee suoraan papereilla opiskelemaan oikein hyvään yliopistoon, niin meidän pitää reagoida tietysti siihen myöskin, että miten me niiden kanssa sit kilpaillaan.”*

Tutkimuksen saralla käytävä kilpailu on puheessa jo selkeästi kansainvälistä. Kansainvälisellä kilpailuareenalla kilpailun kohteena ovat paitsi rahoitus ja siinä erityisesti EU-rahoitus, myös tutkimusyhteisössä saavutetut tulokset.

*”Yksittäiset tutkijat ja tutkimusryhmät kilpailee maailmanlaajuisesti tutkimusalallaan.”*

*”Suuremmassa mittakaavassa tutkimuksessa kilpaillaan maailman tasolla ja yritetään olla omalla alallaan maailman parhaita. Se on ehkä jollakin tapaa neutraalimpaa kilpailua, vaikka se voi olla hyvin veristä, jos on joku hot topic, että kuka ehtii tekemään, mutta jos ehtii tekemään ensimmäisenä, siitä saa hyviä julkaisuja ja tutkimusrahaa ja muuta, että se on reilumpi peli ja semmonen, minkä kaikki kokee, että se on sitä kilpailua.”*

Kilpailua käydään myös henkilöstöstä ja maineesta. Hyvät tutkimustulokset vahvistavat mainetta ja edesauttavat rahoituksen saamista. Haluttuja tutkijoita ovatkin sellaiset, jotka ovat lupaavia tai jo kykynsä osoittaneita EU-rahoituksen hakijoita. Parhaista osajista kilpaillaan kansainvälisesti, ei kuitenkaan maailman kärkiyliopistojen kanssa. Mainetta saa, kun menestyy kansainvälisissä rankingeissa. Niistä ei ehkä pidetä, mutta ajatellaan, että ne ovat tulleet jäädäkseen.

*”Niin tässä [parhaasta henkilöstöstä] kilpaillaan kaikkien maailman huippuyliopistojen ja jopa keskitason yliopistojen kanssa, koska Suomessa ei o yhtään huippuyliopistoa. Ei me varsinaisesti Oxfordin ja Cambridgen kanssa kilpailla, vaan enempi semmosten samassa liigassa olevien kanssa.”*

*”Kyllä niitä [rankingeja] katotaan. Kyl niitä katotaan ja huomioidaan, mutta tiettyyn rajaan asti. Tietyt rankingit on melko kansainvälisesti näkyviä. Oli niitten kriteerit mitä oli, niin siellä on mukana pelattava, ja niihin myös pyritään vastaamaan samalla tavalla kuin muut.”*

Tutkimusrahoituksen yleisen vähenemisen vuoksi tutkimuslaitoksen voivat näyttäytyä kilpailijoina enemmän kuin aikaisemmin. Tutkimusrahasta kilpailtaessa niiden etuna on, että ne voivat keskittyä tutkimuksen tekemiseen vailla opetusvelvollisuutta.

### Sisäinen toimintaympäristö

Koska yliopistot käyvät läpi mittavaa johtamismaiseman muutosta, jonka lisähaasteena on niukkeneva talous, voi odottaa, että nämä ovat muuttaneet organisaatioiden sisäistä dynamiikkaa ja työskentelyn olosuhteita. Moni yliopisto kertoo strategidokumenteissaan organisaatiomuutoksista tai toimitilaratkaisuista. Saadakseni taustaa keskijohdon strategisen johtamisen organisaatiotason olosuhteille kysyin, onko omassa yliopistossa meneillään jotain sellaista, mikä selkeästi vaikuttaa dekaanin tai laitosjohtajan työhön.

Talouden niukkuus leimaa sisäistä toimintaympäristöä tasaisesti kaikissa mukana olleissa yliopistoissa. Yksi tiedekunta poikkesi tässä suhteessa muista: raha jäi puheessa taka-alalle, ehkä siksi, että sitä koettiin olevan tarpeeksi. Muutoin yleinen kokemus oli, että arjen liikkumavara on vähäistä tai pahimmillaan sellaista ei ole lainkaan. Säästökohteita yritetään hakea ja tehostaa toimintaa. Kannustuksen mahdollisuudesta yritetään näissäkin olosuhteissa perustellusti pitää kiinni. Dekaanilla on laitosjohtajaa parempi mahdollisuus ohjata tiedekunnan budjetissa edes pieni summa siihen tarkoitukseen, että voidaan kannustaa ihmisiä panostamaan ulkoisen rahoituksen hakemiseen tai jopa palkita saavutetuista tuloksista. Vaikka käytettävissä olevat summat ovat vaatimattomia, niiden merkitys ihmisten työn arvostuksen osoituksena on euromäärää suurempi.

*”Dekaanin tehtävä on joka käännteessä muistuttaa, mistä se raha tulee.”*

*” – – rahoituksen heikkeneminen, sitä viedään läpi sillä tavalla, et – – tiivistetään tiloja – – pitää miettiä, pitääkö karsia opetuksessa jotain tur-*

*hia rönsyjä – – – täytyy pohtia, mihin ne rahat laitetaan, et saada mahdollisimman paljon ulos”*

Se, että OKM:n tuloksellisuuteen perustuva rahoitusmalli palkitsee eniten parantanutta, pakottaa kaikki kiinnittämään huomiota rahoitusmallin indikaattoreiden mukaisiin tuloksiin. Osa yliopistoista soveltaa OKM:n käyttämää rahoitusmallia myös sisäisesti. Etenkin laitostasolla toimenpiteiden valintaa ohjaavat herkästi yliopiston strategiaan upotetut OKM:n rahoitusmallin indikaattorit. Tähän liittyvänä huolenaiheena lausutaan riski, että OKM:n rahoitusmallin indikaattoreita toistavien sisäisten rahanjakomallien ajamana tiedekuntien ja laitosten keskinäinen kilpailu alkaa vaikuttaa haitallisesti. Lisäksi strateginen tahtotila näyttyy ristiriitaisena, kun yliopiston strategiapuhees- sa korostetaan laatua, mutta rahaa saadakseen täytyykin painottaa määrää.

*”Tavallaan me kilpaillaan toisten tiedekuntien kanssa, koska meidän rahoitusmalli on tehty niin, että se, mitä OKM antaa yliopistolle, siitä otetaan yhteiset kulut päältä pois ja loput jaetaan tiedekunnille tuloksen mukaan yks yhteen ministeriön mallin kanssa. Sitä on vähän kritisoitu, että siinä ei ole strategiaa elementtejä.”*

*”Sisäinen rahanjaon malli, millä perusteella tiedekunnille ja laitoksille jaetaan rahaa. Niitä on sovellettu, näitä ministeriön kriteerejä jollain lailla myös tässä sisäisessä rahanjaossa. Tavallaan ne mallin ongelmat on täällä sisäisiä ongelmia. Tiedekunnat kilpailee keskenään, tai on kilpailuasemassa, ei välttämättä niin sinänsä kilpaile, mutta kuitenkin se asema on semmoinen, että tuloksellisuuden mukaan se OKM:n potti jaetaan. – – – Samoin meillä tiedekunnan sisällä laitosten välillä on kilpailuasetelma.”*

Sisäistä toimintaympäristöä leimaa voimallisesti muutos niissä yliopistoissa, joissa on tehty organisaatiomuutoksia, koulutuksen muutoksia, tilamuutoksia ja ehkä vielä toiminnallisiakin muutoksia. Vaikka muutoksen perusteluista sinänsä voi olla samaa mieltä, arjen työ kuormittuu, jos samaan aikaan vietään läpi monta muutosta, joiden vaikutuksia toisiinsa ei ole osattu ajatella, tai jos muutoksen läpivieminen edellyttää toimenpiteitä, jotka ovat käytännön arjessa kohtuuttoman hankalia tai jopa mahdottomia toteuttaa. Joidenkin muutosten osalta koetaan, että tavoiteltu lopputulos voi nopeasti tai yhdestä näkökulmasta katsottuna olla taloudellisesti perusteltu, mutta pitkällä tähtäi-

mellä tai arjen työn näkökulmasta katsottuna se saattaakin aiheuttaa muita kustannuksia, jotka nousevat suuremmiksi kuin alkujaan tavoiteltu hyöty.

*”Kaikki muuttuu koko ajan.”*

*”Kyllähän se tietysti on nämä jatkuvat muutokset. Meillä ainakin on, ja monessa muussakin paikassa on, hyvin paljon organisaatiomuutoksia. – – – Kyllä siitä tiedotettu on ja pyydetty palautetta, muuta ei se homma tietysti vielä toimi niin kuin on ajateltu. Se jää nähtäväksi. Mutta se, että niitä muutoksia on jatkuvasti, niin sehän se stressaa useimpia yliopiston ihmisiä. – – – Trendinä on selvästi se, että viedään lähipalveluita pois ja keskitetään jonnekin, ja siitäkin on mun käsittääkseni ainakin osassa yritysmaailmaa jo luovuttu, et on tultu vähän takasin päin, et on semmoset oleelliset lähipalvelut on siellä lähellä, ja ne mitä tarvii keskittää, on keskitetty. Että johonkin semmoseen malliin haluttais. – – – Että ehkä tästä nyt hahmottuu se jatkuva muutos semmosena kaikkein häiritsevimpänä asiana.”*

*”– – – mikä on meidän tulevaisuus. Semmonen strateginen tulevaisuuden haku on meneillään. – – – tulevaisuuden suunnittelu on mennyt todella vaikeeks.”*

Yliopiston oma strategia ja siinä erityisesti painopisteiden valinta herättivät myös puhetta sisäisen toimintaympäristön tekijöinä. OKM:n suunnalta tuleva paine profiloitumiseen koettiin vahvana taustavoimana, jonka ajamana yliopiston ylimmän johdon ymmärretään täytyvän toimia. Keskijohdon ja erityisesti dekaanin rooli on profiloitumiskeskustelussa tärkeä mutta ei kadehdittava. Tehtävänä on yhtäältä avata näkymää ylimmän johdon suuntaan, tuoda esiin ja kiinnittää huomiota; toisaalta puolustaa ja joutua päättämään.

*”Dekaanillahan on kaksoisrooli, joka parhaimmassa tapauksessa ei o kovin ristiriidassa keskenään. Toinen on [tiedekunnan] johtaminen ja toinen on yliopiston johtoryhmässä työskenteleminen, jossa katotaan koko yliopiston kehittämistä ja johtamista.”*

*”– – – sanotaanko nyt näin, että kun yliopistouudistuksessa yliopistot tulivat autonomisiksi, niin sanotusti, niin kyl täs parina viime vuotena on ollut semmonen olo, ettei yliopistot o koskaan ollut niin tiukassa OKM:n ohjauksessa kun ovat tällä hetkellä. Poliittisessa ohjauksessa.”*

Kokemukset strategisten valintojen vaikutuksista erityisesti laitostasolla ovat erilaisia, joku kokee profiloitumisen antavan selkeän viitekehysten toiminnalle, kun taas toisaalla linjaukset eivät ainakaan vielä ole vaikuttaneet arjen työhön. Näiltä osin erot tulevat esiin laitostasolla, eli saman yliopiston tiedekunnassa kahdella laitoksella voi olla erilainen kokemus strategisten valintojen vaikutuksista.

## 5

# Strateginen johtaminen

### Yleiskuva strategisesta johtamisesta

Luodakseni kuvaa siitä, minkälaisena kokonaisuutena yliopistojen strateginen johtaminen näyttäytyy keskijohdolle, kysyin haastateltavilta, mitä heidän kokemuksensa mukaan on strateginen johtaminen yliopistoissa. Kun sanoin tämän olevan vielä uusi johtamisen tapa, tästä oltiin samaa mieltä.

*”Se muutos, mikä tuli silloin yliopistolain muutoksessahan on sellanen, että se mahdollistaa strategisen johtamisen yliopistossa mutta siitä ei suoraan seuraa se.”*

*”Erittäin hyvä kysymys.”*

*”En o asiaa miettinyt ollenkaan, ihan puskista tuli nyt.”*

*”En minä tiedä. Minä oon vähän allerginen koko sanalle strategia.”*

Etenkin laitosjohdon tasolla asia koetaan usein aika etäiseksi. Moni laitosjohtaja kuvaa olevansa itse ruohonjuuritason toimija eikä miellä omaa työtään strategiseksi johtamiseksi.

Keskijohdon näkemykset strategisesta johtamisesta ovat hyvin yhdenmuukaiset, vaikka haastateltujen kokemukset vaihtelivat, siitä, missä määrin arjen havainnot oman yliopiston strategisesta johtamisesta vastaavat heidän näkemystään. Sekä dekaanien että laitosjohtajien ajatuksissa strategista johtamista on, että on määriteltä suunta, tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan ja edetään haluttuun suuntaan ja että nämä on kirjattu.

*”Sitä mitä kaikkialla muuallakin. Luodaan päämäärät yksikölle, kirjataan ne strategiaan ja mietitään toimintatapoja, joilla se pystytään toteuttamaan. Ehdottomasti on tullut paljon systemaattisemmaksi kaikki täntyyppinen ajattelu sen jälkeen.”*

*”Se on se, että on selvät visiot ja selvä näkemys siitä, kuinka näitä visioita toteutetaan. – – – Mä näkisin näin, että paitsi että on visio, täytyy olla tosiaan näkemys siitä, millä tavalla se implementoidaan. Mitkä ovat ne konkreettiset toimenpiteet, millä niitä toteutetaan. Mä näkisin, että tässä meidän organisaatiossa kenties sen strategisen johtamisen haaste on juuri siinä, että miten nämä strategiset päätökset implementoidaan.”*

Puheessa ei pääsääntöisesti oteta kantaa siihen, millä perusteella suunta tai tavoitteet tulee asettaa. Mainituksi tulee, että tehdään vertaisarviointia ja asetetaan tavoitteet sen mukaan, ja että haetaan vahvuusalueita, joihin panostetaan. Jossain puheenvuorossa strategisen johtamisen elementiksi hahmottuvat päätöksentekokyky, tavoitteiden mukainen kannustejärjestelmä, perustehtävään keskittyminen ja ihmisten mukaan saaminen.

Lähdin purkamaan strategisen johtamisen kokonaisuutta niin, että lähdin liikkeelle yliopiston strategiasta, etenin kartoittamaan strategista keskustelua, siirryin esimiestyötä ja työn iloa hahmottaviin kysymyksiin kiertyen näin työn tulosten kautta takaisin strategiaan. Käyn seuraavaksi läpi asiat, jotka dekaanit ja laitosjohtajat ottavat esiin kertoessaan siitä, miten yliopiston strategia vaikuttaa heidän yksikkönsä opetukseen, tutkimukseen tai muuhun toimintaan. Esittelen havainnot organisaatiotasoisin, koska tässä kohdin sillä on merkitystä, onko äänessä dekaani vai laitosjohtaja.

## Yliopiston strategia dekaanin näkökulmasta

Yliopiston strategia on dekaanilla koko ajan takaraivossa ja hän miettii, miten oma tiedekunta voisi siihen kirjattuja asioita parhaiten edistää.

*”Sillä tavalla se näkyy tietysti, että aina kun mietitään esimerkiksi [tiedekunnan] johtoryhmässä jotakin uusia asioita, niin usein lähetään liikkeelle siitä, että meidän koulutuksen strategia sanoo näin. Tietysti tutkimuksen strategia näkyy – – – kun mietitään uusia tutkimusaiheita, että miten tämä mätsäis siihen.”*

Osa dekaaneista ottaa haastatteluissa esiin strategioissa valitut tutkimuksen painopistealueet. Ne pohjautuvat yliopistossa jo tehtävään tutkimustyöhön. Painopistealueet ovat usein varsin laveasti määriteltyjä. Tiedekunnassa teh-



tävän tutkimustoiminnan ja yliopiston strategisten valintojen yhteys on dekaanien mielestä kuitenkin nähtävissä, mikä ohjaa resurssien suuntaamista yliopiston strategiassa määritellyn mukaisesti. Kaikista tärkeimpiä strategisia päätöksiä ovatkin dekaanien mukaan uusien professoreiden rekrytoinnit.

*”Strategia on valintoja ja se ohjaa mun mielestä lähtökohtaisesti siihen, että haetaan tällöisiä vahvuusalueita, joihin sitten panostetaan. Mut meillä se ei välttämättä o pelkästään nyt onneks, vaan niitä olemassa olevii vahvuusalueita, et se keskustelu on ihan hyvää siitä, että pitää jättää tilaa uusille, nouseville aloille. – – – Mut joo, strategia on valintoja. Ja kun siihen sitoudutaan ja se heijastuu läpi, myöskin rekrytointeihin ja kaikkeen tämmöseen. Tietylle alueelle panostamista.”*

Konkreettinen toimenpidesuunnitelma on dekaanin arjen johtamisen työkalu, joka parhaimmillaan toimii informaation lähteenä sekä yliopiston ylimmän johdon että henkilöstön suuntaan. Joissain yliopistoissa strategia puretaan tiedekuntiin suoraan toimenpideohjelmina, toisissa tiedekunnat johtavat yliopiston strategiasta omat strategiansa. Jos toimenpiteet tulevat suoraan yliopiston tasolta, monialaisessa yliopistossa haasteena on helposti niiden huono yhteensopivuus kovin erilaisille tieteenaloille. Silloin dekaani painottaa tiedekunnan näkökulmasta olennaisia asioita. Strategiaa toteuttavat toimenpideohjelmat ohjaavat dekaaneja miettimään haluttujen asioiden edistämistä konkreettisesti.

*”Se, et siin on se selkee toimenpideohjelma, joka on [x] vuodelle jaksotettu, niin se tekee meille itsellemme selkeäks sen, mihin olemme sitoutuneet ja miten me aiomme sen toteuttaa.”*

OKM:n ohjaus näkyy vahvasti tuloksellisuuteen perustuvan rahoitusmallin kautta, jota moni yliopisto käyttää sisäisestikin melko lailla sellaisenaan. Esimerkiksi koulutuksen kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa pöydällä ovat OKM:n indikaattorit, joista katsotaan, mitä tunnuslukua pitäisi saada parannettua. Tämä voi paljastaa parannettavaa (hallinnon) prosesseissa, mutta voi äärimmilleen saada aikaan epätoivottavaa käyttäytymistä: on havaittu, että joulukuun lähestyessä väitöksiä saatetaan jossain kiirehtiä korkeimmista laatuavoitteista tinkien, tai että artikkeleita julkaistaessa tekstiä tarjotaan jufo-pisteiltään korkeampaan lehteen, vaikka kiinnostunut ja ehkä laajempi-

kin lukijakunta olisi toisaalla. Jufo-pisteiden luonnontieteitä suosiva vaikutus tunnistetaan kaikilla tieteenaloilla. Vaikka toisaalta ymmärretään, että täydellistä mittaristoa ei pystytä luomaan ja jotain kuitenkin täytyy olla, jufo-luokituksen tarkoituksenmukaisuus saa osakseen kritiikkiä. Tulostittareiden kannustavuutta syö myös se, että vaikka yliopiston tulos paranee, OKM:ltä saatava rahoitus ei siitä huolimatta ainakaan nouse. Se, että on juostava kovempaa pysyäkseen paikallaan, pätee myös tiedekuntatasolla. Mittausobsessio onkin monen dekaanin mielestä saavuttanut ääripäänsä.

*”Koko tää yliopistosektori on mun mielestä mennyt ihan toiseen ääripäähän tässä mittausinnossaan.”*

Toiminnan suunnittelua ohjaa vahvasti myös OKM:n taholta tuleva rakenteellisen kehittämisen vaatimus. Sen toteuttamiseksi dekaani joutuu miettimään ja käymään keskustelua tiedekunnan toiminnan fokusoimisesta. Keskustelu ei aina ole helppoa. Toisaalta profiloitumiskeskustelu muiden yliopistojen saman tieteenalan dekaanien kanssa koetaan hyvin hedelmälliseksi ja se auttaa kirjastamaan, mikä on itse kunkin vahvinta osaamisaluetta.

Merkittävä on erään dekaanin jakama kokemus, että yliopiston strategian ulkopuolelta kansainvälinen akkreditointi voi tarjota arvokasta näkökulmaa kehittämistyöhön. Sellainen edellyttää erittäin selkeästi mietittyä strategian kokonaisuutta, jossa missio, visio, arvot ja tutkimuksen strategiset tavoitteet sekä oppimistavoitteet ja niiden seuranta on johdonmukaisesti kytketty toisiinsa.

Vaikka dekaanit johtavat tiedekuntaansa strategian mukaisesti, haluttu suunta voi jäädä tulkinnanvaraiseksi. Dekaanien kertomusten mukaan yliopiston strategia on usein kirjattu hyvin yleiselle tasolle, jopa ympäripyöreäksi. Strategiategstin kuvataan pitävän sisällään paljon itsestäänselvyksiä ja monesti olevan lähinnä koonti tavanomaisesta, joka tapauksessa tehtävästä arjen työstä. Tällaiseksi koetaan strategian kirjaukset kansainvälistymisen lisäämisestä, opiskelijan huomioimisesta tai ulkoisen rahoituksen lisäämisestä. Laveat kirjaukset antavat tilaa poimia strategiasta sellaisia kohtia, jotka ovat oman tiedekunnan kannalta tärkeitä, mutta toisaalta selkeä ja innostava suuntaa antava elementti jää silloin puuttumaan.

*”On aika vähän semmosia asioita, että sieltä tulis, et siel nyt lukee näin. Ja muutenkin strategiassa on niin hirveen paljon kaikkea, niin nehän on semmosia asioita, jotka tääl nyt pyörii vuodest toiseen. Siel aika vähän on semmosia, että jotka nousis sieltä, että nyt meidän strategiassa on tää.”*

## Yliopiston strategia laitosjohtajan näkökulmasta

Laitosjohtajien tasolla yliopiston strategia näyttäytyy selvästi etäisempänä kuin dekaaneille. Yleinen vastaus on, ettei strategialla ole vaikutusta laitoksen toimintaan, koska strategia on liian yleinen, arvojen tasolla tai pitää sisällään itsestäänselvyyksiä.

*”– – – jos sanotaan, että edistetään opetusta tai hankitaan ulkoista rahoitusta ja pyritään parantamaan tutkimuksen suoritetta – ne on niin yleisiä tavoitteita.”*

*”Strategia on osaks sellasia aika yleisiä lausahduksia, mitkä ovat meidän arvomme ja jotenkin tekis mieli kyynisesti sanoa, että jonkinlaisia itsestäänselvyyksiä. Että totta kai yliopiston kuuluu toimia tällä tavalla, mikään muu ei tu kysymykseen.”*

Eräs haastateltavista kertoo, että strategia on jo vanhentunut siinä vaiheessa, kun se tuodaan laitoksille toteutettavaksi. Suunniteltuja toimenpiteitä ei voi toteuttaa, koska rahoitusleikkaukset ovat tulleet strategian kirjaamisen jälkeen, tai onkin tehty organisaatiouudistus, joka on muuttanut strategian epärealistiseksi.

*”Strategian näkökulmat voi olla ihan hyviä, mut ne ovat mahdottomia tässä tilanteessa”*

Kokemus yliopiston strategian etäisyydestä voi olla hyvinkin voimakas, jos sen nähdään soveltuvan huonosti oman tieteenalan toiminnan ohjaamiseen. Laitosjohtaja kuitenkin toivoisi löytävänsä strategiasta innostavia kohtia:

*”Kyllä me sitten kuitenkin tiettyjä asioita jonkin verran yritetään pitää mielessä, että tällä laivalla on joku suunta.”*

*”– – – kyl me on etsitty täältä, missä me voidaan tehdä lisää ja olla hyviä – – – Vaikka on välillä vaikeeta löytää, mitä se oikeasti on.”*

Yliopiston tasolta laitoksen arkeen välittyä selkeimmin tutkimuksen profiointi. Tietoisuus siitä, että valituille painoaloille panostetaan, tarjoaa laitosjohtajalle välineen kannustaa ihmisiä hakeutumaan mukaan painaloihin kytkeytyvään tutkimustoimintaan. Kun perusrahoitus saattaa mennä sentin tarkasti olemassa olevan toiminnan ylläpitämiseen, uusia avauksia voi tehdä vain ulkoisella tutkimusrahoituksella. Muussa tapauksessa uusi avaus yhdesä kohdin tarkoittaa vähemmän rahaa muille. Koska yliopisto panostaa strategiassa nimeämilleen painoaloille, sellaiseksi kannattaa pyrkiä tai sellaiseen päästä mukaan, jolloin laitostasolla voi päästä osalliseksi lisäresursseista. Joissain tapauksissa laitosjohtaja kertoi, että utteran työn tuloksena laitoksen tutkimustoimintaa on saatu mukaan yliopistotason strategiaan. Silloin tilanne on hyvä.

*”Jos oot mukana painopistealueessa, niin todennäköisesti se tarkoittaa enemmän resursseja jatkossa ja jos et oo, niin todennäköisesti resurssit ei tu ainaakaan kasvamaan. Et tällasia vaikutuksia ilman muuta on sitten.”*

Toisaalta tutkimus lähtee edelleen tutkijoiden kiinnostuksesta:

*”Tutkimushan on täällä edelleenkin hyvin vapaata. Kukaan ei määrää ketään tutkimaan mitään, jokainen voi tutkia mitä vaan, jos siihen rahan saa. Laitosjohtaja halutessaan voisi olla puoltamatta jotain hakemuksia tai ottamatta jotain tutkimusrahaa laitokselle vastaan, jos hän katsoo, että tää ei sovellu meille tai tällasta ei meillä tehdä. Mut kyl siinä aika kova pitää sitten – kun ei me kukaan olla niin fiksuja, et me tiedettäs, mistä tutkimuksesta tulee joku kultajyvä. Ainoo on, jos tutkimus vaatii jotain infraa, jota ei ole ja siihen pitäis investoida, niin sitten pitää miettiä. Mutta muuten voi tutkia mitä haluaa.”*

Rekrytointien strateginen merkitys näkyy myös laitosjohtajien tasolla, joskin heille tämän strategisen työkalun hitaus näkyy hyvin selvästi: laitostasolla rekrytointeja ei suinkaan pääse joka vuosi tekemään, monesti ei useaankaan vuoteen.

Monitieteisiä teemoja pidetään hyvinä strategisina painoalamäärityksinä, koska laitosjohtajien kokemuksen mukaan ne innostavat ihmisiä miettimään, miten omaa osaamistaan voisi hyödyntää teeman alla. Jos strategia on onnistuttu muotoilemaan niin, että se kannustaa nostamaan tavoitteita korkeam-

malle sekä tutkimuksessa että opetuksessa, kunnianhimoinen asenne ja ylpeys työn merkityksestä kuuluvat vahvasti laitosjohtajien kertomuksissa.

Strategian toimeenpanon voima tulee laitosjohtajien kertoman mukaan varsin yhdenmukaisesti työyhteisön yhteisistä keskusteluista ja yhdessä tehdystä valinnoista. Kun tiedekunnalle johdetaan yliopiston strategiasta oma, yhteisesti mietitty strategia tai yliopiston strategian toimenpideohjelmasta yhdessä valitaan ne kohdat, jotka ovat oman toiminnan kannalta olennaisia, strategia konkretisoituu paremmin ihmisten arjen työksi. Omien toimenpiteiden yhdessä työstäminen on yleensä dekaanin johtamaa työtä.

OKM:n ohjaus kohtaa arjen ehkä kaikkein selkeimmin juuri laitosjohtajan tasolla. He ovat se lähiesimiestaso, joka on jo tarpeeksi lähellä yksilöitä, jotka viime kädessä työn tulokset aikaan saavat. Laitosjohtajat kohtaavat konkreettisesti määrällisten tunnuslukujen ja laadullisten tavoitteiden ristiriitaisuuden:

*”Meillä on monesti semmoinen tunne, että se [rahoitusmalli] mittaa määrää ja aika huonosti laatua, ja se aiheuttaa ristiriitaa tässä jokapäiväisessä toiminnassa.”*

*”Mutta tokihan tässä nyt sitten on vähän se ristiriita, että diskurssissa puhutaan opiskelijoihin panostamisesta, opetukseen panostamisesta mutta ministeriöstä tulevat mittarit on sitä, että vetäkää rima alas ja äkkiä niin paljon ulos kuin mahdollista. Ja se haaste tässä on, että jos opetuksen puolesta puhutaan, ja johtamisen näkökulmasta kaikenlaisia tavoitteita lyödään, että pitäis saada porukkaa nopeammin valmiiks ja pitäis saada 55 op vuodessa ja kaikkea muuta, niin käytännössä me ei voida mitään. Opiskelijoilla on kaikki oikeudet mutta ei mitään velvollisuuksia. Me ei voida minkäänäköstä sanktiota käyttää, jos opiskelijat ei tee töitä. Aino, mitä voi tehdä, on ettei päästä kurssista läpi, mutta siinä tulee perverssi kannuste, et sillä ammut ittees omaan jalkaan, koska jos et päästä läpi opintopisteet jää saamatta ja aineen ja laitoksen rahoitus niin kuin [tiedekunnankin] rahoitus OKM:ltä tulee näistä tuotetuista opintopisteistä ja tuotetuista tutkinnoista.”*

Se, miten yliopiston strategia suuntaa tiedekunnissa ja laitoksilla tehtävää työtä, on vasta toinen puoli tarinaa. Kysymyksen tärkeä vastinpari on, miten puolestaan yksiköiden toiminta näkyy yliopiston strategian muotoilussa. Seuraavassa luvussa kuvaan sitä, minkälaisella prosessilla strategian sisällöt ovat muodostuneet.

## 6

# Strategian muotoutuminen

Syventääkseni ymmärrystä strategisen keskustelun ulottuvuuksista kysyin dekaaneilta ja laitosjohtajilta, miten heidän yksiköissään tehtävä työ, sen tulokset sekä yksikössä olevat kokemukset ja näkemykset välittyvät yliopiston strategiaan. Dekaanin ja laitosjohtajan erilaiset roolit hahmottuvat vastauksissa selkeästi.

### Strategian muotoutuminen dekaanin näkökulmasta

Kun dekaaneilta kysyy, miten tiedekunnasta nouseva näkemys välittyvät yliopiston strategiaan, enemmistö vastasi kuvaamalla yliopiston strategiaproessia. He kertovat, miten työpajatyöskentelyn avulla henkilöstöä osallistaen oli koottu peruslähtökohtia ja ehdotuksia, joiden pohjalta johto muotoili seuraavan version. Haasteltavat kuvaavat kahta eri perusmallia. Yksi tapa oli, että työpajatyöskentelyä hyödyntäen henkilöstö työsti ehdotuksia johdolle, joka sitten muokkasi seuraavan version, joka tuli vielä henkilöstölle kommentoitavaksi ennen kuin johto päätti lopullisen muotoilun. Toinen tapa oli, että johto oli yhdessä dekaanien kanssa tehnyt pohjatyön, jota henkilöstö kommentoi. Kommenttien pohjalta muokattu teksti lähetettiin vielä tiedekuntiin toiselle kommenttikierrokselle ennen kuin johto viimeisteli muotoilut.

Haastatellut dekaanit ovat varsin yhdensuuntaisesti sitä mieltä, että strategiaproessi ei kuitenkaan ole olennaisin strategisen vaikuttamisen paikka. Sen sijaan moni nimeää yliopiston johtoryhmän tai laajennetun johtoryhmätyöskentelyn (yliopiston johtoryhmä ja dekaanit) keskeiseksi foorumiksi viedä oman tiedekunnan ajattelua ja työn tuloksia yliopiston strategian tasolle. Myös muut johtamisjärjestelmän keskustelufoorumit kuten vuosittain käytävät, läpi organisaatiotasojen ulottuvat yhteiset tilaisuudet tai poikki organisaation ulottuvat toimielimet, mainitaan. Eräs haastateltavista taas näkee

vaikuttamisen paikkana erilaisiin työryhmiin osallistumisen ja niissä käytävän keskustelun. Rehtorin säännölliset vierailut tiedekunnissa ja laitoksilla tarjoavat yhteisen kohtaamispaikan. Ihmiset voisivat niissä ehkä rohkeammin käyttää puheenvuoroja, mutta ainakin yksikön johtajan suulla saadaan tuotua esiin työn tuloksia ja yhteisiä ajatuksia. Myös epäviralliset kohtaamiset voivat olla tärkeitä vaikuttamisen paikkoja. Parikin dekaania kertoikin opetelleensa hyvin ”hissipuheensa” tiedekunnan keskeisistä tekemisistä.

### Strategian muotoutuminen laitosjohtajan näkökulmasta

Kysyttäessä laitosjohtajilta miten laitoksen toiminta ja ajattelu välittyvät yliopiston strategiaan, heidän vastauksissaan strategiaprosessi ei esiinny lainkaan kanavana. Tämä on kiintoisa ja selkeä ero dekaanien ja laitosjohtajien puheessa. Strategiaprosessin sijaan laitosjohtajat nimeävät selkeästi dekaanin olevan keskeisin kanava viedä laitokselta nousevia näkemyksiä yliopiston tasolle. Laitosjohtajille tärkeä paikka keskustella dekaanin kanssa on oman tiedekunnan johtoryhmä. Joskus mukana saattaa olla tutkimuksesta vastaava vararehtorikin. Niihin kokouksiin dekaani tuo viestin yliopiston tasolta ja laitosjohtajat arjen työstä. Jos yliopistotasolta tulevat ajatukset ja arjen työ eivät kohtaa, silloin dekaanin toivotaan vievän tietoa ylöspäin, jotta tehtyjen päätösten vaikutuksia voidaan ylimmässä johdossa tarkastella ja tilannetta korjata.

Kokemukset tämän vaikuttamisen kanavan toimivuudesta vaihtelevat. Jotkut laitosjohtajista ilmaisevat tyytyväisyytensä siihen, miten dekaani tässä roolissaan toimii. Osa näkee, että dekaani on vaikuttajan roolissa, mutta ei ole varma, miten tämä vie asioita eteenpäin. Yhden tiedekunnan kohdalla laitosjohtajat sanovat suoraan, että dekaani olisi se kanava, mutta sitä kautta asiat eivät välity eteenpäin.

Toisaalta osa laitosjohtajista kertoo, että vaikuttamisen reitti laitokselta yliopiston tasolle on heille kaikinensa epäselvä, dekaanin rooli mukaan lukien. Yksi laitosjohtaja kertoo, että vaikka hän ei tiedä, millä tavoin asiat välittyvät laitokselta yliopiston tasolle, hän on kuitenkin havainnut palautteen laitokselta menevän eteenpäin. Sen pohjalta on tehty muutoksiakin. Toinen sanoo, ettei vaikuttamisen reitti ei ole ihan selvä, mutta ei koe sitä ongelmaksi. Osa

vaikuttamisen reitin epäselväksi tai heikoksi kokevista laitosjohtajista silti tietää dekaanin osallistuvan yliopiston laajennetun johtoryhmän työskentelyyn.

Yhdessä tärkeässä suhteessa laitosjohtajien vastaukset poikkeavat selkeästi toisistaan. Ne laitosjohtajat, jotka ovat saaneet oman laitoksensa tutkimusalueita näkyviin yliopiston strategiaan, kertovat vaikuttamisen tapahtuvan korkeatasoisten tutkimuksen ja opetuksenkin tulosten kautta. Tuloksellinen toiminta tuo näkyvyyttä yliopiston ulkopuolella, ja jos aihe on vielä yhteiskunnallisesti ajankohtainen, johto huomaa menestyksen. Silloin dekaanin tai laitosjohtajan itsensä on hyvä viedä viestiä laitokselta yliopiston tasolle, ja johto mielellään ottaa tällaisen toiminnan yliopiston vahvuuksille rakentuvan strategian perustaksi. Tällaisessa tapauksessa laitosjohtaja kuvaa yliopiston strategian syntyneen alhaalta ylöspäin, jolloin on myös selvää, että laitos toteuttaa suoraan yliopiston strategiaa.

Muita laitosjohtajien mainitsemia vaikuttamisen kanavia ovat opetuksesta vastaavan vararehtorin tapaamiset kaikkien tiedekuntien opetuksesta vastaavien varadekaanien kanssa, laitosjohtajan osallistuminen yliopiston poikkiorganisatoriseen työryhmätyöskentelyyn, rehtorin kierrokset laitoksilla tai laitosjohtajan suorat keskustelut rehtorin kanssa. Kokemukset siitä, miten hyvin näissä tilaisuuksissa saa laitoksen ajatuksia vietyä eteenpäin, vaihtelevat, mutta ovat pääsääntöisesti myönteisiä.

Hyvästäkin kokemuksesta huolimatta sekä dekaanit että laitosjohtajat ovat sitä mieltä, että varsinainen vaikuttaminen strategian sisältöön tapahtuu pääosin muuta kautta kuin strategiaprosessin foorumeilla. Koska strategiaprosessi on ollut johdolle tärkeä osallistavan työskentelyn muoto, kysyin keskijohdon kokemuksia hakien erityisesti vaikuttamisen tunteeseen liittyviä tekijöitä.



# Osallistamisen pyrkimys ja vaikuttamisen tunne

## Osallistamisen pyrkimys

Yliopiston johdon pyrkimys osallistaa henkilöstöä laajalti strategiaprosessiin tunnistettiin keskijohdossa hyvin. Kaikki näkevät, että strategiaprosessi tarjosi koko henkilöstölle osallistumisen mahdollisuuden.

Parissa yliopistossa edellinen strategiakerros oli ollut hyvin laaja ja mittava, joten nyt oltiin tyydytty tiiviimpään prosessiin. Niihinkin kuului vähintään kommentointimahdollisuus. Kaikki dekaanit ja suurin osa laitosjohtajista kertovat osallistuneensa yhteisiin työpajoihin tai keskusteluihin. Ne, joilla oli hyviä kokemuksia, kertoivat yhteisestä työskentelystä, inspiroivista keskusteluista, hyvästä hengestä ja siitä, kuinka näkemysten vaihtaminen synnytti yhteisiä oivalluksia.

Yleinen tunne strategiaprosessin tilaisuuksista tai verkkokyselyistä on epäselvyys, kuinka paljon osallistumalla kerätyt asiat loppujen lopuksi ovat vaikuttaneet. Joidenkin mielestä kysymys on ollut näennäisosallistamisesta, ja joku ilmoittaakin, ettei ole enää osallistunut strategiaprosessin tilaisuuksiin, koska ei enää usko sillä olevan mitään merkitystä. Pahimmillaan osallistaminen kääntyy itseään vastaan synnyttäen turhautumista, joka toistuessaan syvenee kyynisyydeksi. Näin käy erityisen helposti silloin, kun lähtökohdaksi otetaan kaikkien osallistaminen kaikkeen. Erityisesti verkon kautta tapahtunut osallistaminen koettiin varsin epäuskottavana.

*”Oon kuullut kyllä valitusta siitä, että tää meidän, joka oli lyhyt prosessi, että he ei voineet vaikuttaa ja kommentoida, mutta ei se ihan paikkaansa pidä. Se mahdollisuus on ollut tuolla, mutta must tuntuu, että ihmiset ei vaan jaksaa. Joitakin kiinnostaa ja jotkut - ja sit meneillään on niin monta muutakin*

*prosessia, jota voi kommentoida, että se on mennyt semmoseks, että niihin kyllästytään jo.”*

Osallistaminen itsessään ei myöskään poista etäisyyden tunnetta, josta jotkut laitosjohtajat puhuvat. Osallistamisesta huolimatta ylimmän johdon päätöksenteko tuntuu olevan kaukana laitosten arjesta silloin, kun ihmisille syntyy vaikutelma, että johto tekee päätöksiä ymmärtämättä niiden toimeenpanoon liittyviä käytännön kysymyksiä. Hyvältä kuulostava päätös voikin olla mahdollon toteuttaa. Silloin laitosjohtaja toivoo, että johto kuuntelisi arjen työstä nousevia näkökohtia ja auttaisi arjen sujumista tekemällä paremmin toteutettavia päätöksiä.

Myös dekaanien kertomuksissa on mukana yksi tapaus, jossa strategia-prosessilla yritettiin sitouttaa ihmisiä, mutta yritys kääntyi itseään vastaan. Dekaanien kuvaus syistä, joiden takia strategiaprozessilla tavoiteltu ihmisten sitouttaminen kääntyi itseään vastaan, on myös valaiseva. Dekaanit näkevät kaksi seikkaa, jotka selittävät tätä. Ensimmäinen oli se, että meneillään oli samaan aikaan liian monta muutosprosessia, joita oli mahdollisuus kommentoida. Ihmisten huomio, aika ja jaksaminen eivät riittäneet liian laajamittaiseen osallistumiseen ja asioihin perehtymiseen. Toinen selittävä tekijä on turhautuminen, kun hienotkaan esitetyt ideat eivät kuitenkaan päädy mihinkään mukaan. Henkilöstön osallistamisen lisäksi strategiaprozessiin oli kuulunut laajennetun johtoryhmän strategiatyöpaja. Kun suuri joukko ihmisiä oli esittänyt laajalti mielipiteitään kullekin tärkeästä asiasta, keskustelu jäi jäsenytmättä. Kun mittakaavaltaan hyvin erilaisia asioita lopuksi vielä soviteltiin määrätyn määrän otsikoita alle, lopputulos oli jäänyt sekavaksi ja pikemmin kuvannut kaikkea mahdollista tekemistä kuin antanut selkeitä tulevaisuuden tavoitteita.

Vastaukset osoittavat selvästi, että laajastakaan osallistamisesta ei automaattisesti seuraa vaikuttamisen tunnetta. Yritin päästä selville siitä, mikä sitten olisi sellaista, joka antaisi vaikuttamisen tunteen.

## Vaikuttamisen tunne

Dekaanien haastatteluissa vaikuttamisen tunteen kysymys jäi pienemmäksi aiheeksi, koska dekaani on tehtävänsä puolesta hyvin lähellä ylimmän johdon päätöksentekoa ja osallistuu sen valmistelutyöhön. Useampi dekaani kuitenkin toteaa, että vaikuttamista tapahtuu eri tilanteissa ja prosessit ovat niin pitkiä, ettei oman työn tulosta oikein pysty tunnistamaan. Yksi dekaani kiinnittää huomiota siihen, että työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää edes joskus voida havaita vaikuttaneensa ja kokea työnsä merkityksellisyyttä myös sitä kautta.

Laitosjohtajien kanssa vaikuttamisen tunteen syntymisestä puhuttiin enemmän. Olihan moni heistä haastattelun aiemmassa vaiheessa todennut, että vaikuttamisen kanavat ovat heille epäselviä, ja monen suhtautuminen vaikuttamisen mahdollisuuksiin strategiaproessin aikana ollut kriittistä. Siksi oli erityisen kiinnostavaa kuulla, mikä olisi sellaista, mikä synnyttäisi vaikuttamisen tunteen.

Laitosjohtajien vastausten mukaan vaikuttamisen tunnetta syntyy, kun näkee jotain konkreettista: oma tutkimusalue näkyy suoraan yliopiston strategiadokumentissa painopistealueena, oma ehdotus näkyy dokumentin seuraavassa versiossa tai esille nostamansa kysymys käsitellään seuraavassa tiedekunnan johtoryhmän kokouksessa. Konkreettiseksi vaikuttamiseksi nimetään myös se, jos saa resursseja henkilön palkkaamiseen.

Vaikuttamisen tunnetta syntyy keskusteluissa silloin, kun tunnistaa puheenvuoroissa samoja ajatuksia kuin itsellä tai kun huomaa, että keskustelu auttaa itseä oivaltamaan jotain esillä olevaan asiaan liittyvää. Kun keskustelua käydään hyvän hengen vallitessa, vaihdetaan näkemyksiä ja huomaa, että syntyy uutta ajattelua, voi kokea vaikuttaneensa. Eräs laitosjohtaja kertoo vaikuttamisen tunnetta syntyvän, kun rehtori tiedekunnassa tai laitoksella vieraillessaan tarttuu esitettyyn ajatukseen, esittää kysymyksiä ja jatkaa keskustelua asiasta.

Myös laitosjohtajista osa pysähtyy miettimään, ettei vaikuttamista aina tahdo huomata. Silloin asiat ovat hyvin:

*”Mutta se onkin hyvä kysymys, että missä vaiheessa minä huomaan. Kai siinä vaiheessa mä huomaan, kun ympärillä oleva jurputus pikku hiljaa laantuu. Mut se on kyl aika huomaamatonta. Siis tää jurputustahan on kaikkein helpoimmin erotettavissa, kun kuuluu koko ajan tätä, että tää nyt ei hei toimi. Niin sen huomaa. Sitten kun se rupee toimimaan, ei tukkaan, että hei, tää toimii.”*

## 8

# Onnistumisen kokemuksia ja esimiestyön elementtejä

### Omassa työssä onnistuminen

Kysyin dekaaneilta ja laitosjohtajilta, mikä antaa heille onnistumisen tunteita heidän omassa työssään. Koska suurin osa oli kertonut tekevänsä esimiestyötä osa-aikaisesti professorin muiden tehtävien rinnalla ja koska halusin saada käsitystä siitä, miten he kokevat esimiestyön suhteessa professorin muuhun työhön eli pääasiassa opetukseen ja tutkimukseen, pyysin heitä tässä kohdin miettimään onnistumisen kokemuksia tehtäväkokonaisuudessa rajaamatta kysymystä koskemaan vain esimiestyön osuutta. Heidän nimeämänsä tekijät ovat varsin selkeästi luokiteltavissa sen mukaan, nouseeko mainittu onnistumisen kokemus esimiestyöstä vai professorin muusta työstä. Vastausten kokonaisuudesta noin 2/3 on luokiteltavissa esimiestyöstä ja noin 1/3 professorin muusta työstä nouseviksi tekijöiksi. Suurin osa kertoo yhä opettavansa, joskin vähemmän kuin aikaisemmin. Moni kertoo oman tutkimustyön tekemisen olevan se osa-alue, joka herkimmin jää vähemmälle silloin, kun hoitaa esimies-tehtäviä.

Esimiestyössä onnistumisen tunteita antaa, kun saa työyhteisön asioita hoidettua. Se ei aina ole yksinkertaista, vaan joutuu ratkomaan ristiriitoja, hakemaan tasapainoa ja luovimaan eteenpäin. Työyhteisön asioiden hoitaminen koetaan kuitenkin tärkeäksi työksi, koska asioiden sujuminen kytkeytyy ihmisten työhyvinvointiin. Moni nimeää keskeiseksi esimietyönsä tavoitteeksi työhyvinvoinnin tukemisen hyvästä ilmapiiristä huolehtimalla. Muita onnistumisen lähteitä ovat vaikuttamisen mahdollisuus, yhteisön antama kiitos ja tunnustus sekä onnistuneeksi osoittautuva rekrytointi.

Vaikka omassa työssä onnistumisen kokemuksia syntyy suurimmaksi osaksi johtamistyöstä, kaikista merkittävimmäksi yksittäiseksi onnistumisen ilon aiheeksi nousee etenkin laitosjohtajien kohdalla opiskelijoiden onnistumiset. Erityisesti jatko-opiskelijan väitös kerää paljon mainintoja. Moni kertoo opetuksesta ja sen uudistamisesta. Vastaavasti oman tutkimustyön osalta ylivertaisen onnistumisen kokemuksen tarjoaa julkaisu. Myös jo itse ajatustyö ja siinä syntyvät oivallukset – omat tai kollegan – palkitsevat.

*Taulukko 2. Suurimmat onnistumisen ilon aiheet dekaanien ja laitosjohtajien työssä.*

Onnistumiset esimiestyössä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työyhteisön asioiden hoitaminen</li> <li>• Työyhteisön hyvinvointi</li> <li>• Vaikuttamisen mahdollisuus</li> <li>• Työyhteisön antama kiitos</li> <li>• Rekrytointi</li> </ul>
Onnistumiset muussa professorin työssä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opiskelijoiden menestys</b></li> <li>• Julkaisu</li> <li>• Älylliset haasteet</li> </ul>

Muita, hajanaisempia ilon lähteitä ovat mm. fikset kollegat, joita voi arvostaa, oma tai kollegan saama myönteinen tutkimusrahoituspäätös, mittareiden mukaisten tulosten saavuttaminen tai arjen sujuvuus.

## Ihmisten onnistuminen

Koska yliopiston tulos summautuu ihmisten tekemästä työstä, pyysin dekaaneja ja laitosjohtajia kuvailemaan, mitä on tapahtunut silloin, kun he esimiehinä voivat todeta yksikkönsä ihmisten onnistuneen omassa työssään.

Ylivoimaisesti keskeisimmiksi ihmisten onnistumisten alueiksi nousee opetus ja tutkimus. Opetuksessa on onnistuttu, kun opiskelijat oppivat. Tämä näkyy yksikön arjessa niin, että opiskelijat antavat hyvää palautetta, osaavat antaa hyviä tenttivastauksia tai käydä hyvää keskustelua seminaarissa. Iloa voi tuottaa yksittäinen opetustilanne, jossa opettaja tuntee onnistuneensa, tai onnistumisen havaitsee vuosien aikana, kun näkee nuorten kasvavan itsenäisiksi ajattelijoina ja tutkijoina. Aikajänne voi venyä pitkäksi ennen kuin näkee

työnsä tuloksen. Erityisesti tutkimuksen tekemisessä onnistumisen tunnetta edeltää pitkä ja sinnikäs uurastus. Kun työnsä tuloksille sitten saa ulkopuolista tunnustusta julkaisun, myönnetty tutkimusrahoituksen tai palkinnon muodossa, onnistumisen iloa jaetaan mielellään koko työyhteisössä.

Yhteistyöhön ja innostukseen liittyviä asioita nousee esiin paljon. Esimiehet kuvaavat, miten yhteistyön aloittaminen on organisaatorajojen, hajallaan olevien fyysisten tilojen tai muutoksen seurauksena ensin saattanut olla vaikeaa, mutta kun keskustelut ja osaamisen jakaminen on saatu alkuun, onkin auennut uusia, innostavia näkökulmia ja syntynyt uutta ajattelua. Esimiesten kertomuksissa yhteistyö ja innostuksen ilmapiiri kulkevat käsi kädessä ja ruokkivat toisiaan.

Esimiesten puheessa painoarvoa saavat myös talouteen liittyvät onnistumiset. Myönnetty tutkimusrahoitus on merkittävä ihmisten onnistuminen, mutta puhetta on myös siitä, että on selvitty säästöistä tai onnistuttu varainhankinnassa. Tuloksellisuuteen perustuvan rahoitusmallin maailmassa ihmisten onnistumiset näkyvät konkreettisesti parantuneina tunnuslukuina.

Suureksi onnistumisten ryhmäksi erottuu vielä yhteiskunnallinen vaikuttaminen, joka keskijohdon kuvaamissa esimerkeissä on jonkun yliopiston ulkopuolisen tahon toimesta palkitukseksi tulemisen lisäksi sitä, että joku on nimetty asiantuntemuksensa perusteella merkittäviin työryhmiin.

## Oma esimiestyö

Saadakseni ymmärrystä siitä, minkälaisena esimiestehtävissä toimivat professorit mieltävät esimiestyön ja millä tavoin he itse sitä toteuttavat, pyysin heitä kuvaamaan, mitä he esimiehenä voivat tehdä auttaakseen ihmisiä onnistumaan omassa työssään.

Suurimmaksi teemaksi nousee hyvän ja kannustavan ilmapiirin luominen ja vaaliminen. Hyvän ilmapiirin peruspilareita ovat esimiehen johdonmukaisuus ja luottamus siihen, että ihmiset tekevät itsenäisesti työtään ja haluavat tehdä sen hyvin. Esimies toivoo, että ihmiset voisivat kokea olevansa kaikki saman asian takana ja että tavoitteisiin pyritään yhteisesti työskennellen, parem-

mista tuloksista hyvässä hengessä kilvoitellen. Jos ongelmia ilmenee, niihin on tärkeää tarttua heti ja pyrkiä löytämään ratkaisu.

Toinen merkittäväksi koettu esimiestyön alue on olla ihmisille läsnä keskustelukumppanina. Moni nimeää erikseen erityisesti kuuntelemisen. Esimies toivoo, että osaisi olla helposti lähestyttävä, jotta ihmisillä olisi matala kynnyksellä tulla puhumaan. Spontaanien keskustelujen lisäksi täytyy tietysti olla säännöllisiä tapaamisia. Eräs haastateltavista korostaa avoimuuden merkitystä nykyisessä linjaorganisaation hallintomallissa.

Kolmas keskeinen asia, jonka haastateltavat kokevat tärkeäksi omassa esimiestyössään, on huolehtia siitä, että työolosuhteet olisivat mahdollisimman hyvät. Silloin ihmiset voivat keskittyä oikeisiin asioihin ja yhdessä edetään oikeaan suuntaan. Moni toivoo, että heidän olisi mahdollista kannustaa ja palkita ihmisiä myös rahallisesti. Ne harvat, joilla tämä mahdollisuus on, pitävät rahallista kannustusta tärkeänä signaalina tavoitellusta toiminnan suunnasta, vaikka käytettävissä oleva summat ovat vain pieniä. He kertovat ihmisten kuitenkin ilahtuvan ja arvostavan esimiehen näin antamaa tunnustusta työlleen.

Neljäs puheessa paljon esiintynyt esimiestyön muoto on toimia yksikön rajapintana yliopiston johtoon päin. Erityisesti tässä yhteydessä otetaan esille oman yksikön toiminnan, resurssien ja näkökantojen puolustaminen. Tärkeänä esimiestyönä koetaan myös erilaisten vaatimusten ja häiriötekijöiden puskurointi, toisin sanoen pyrkimys suojella ihmisten työrauhaa keskittyä olennaiseen.

Oman esimiestyön tehtävinä mainitaan vielä suunnan näyttäminen, tasa-painon hakeminen yksikön ulkopuolelta tulevan ohjauksen ja akateemisen vapauden välillä, välitön puuttuminen mahdollisiin ongelmatilanteisiin, oman esimerkin näyttäminen ja synergian paikkojen tunnistaminen. Huolen aiheena on riittämättömyyden tunne: halua olisi paneutua esimiestyöhön laajemmin ja syvemmin, mutta monessa roolissa toimiminen ei anna siihen ajallisia mahdollisuuksia.



## Toivottu esimiestyö

Vastaavasti kysyin, minkälainen oman esimiehen toiminta olisi sellaista, mikä auttaisi itse kutakin onnistumaan dekaanin tai laitosjohtajan tehtävässä. Vastaukset ovat vakuuttavan samansisältöiset: omalta esimieheltä toivotaan yksiselitteisesti ja ylivoimaisesti eniten tukea ja keskustelukumppanuutta. Positiivista palautettakin saa antaa, joskus ehkä vähän kannustaakin. Taus-tatukena olemisen merkitys korostuu, jos on vaikeita päätöksiä tehtävänä. Keskusteluyhteyden rakentumiseen liittyy konkreettinen ja tärkeä asia: hyvä esimies lukee hänelle lähetetyn viestin ja reagoi siihen nopeasti. Toive-esimies on muutenkin helposti lähestyttävä ja suhde häneen perustuu keskinäiseen luottamukseen.

Muita toiveita oman esimiehen suuntaan ovat, että hän toimisi äänitorve-na keskushallintoon päin, turvaisi toiminnan ja loisi taloudellista ennustetta-vuutta. Esimiehen olisi muutenkin hyvä puskuroida erilaisia häiriötekijöitä. Strategian mukaiseen suuntaankin saa kyllä mielellään ohjata.

Kysyessäni ajatuksia esimiestyöstä en pyytänyt ottamaan kantaa siihen, onko haastateltavien kokemus esimiestyöstä hyvä vai huono. Kuitenkin he ha-lusivat kertoa myös todellisista kokemuksistaan. Rajaan niiden käsittelyn tä-män tutkimuksen ulkopuolelle, mutta nostan esiin yhden yleisen havainnon, koska sillä on merkitystä yliopistojen johtamisen kehittämiseksi. Jos kesku-ste-luyhteys omaan esimieheen kuvataan toimivaksi, tästä kerrotaan innokkaasti ja se näkyy myönteisesti myös haastattelun muissa vastauksissa. Vastaavasti jos keskusteluyhteyttä omaan esimieheen ei koeta olevan, sen puuttumisesta on tarve puhua ja vaikutukset heijastuvat selkeästi myös vastauksissa muihin ky-symyksiin.

## Yliopistojen strateginen johtaminen tulevaisuudessa

Haastattelun päätteeksi loimme haastateltavien kanssa katseen tulevaisuuteen kysymyksellä, minkälaista strategisen johtamisen tulisi olla tulevaisuudessa, jotta se parhaiten auttaisi suomalaisia yliopistoja menestykseen.

### Dekaanien tulevaisuudennäkymiä

Dekaanit painottavat sivistysyliopiston merkitystä myös tulevaisuudessa, jonka he ennakoivat edellyttävän johtamiselta herkkyyttä muutokselle ja uudistumiskykyä. Erityisesti ylimmän johdon tehtävänä on kuunnella herkällä korvalla yhteiskuntaa ja löytää tavat olla joustava ja ketterä. Tulevaisuuden strategisessa johtamisessa skenaariotyöskentelyä tulisi hyödyntää nykyistä enemmän ja hyvin avoimesti pohtia, mitä mahdolliset tulevaisuuden tilat radikaaleimmillaan voivat olla. Tähän tarvitaan laajaa näkökulmaa.

Kun varaudutaan erilaisiin skenaarioihin, strategisessa johtamisessa pitää dekaanien näkemyksen mukaan jatkossakin kyetä tekemään valintoja. Tarvi- taan päätöksentekokykyä. Kaikkein tärkein strategisen johtamisen kysymys pienelle kansakunnalle on punnita, miten se jakaa rajalliset resurssinsa yhteis- kuntaa hyödyttävään toimintaan tai kapeaa, kansainvälistä tiedeyhteisöä kiin- nostavien tulosten tuottamiseen.

Dekaanien kuvaamassa tulevaisuuden johtamismaisemassa ei riitä, että saa aikaan hyviä tuloksia. Viestinnällisyyden lisääntyessä omista vahvuuksista on myös osattava kertoa. Viestintä ja keskustelu ovat keskeisessä asemassa siinäkin, kun haasteena on saada ihmiset mukaan vaikka epävarmuus voi olla suurtakin.

## Laitosjohtajien tulevaisuudennäkymiä

Avoin ja osallistava keskustelu nousee olennaiseksi strategisen johtamisen elementiksi ennen kaikkea laitosjohtajien puheessa. He näkevät profiloitumisen olevan hyvä suunta. Tasapaino akateemisen autonomian ja yhteisen suunnan välille löytyy, kun näkemyksiä tunnistettujen vahvuuksien tueksi nousee yliopistoyhteisöstä. Yhteinen ajattelu ja keskustelu kirkastavat yhteneväisyydet yliopiston yhteisten tavoitteiden ja yksilön työn tavoitteiden välillä. Heidän kuvauksissaan tulevaisuuden strategiat ovat nykyistä fokuoituneempia ja visionäärisyydessään inspiroivia.

Laitosjohtajien kokemus on, että yliopistoissa ollaan jo edetty hyvään suuntaan, mutta yhteistä oppimista on vielä paljon. Toiveena onkin saada tulevaisuudessa enemmän tukea johtamistyölle: sen olisi hyvä olla kokoaikainen tehtävä, johon saisi koulutusta ja jossa tukena olisi asiansa osaava johdon assistentti sekä sujuvasti toimivat it-järjestelmät. Ne tuottavat läpinäkyvää tietopohjaa, jolloin toiminnan tuloksellisuus ja tuloksellisen toiminnan hyödyt tulevat niin ikään läpinäkyviksi. Tämä edesauttaa osaltaan kannustavan ilmapiiirin luomista. Hyvä henki tuottaa tulosta.

Tulevaisuuden johtamismaisemassa laitosjohtaja onnistuu hyvin tasapainoilemaan toimivan arjen ja tulevaan kurkottamisen välillä. Verkostomainen toimintatapa sekä yliopiston sisällä että ulkopuolisten kumppaneiden kanssa on lisääntynyt, kun profiloituminen on edennyt koko valtakunnan tasolla.

## 10

# Havainnot esimiestyöstä yliopistoissa

Haastatteluilla pyrin hahmottamaan kokonaiskuvaa siitä, minkälaisena strategisen johtamisen konsepti näyttäytyy yliopiston keskijohdon tehtävissä toimivien professoreiden eli dekaanien ja laitosjohtajien arjessa. Erityisinä kiinnostuksen kohteina oli rikastaa ymmärrystä yliopistoyhteisöissä käytävän strategisen keskustelun dynamiikasta sekä esimiestyöstä strategisen johtamisen maailmassa. Tein tarkastelun organisaatiotasoin, paitsi esimiestyötä koskevat kysymykset käsitteelin anonymiteetin varmistamiseksi kaikki yhtenä kokonaisuutena organisaatiotasojen erittelemättä.

Jäseniän haastattelujen yhteenvedon niin, että etenen mikrotasolta makrotasolle eli aloitan ihmisten onnistumisista ja esimiestyöstä (tutkimuskysymys 3) sekä yliopistoyhteisöissä käytävästä strategisesta keskustelusta (tutkimuskysymys 2). Sen jälkeen esitän seuraavassa luvussa yhteenvedon siitä, minkälaisena yliopiston strategia haastattelujen perusteella näyttäytyy (tutkimuskysymys 1).

### Onnistumiset yhteydessä työn merkityksellisyyteen

Yliopistoissa keskeisimmät keskijohdon kuvaamat ihmisten onnistumiset tapahtuvat perustehtävissä opetuksessa ja tutkimuksessa. Tämä on havaintona yllätyksenä: näin juurihan kuuluukin olla. Kun kuuntelee esimiesten kuvauksia ihmisten onnistumisista, syntyy vahva mielikuva työhönsä sitoutuneista ihmisistä, joille opiskelijan oppiminen on keskeistä ja jotka tutkimuksen saralla kilpailevat tiedeyhteisössä rahoituksesta ja tuloksista. Sekä opetuksen että tutkimuksen tehtävissä työn autonomian aste on korkea. Moni mainitsee sisäisen motivaation keskeisimmäksi innostuksen lähteeksi. Vastaavan havainnon ovat tehneet myös Pekkola ym. (2017). Älyllisten haasteiden ratkominen

on palkitsevaa. Juuri vaikeiden asioiden kohtaaminen ja voittaminen antaa tunteen työn merkityksellisyydestä (Bailey & Madden 2016).

## Esimiestyössä tärkeintä kuuntelu ja keskustelu

Omassa esimiestyössään haastateltavat näkevät kaikkein tärkeimpänä asiana hyvän ja kannustava ilmapiirin luomisen. Kuuntelu ja keskustelut ovat tässä keskeisessä asemassa. Onnistumisen tunnetta esimiestyössä antaa, kun löytää ratkaisuja päästä asioissa eteenpäin niin, että työyhteisön arki sujuu ja ihmiset voivat keskittyä opetuksen ja tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Tämä on esimiehelle tärkeä tapa omalla työllään tukea ihmisten työhyvinvointia. Kuuntelua ja keskustelua toivotaan eniten myös omalta esimieheltä.

Tällainen ajattelu ja toiminta esimiestyössä on yliopistolle voimavara, jonka täyden potentiaalini esiin saamisesta olisi tärkeää varmistua. Hyvää yhteistyön henkeä luova esimies tukee samalla työn merkityksellisyyden kokemusta (Kahn 2010). Esimiehen utelias suhtautuminen liittyy oppimisen haluun, ja siitä kumpuava kiinnostus ihmisiä ja heidän työtään kohtaan vahvistaa työn merkityksellisyyttä ja sitä kautta ihmisten työlle antautumisen tunnetta (ibid). Myös mikä tahansa muu kohtaaminen oman tai muulla organisaatiossa olevan esimiehen kanssa on merkityksellinen. Ihminen aistii ja tarkkailee joka tilanteessa, osoittaako esimies arvostustaan ja kunnioitustaan työntekijöitään kohtaan (ibid). Suurikin organisaatio voi keskustelevalle esimiestyöllä saavuttaa pienen organisaation etuna pidettävää toiminnan ketteryyttä ja etenemistä samaan suuntaan (Groysberg & Slind 2012, O'Shannassy 2014). Siksi on tärkeää, että esimiestehtävissä toimivat mieltävät psykologisten ulottuvuuksien painoarvon suhteessa hallinnollisiin tehtäviin tai työnkuvan kokonaisuuteen kuuluvaan asiantuntijatyöhön.

## Muutokseen malttia

Keskijohdon näkökulmasta strategian mukaista toimintaa häiritsee liiallinen muutos sisäisenä olosuhdetekijänä. Maailma yliopiston ympärillä muuttuu koko ajan, mutta sitä muutosta dekaanit ja laitosjohtajat seuraavat mielenkiinnolla, koska koulutuksen ja tutkimuksen sisällöt ovat kytkeytyneet ympärillä

olevaan yhteiskuntaan ja maailman ilmiöihin. Sen sijaan yliopiston sisäiset muutokset ovat välittömämmin yhteydessä jokapäiväiseen työhön ja saattavat siksi herkemmin aiheuttaa häiriöitä arjen sujuvuuteen. Suurin kuormittavuuden kokemus syntyy, jos perättäiset muutokset vievät asioita eri suuntiin, jolloin syntyy kokemus lyhytjänteisestä poukkoilusta, tai jos on käynnistetty liian monta päällekkäistä muutosta. Yksittäisen muutoksen tarkoitus voi olla hyvä, mutta toiminta menee sekaisin, kun isot muutokset sotkevat toisiaan. Toistuvat muutokset väsyttävät, kun perustyön puitteet ovat jatkuvasti epäselvät. Ylin johto voi keskustelun kautta vähentää keskijohdossa koettua muutostilanteisiin liittyvää epävarmuutta (Herzig & Jimmieson 2006).

### Dekaani keskeinen strategiavaikuttaja

Dekaanilla on keskeinen rooli yliopiston strategiavaikuttajana. Yhtäältä hän vie yliopiston johdolle tiedekuntansa henkilöstön näkemyksiä ja ajatuksia hyödynnettäväksi strategian muotoilussa. Toisaalta kun strategia on luotu, dekaani tarvittaessa auttaa ja tukee laitosjohtajia heidän päätöksenteossaan. Mitä tiiviimpi dekaanin keskusteluyhteys molempiin suuntiin on, sitä parempi käsitys yliopiston johdolle muodostuu tiedekunnan vahvuuksista ja sitä paremmat edellytykset laitosjohtajilla on suodattaa usein hyvin laajoista ja kattavista strategioista oman yksikkönsä työskentelyn kannalta olennaisin.

Tämä tulema on yhdenmukainen Nokelaisen (2016) havainnon kanssa. Hänen tapaustutkimuksessaan keskijohdon asema on merkittävä yliopiston strategian muotoutumisessa koko yhteisön yhteiseksi merkitykseksi ja työn tuloksiksi. Vastaavasti Pekkola ym. (2017) toteavat esimiesasemassa (managerial position) toimivia professoreita koskevassa tutkimuksessaan, että esimiesprofessorit ilmoittavat osallistuvansa ja myös vaikuttavansa strategian muotoiluun ja resurssien jakoon muita enemmän.

Kysymys dekaanin roolista kytkeytyy keskusteluun esimiehen roolista yli-päättään. Tämänkin tutkimuksen haastatteluista käy ilmi sama, mihin Pekkola ym. (2017) kiinnittävät huomiota: esimiesprofessorit opettavat ja tutkivat huomattavan osan työajastaan. Ehkä siis erityisesti dekaanin roolin osalta voisi olla hyödyllistä punnita, millaista johtamistyön ja asiantuntijatyön painotusta halutaan tavoitella.

# 11

## Havaintoja yliopiston strategiasta

### Strateginen johtaminen periaatteessa selvää

Dekaanien ja laitosjohtajien näkemys strategisesta johtamisesta on hyvin yhdenmukainen ja selkeä: on määritelty suunta, tavoitteet ja toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan ja edetään haluttuun suuntaan, ja nämä on kirjattu. Strategia konkretisoituu arjen työksi toimenpiteiden kautta. Suhtautuminen strategian olemassaoloon on enimmäkseen myönteistä. Jotkut kyllä kysyvät, kuuluuko strategia akateemiseen maailmaan ollenkaan, mutta heilläkin on valmius nähdä, miten strategiaa voi yliopistomaailmassa soveltaa, jos sellainen halutaan olevan.

Vaikka ajatus strategisesta johtamisesta on yhdenmukainen ja selkeä, kuvaukset yliopiston strategian ohjausvaikutusta ovat tyypillisesti ristiriitaisia. Sen sanotaan olevan heikko perustellen tätä sillä, että strategia on liian yleinen ja ympäripyöreä. Kuitenkin yleiskuvaksi muodostuu, että yliopistojen strategiat loppujen lopuksi vaikuttavat toimintaan.

Kaikista selkein ohjausvaikutus on havaittavissa silloin, kun yliopiston strategiassa on yhteishenkeä luova, asennetta kuvaava elementti. Sellainen ei ota kantaa sisältöihin, mutta vaikuttaa haastattelujen perusteella innostavasti. Jos henkeä luova elementti ilmenee yliopiston toimintakulttuurina, sillä voi erottautua kilpailijoista.

Toinen keskeinen strategian elementti on tutkimuksen painopistealueet. Ne ovat valikoituneet jo olemassa olevia vahvoista tutkimusaloista ja ne on mietitty niin, että yliopiston tutkimuksen kytkentä ympäröivään yhteiskuntaan on selkeästi nähtävissä. Määritelmät ovat tyypillisesti väljiä, mutta niiden avulla resursseja ohjataan pikku hiljaa ennen kaikkea uusien professoreiden rekrytointien kautta valituille tutkimuksen vahvuusaloille.

Kolmas yliopistojen strategian elementti ovat toimenpidesuunnitelmat. Syntyy vaikutelma, että parhaimmillaan niiden kautta strategia tuo järjestelmällisyyttä tekemiseen. Sen sijaan niiden sisällöllinen ohjausvaikutus näyttäisi haastattelujen perusteella olevan selvästi hajanaisin. Tämä voi osaltaan selittyä sillä, että kaikkien mukana olleiden yliopistojen strategiadokumenteissa on kaikki ne kohdat, jotka OKM tavoitesopimusohjeistuksessaan korkeakoulusektorin yhteisiksi tavoitteiksi antaa. Vaikka näiden yhteisten tavoitteiden alla voi tehdä yliopistokohtaisia valintoja toimenpiteiden suhteen, ne pakottavat kaikki tekemään kaikkea. Kansainväliset rekrytoinnit, parhaiden opiskelijoiden houkuttelu, opiskelijalähtöisyys, huippututkimus, tutkimusinfrastruktuurien kehittäminen, ulkopuolisen tutkimusrahoituksen lisääminen ja yrittäjyys ovat strategiadokumenttien perusteella yleisesti yliopistojen arkea. Yhtäältä yhteisten tavoitteiden asettaminen koko sektorille saa aikaan sen, että makrotasolla halutuilla alueilla tapahtuu etenemistä, kun jokainen yliopisto tekee joka kohdassa jotain. Toisaalta kun yliopistoilta edellytetään kultakin omaa strategiaa, tarkoituksenmukaista olisi voida määrittää tavoitteet ja toimenpiteet kunkin yliopiston omista lähtökohdista. Yleisten strategiamallien kritiikki on juuri strategian tilannesidonaisuus: strategian täytyy olla merkitsevä ja erityinen juuri sille organisaatiolle, jota varten se on ajateltu (Spender 2014).

Neljäs toimintaa ohjaava elementti kytkeytyy sekin OKM:n ohjaukseen. Niukkenevien resurssien oloissa etenkin joissain yliopistoissa toiminnan tehostamisen taloudelliset perustelut saavat paljon painoarvoa. Osin kysymys on olosuhteiden pakosta, osin strategisesta valinnasta. OKM:n käyttämän rahoitusmallin tuloksellisuuteen perustuvien indikaattorien ohjaamana samalla tai vähemmällä rahalla on parannettava määrällistä ja laadullista tulosta enemmän kuin muut. Sinänsä suorituskyvyn parantaminen on strategisena valintana täysin mahdollinen ja järkevä tavoite. Vastaavaa on tavoiteltu yleisesti myös muiden maiden korkeakoulupolitiikassa (Bleiklie & Michelsen 2013). Hyvän suoritusmittariston ominaisuus on, että sen avulla voidaan saada ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka ovat olennaisia paremman tuloksen saavuttamiselle. Näin suorituksen mittaaminen tukee päätöksentekoa (Van Aartsengel & Kurtoglu 2013). Suomalaisista korkeakouluista tehtyjen tutkimusten mukaan suorituskykymittareilla näyttäisi olevan myös ei-toivottuja vaikutuksia. No-



kelaisen (2016) tapaustutkimuksessa toimintaa ohjaavat voimakkaasti järjestelmät. Tämän seurauksena tulosten suorittaminen on lisääntynyt, mutta henkilöstö kokee menettäneensä vaikutusvaltaa ja strategisen johtamisen keskittyneen johdolle. Kallio ym. (2016) ovat jo syksyllä 2010 kerättyä empiiristä aineistoa hyödyntäen osoittaneet, miten suorituksen johtaminen on vaikuttanut sisäiseen motivaatioon heikentävästi ja muokannut akateemista työtä ajaen eriytymistä yhtäältä hyvin kilpailuhenkiseen suuntaan mutta toisaalta tehnyt sen akateemiseen kollegiaalisuuteen pohjautuvan identiteetin kustannuksella. Suoritusmittareiden ei-toivotut ilmiöt nousivat esiin myös näissä haastatteluissa. Vaikuttaisi siis siltä, että olisi tärkeää kriittisesti miettiä tuloksellisuuden perustuvan rahoitusmallin mekanismeja ei-toivottujen vaikutusten ja niihin liittyvien riskien minimoimiseksi.

### Resurssilähtöisestä ajattelusta kohti dynaamista kyvykkyyttä

Strategiateorioiden näkökulmasta katsottuna yliopistot soveltavat resurssilähtöistä ajattelutapaa. Siinä lähtökohtana ovat organisaatioissa olevat resurssit, jotka voivat olla fyysisiä, taloudellisia, 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. El Shafeey ja Trott (2014) ja Sanchez (2015) käyvät tarkemmin läpi resurssilähtöisen ajattelutavan kehitysvaiheita.

Tutkimuksen vahvuusalueille perustuva resurssilähtöinen ajattelutapa on luonteva strategiateoriatyö yliopistolle. Kilpailuedun saavuttaminen ja sen ylläpitäminen kovenevassa globaalissa kilpailussa käy yhä haastavammaksi, kuten Tieteen tila -raportit (Suomen Akatemia 2014, 2016) ovat osoittaneet. Kilpailuedun lähdettä pitää hakea ja uudistaa jatkuvasti, toisin sanoen johtaa yliopiston toimintaa dynaamista kyvykkyyttä ja mahdollisuuksien luomista tavoitellen. Dynaamisen kyvykkyyden teoria (Denford 2013, Vogel & Güttel 2013, Tallman 2015) analysoi organisaation kykyä luoda, laajentaa ja uudistaa resurssiaan ja pätevyksiään. Se on resurssilähtöisen ajattelun seuraava kehi-

tysvaihe, joka tunnistaa mahdollisiksi kilpailuedun lähteiksi myös näkymättömiä resursseja kuten toimintatavat, organisoitumisen tavan, osaamisen tai organisaatiokulttuurin. Niiden tunnistamiseksi analysoidaan organisaation kykyä paitsi hyödyntää olemassa olevia ainutlaatuisia resurssejaan myös jalostaa niitä. Kilpailuetu syntyy organisaation kollektiivisesta oppimisesta miten yhdistellä ja hyödyntää ainutlaatuisia resurssejaan (Santalainen 2009). Tässä ajattelussa haasteeksi nousee tasapainoilu pysyvyyden – jota sitäkin tarvitaan – ja uudistumisen välillä. Jotta organisaatio voi saavuttaa dynaamista kyvykkyyttä, myös strategiaproessin tulee olla dynaaminen prosessi: elävä, avoin ja ennakoiva, kilpailuetua jatkuvasti varmistava kohtaamisten ja toiminnan ketju, jossa liika strukturointi ei tukahduta strategista ajattelua.

### Osallistamista täytyy johtaa

Yliopistojen strategiaproesseissa on haastattelujen perusteella tunnistettavissa elävää ja avointa keskustelua edistävä kehittämiskohde. Dekaanien ja laitosjohtajien vastaukset valottavat selvästi, miksi mittavakaan eläväksi ja avoimeksi tarkoitettu strategiaproessi ei välttämättä tuota osallisuuden kokemusta. Osallistavaa keskustelua on johdettava, jotta se saisi aikaan vaikuttamisen tunnetta. Keskustelussa nousseita ajatuksia on koottava, niiden sisältöjä on mietittävä, vaikutuksia valintoihin punnittava – ja tämä on tehtävä näkyväksi niille, joiden osallistumista on pyydetty. Ilman palautetta ei synny vuorovaikutusta eikä strategista keskustelua. Osallistamisen mahdollisuuden tarjoaminen, saati osallistumisen pyytäminen, herättää odotuksen keskustelusta. Äänen antaminen työyhteisön jäsenille päätöksenteon valmistelussa voimaannuttaa ihmisiä (Beugré 2010). Asioita lähdetään viemään eteenpäin, kun päätöstä on edeltänyt keskustelu, jossa on käyty läpi erilaisia ja vastakkaisiakin näkökulmia. Erityisen tärkeää tämä on silloin, jos yhteisössä odotetaan osallistumisen mahdollisuuksia olevan. Vastaavasti osallistaminen kääntyy voimakkaasti työlle antautumisen tunnetta vahingoittavaksi, jos ääni annetaan, mutta se ohitetaan tai ei pystytä osoittamaan sen kuulluksi tulemistä (ibid). Osallistamisen johtamisella tarkoitetaan näin ollen ihmisiltä nousseiden ajatusten hyödyntämistä näkemyksen muodostamisessa ja palautteen antamista sii-

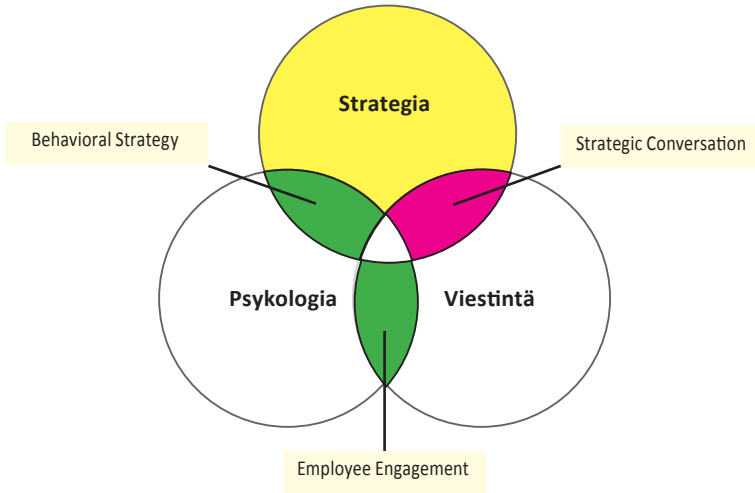
tä, miten esitetyt ajatukset ovat näkemystä muokanneet ja miksi on päädytty tiettyihin valintoihin.

### Kokoava peilaus strategisen johtamisen teoriakehikkoon

Kun keskijohdon haastattelujen perusteella muodostuva kokonaiskuva yliopistojen strategisesta johtamisesta peilaa luvussa 3 esittelemään teoriakehikkoon, johtopäätökset voi tiivistää kuvion 2 havainnostamalla tavalla seuraavasti.

Omalle työlle antautuminen näyttäytyy keskijohdon haastatteluissa yliopiston vahvuutena ja kantavana voimana (vihreä alue kuviossa 2). Siitä kumpuaa toiminta, joka summautuu yliopiston tuloksiksi: opiskelijoiden opiksi ja uudeksi tutkimustiedoksi. Korkea motivaation taso ei kaikissa organisaatioissa ole itsestäänselvyys. Yliopistoille tämä on arvokas voimavara, jota kannattaa kaikin keinoin vaalia.

Teoriakehikon strategisen keskustelun alue näyttäytyy keskijohdon haastatteluissa alueelta, jolla on vielä tilaa kehittyä (punainen alue kuviossa 2). Strateginen keskustelu ei aina johda siihen, että strategian suunnittelu ja arjesta nousevat näkemykset kohtaisivat. Mitä paremmin yliopistoyhteisössä käydyssä strategisessa keskustelussa onnistutaan, sitä paremmin pystytään yhdistämään yliopistoyhteisön osaamisesta kumpuava työ ja yliopiston strategian ohjaava vaikutus niin, että ne ruokkivat toinen toisiaan. Kun strategista keskustelua käydään luottamukseen perustuvassa, avoimessa ja hyvässä hengessä, myös päätöksenteon laatu paranee, kun tehdään strategisia valintoja (keltainen alue kuviossa 2).



*Kuvio 2. Kokoava peilaus strategisen johtamisen teoriakehikkoon*

Strategian kautta tullaan siihen, että yksittäisen yliopiston strategiasta puhuttaessa tarkastelussa on huomioitava strategisesta hallitusohjelmasta johdettu OKM:n ohjauksen ulottuvuus. Tämä ulottuvuus näyttäytyy tärkeänä myös keskijohdon haastatteluissa, joissa OKM:n ohjaus kuuluu puheessa ei ainoastaan ulkoisena toimintaympäristötekijänä vaan myös pohdittaessa yliopiston strategiaa.

### **Korkeakoulupoliittisen ohjauksen rooli**

Strategiadokumenttien sisältö noudattelee yleisesti pitkälti OKM:n tavoitesopimusohjeistuksessa annettua formaattia. Silloin hyvinkin oivallettu kilpailuedun lähde saattaa hukkua runsauteen. Sisällöllisesti keskinäisiä eroja haetaan tutkimuksen painopisteiden kautta – kuten OKM:n tavoitesopimusohjeistus määrää. Kun keskijohdolta kysyy, miten yliopiston strategia ohjaa toimintaa yliopistossa, voi olla vaikea erottaa, mikä on OKM:n ohjauksen ja mikä yliopiston oman strategian vaikutusta. Samankaltaiseen havaintoon ovat päätyneet Luoma ym. (2016). He toteavat yliopistojen strategioiden olevan sisällöllisesti hyvin samankaltaisia ja selittävät sitä sillä, että yliopistojen

strategiadokumenttien muotoutumista määrittää valtaosin korkeakoulu- poliittinen ohjaus eikä niinkään yliopiston strateginen ajattelu.

Yliopistojen arjessa paljolti mittaritavoitteina näyttäytyvä OKM:n ohjaus on suomalaisessa korkeakoulukirjallisuudessa tyypillisesti luokiteltu uudeksi julkisjohtamiseksi (New Public Management, NPM). Siinä poliittinen päätöksentekijä pyrkii jäljittelemään markkinamekanismia asettamalla toiminnalle mittaroitavat tavoitteet, joiden saavuttamisesta palkitaan (Herranen 2015). Ohjauksen kohteena oleva julkisrahoitteinen toimija määrittää itse, millä keinoin se pyrkii saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Taustalla on ajatus, että näin poliittinen päätöksentekijä vapauttaa julkisrahoitteiset organisaatiot aiempaa itsenäisempään toimintaan. Kokemukset muista maista ovat kuitenkin osoittaneet, että hyvä ajatus kääntyy käytännössä helposti itseään vastaan (Seddon 2008, Marr & Creelman 2011). Suorituskykymittareiden valvonta, organisaatioiden sisäiset ohjeistukset niiden saavuttamiseksi, palkitsemiset tai toisaalta rangaistukset ohjaavatkin toimintaa täyttämään määrälliset indikaattoritavoitteet varsinaisen tavoitteen eli laadukkaan julkisen palvelun kustannuksella. Silloin unohtuu NPM-ajattelun se alkuperäinen hyvä tavoite, että lisäämällä sektorin toimijoiden päätösvaltaa pyritään nimenomaan viemään strateginen ajattelu kaukaisesta keskushallinnosta lähelle palvelun käyttäjiä ja antamaan sen mukaisesti joustavasti toimintavapautta niille yksiköille, jotka palvelua tuottavat (Theisens 2016). Näin ollen korkeakoulujenkin ohjauksessa on tärkeää ylläpitää ja kehittää niitä toimintatapoja, joilla lisätään strategisen ajattelun painoarvoa suhteessa määrälliseen mittaamiseen.

Strategisen ajattelun vahvistamiseksi voisi hyödyntää esimerkiksi konserni-strategiakehikosta nousevia näkökulmia soveltuvin osin. Viittaaan aiemman tutkimukseni (Ranki 2016) havaintoon, jonka kanssa nyt tehdyt keskijohdon haastattelut ovat samansuuntaisia: strategiateorioiden näkökulmasta katsotuna ministeriön ohjauksessa on joitain kiinnostavia yhtäläisyyksiä konsernin kanssa. Juridisesti korkeakoulusektori ei toki ole konserni, mutta konserni-strategiakehikkoa soveltuvin osin hyödyntämällä OKM:n strategisesta hallitus-ohjelmasta johdetun ohjauksen ja itsenäisen korkeakoulun strategian tärkeää yhtymäkohtaa voisi tarkastella uudenaikaisesta näkökulmasta. Kun kehikkoon yhteisesti keskustellen asettelisi ministeriön ohjauskäytäntöjä ja yliopiston (tai

ammattikorkeakoulun) strategian elementtejä, harjoitus voisi antaa oivalluksia toimijoiden toisilleen tuottaman lisäarvon kasvattamiseksi. Keskustelu voisi kirkastaa yhteistä ajattelua myös strategiateorioiden keskeisimmässä kysymyksessä: kenen kanssa korkeakoulusektorin eri tasoilla kilpaillaan ja mistä.

Tällainen yhteinen oppimisprosessi palvelisi samalla Heinosen (2017) kuvaamaa julkisen sektorin tarvetta vahvistaa näkemyksellistä ja luottamusta rakentavaa johtajuutta maailmassa, jossa keskinäisriippuvuudet ovat jatkuvassa liikkeessä. Uuden tiedon etsimiselle on hänen mukaansa löydettävä uusia, vuorovaikutteisia muotoja, ilman että asianosaisten yhteisöjen – tässä tapauksessa yksittäisen korkeakoulun ja ministeriön – on pelättävä autonomiansa, kriittisyytensä tai identiteettinsä menettämistä. Virtanen ja Stenvall (2014) kannustavat julkisia organisaatioita käymään jatkuvaa, tietoon perustuvaa keskustelua ja korostavat kykyä yhdistää vuorovaikutussuhteessa usean toimijan osaamista. Yhä nopeammin muuttuvassa ja vaikeammin ennakoitavassa toimintaympäristössä vuorovaikutuksen malleja ja sisältöjä on jatkuvasti arvioitava ja kehitettävä strategisen kyvykkyyden ylläpitämiseksi. Sekä käytännön strateginen johtaminen korkeakoulusektorilla että korkeakoulututkimus hyötyisivät eri tieteenaloja ja käytännön toimijoita tiiviimmin yhteen tuovasta dialogista.

# Lähteet

- Albrecht, S. (toim.) (2010). *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar.
- 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. Haettu 13.5.2016 osoitteesta <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/trends-global-higher-education-2009-world-conference-cn.pdf>.
- van Aartsengel, A. & Kurtoglu, S. (2013). *A Guide to Continuous Improvement Transformation. Concepts, Processes, Implementation*. Berlin: Springer.
- Bagley, S. & Portnoj, L. (2014). Setting the stage: Global competition in higher education. *New Directions for higher education*, 168, 5–11.
- Bailey, C. & Madden, A. (2016). What makes work meaningful – or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, Summer 2016.
- 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*, 35, 443–467.
- Berson, Y., Halvy, N., Shamir, B. & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26, 143–155.
- Beugré, C.D. (2010). Organizational conditions fostering employee engagement: the role of “voice”. Teoksessa S. Albrecht (toim.) *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar, 174–181.
- Blaschke, S., Frost, J. & Hattke, F. (2014). Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities. *Higher Education*, 68, 711–732.
- Bleiklie, I. & Michelsen, S. (2013). Comparing HE policies in Europe. Structures and reform outputs in eight countries. *Higher Education*, 65, 113–133.
- Bobe, B.J. (2015). Measuring organizational capabilities in the higher education sector. *Education + Training*, 57, 322–342.
- 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*, 10, 31–54.
- Child, J. (2015). Organizational Learning. Teoksessa A. Campbell & D.O. Faulkner (toim.) *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. Haettu 16.1.2016 osoitteesta DOI: 10.1093/oxfordhdb/9780199275212.003.0019.
- 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*, 29, 44–61.

- De La Rosa, G. & Jex, S.M. (2010). Using the demands-control-support model to understand manager/supervisor engagement. Teoksessa S. Albrecht (toim.) *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar, 129–138.
- Denford, J.S. (2013). Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. *Journal of Knowledge Management*, 17, 175–194.
- El Shafeey, P. & Trott, R. (2014). Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. *European Business Review*, 26, 122–148.
- Gary, M. S. & Wood, R. E. (2011). Mental Models, Decision Rules, and Performance Heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 32, 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*, 33, 1229–1246.
- Greve, H. (2013). Microfoundations of management: Behavioral strategies and levels of rationality in organizational action. *The Academy of Management Perspectives*. 27, 103–119.
- Groysberg, B. & Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. *Harvard Business Review*, June 2012.
- Gruman, J. & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123–136.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36, 831–850.
- Heinonen, O-P. (2017). Julkinen päätöksenteko totuudenjälkeisessä ajassa. *Yhteiskuntapolitiikka*, 82, 94–99.
- Herranen, O. (2015). Uusi julkisjohtaminen ja valtion tuottavuusohjelman kova ydin. *Hallinnon tutkimus*, 34, 27–42.
- Herzig, S. & Jimmieson, N. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 27, 628–645.
- IAU (2014). Internationalization of higher education: Growing expectations, fundamental values. IAU 4<sup>th</sup> Global Survey. Executive Summary. Haettu 16.5.2016 osoitteesta <http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/IAU-4th-GLOBAL-SURVEY-EXECUTIVE-SUMMARY.pdf>.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A. P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11, 69–95.
- Jessop, B. (2008). A cultural political economy of competitiveness and its implications for higher education. Teoksessa B. Jessop, N. Fairclough & R. Wodak (toim.) *Education and the knowledge-based economy in Europe*. Rotterdam: SensePublishers, 13–40.
- Kahn, W.A. (2010). The essence of engagement: lessons from the field. Teoksessa S. Albrecht (toim.) *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar, 20–30.



- Kallio, K.-M., Kallio, T. J., Tienari, J. & Hyvönen, T. (2016). Ethos at stake: Performance management and academic work in universities. *Human Relations*, 69, 683–709.
- Kay, J., McKierman, P. & Faulkner, D. O. (2015). The History of Strategy and Some Thoughts about the Future. Teoksessa A. Campbell & D.O. Faulkner (toim.) *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. Haettu 16.1.2016 osoitteesta 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*, 25, 329–34.
- Kehm, B. (2015). Higher education as a field of study and research in Europe. *European Journal of Education*, 50, 60–74.
- Luoma, M., Risikko, T. & Erkkilä, P. 2016. Strategic choices of Finnish universities in the light of general strategy frameworks. *European Journal of Higher Education*, 6, 343–355.
- Malkavaara, H.-L. (2016). Hyvän virrat liikkeelle: Työyhteisöviestinnän mittaamisesta sen kehittämiseen. Haaga-Helian julkaisut 5. Haettu 7.10.2016 osoitteesta [https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/hh\\_hyvanvirratliikkeelle\\_verkkoon\\_valmis.pdf](https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/hh_hyvanvirratliikkeelle_verkkoon_valmis.pdf).
- Marr, B. & Creelman, J. (2011). *More with less: maximizing value in the public sector*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Mitchell, J., Shepherd, D. & Sharfman, M. (2011). Erratic Strategic Decisions: When and Why Managers Are Inconsistent in Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 32, 682–704.
- Moon, H. & Ruona, W. (2015). Towards a depersonalisaatio understanding of strategic learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 36, 657–674.
- Mumford, M., Watts, L. & Partlow, P. (2015). Leader cognition: Approaches and findings. *The Leadership Quarterly*, 26, 301–306.
- Nielsen, K. & González, E.R. (2010). Engaging middle managers: activities and resources which enhance middle manager engagement. Teoksessa S. Albrecht (toim.) *Handbook of employee engagement. Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar, 139–148.
- Nokelainen, S. (2016). Kun strategiapöhinä tuli taloon. Tapaustutkimus strategoinnin kehitymisestä pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Academic Dissertation, Tampere University of Technology, Publication, Vol. 1368. Tampereen teknillinen yliopisto Haettu 7.6.2016 osoitteesta <https://tutcris.tut.fi/portal/en/publications/kun-strategiapochina-tuli-taloon%28618afa27-e49c-4576-a269-41912e805cf4%29.html>.
- OECD (2014). How innovative is the education sector? *Education Indicators in Focus*, 24.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., Chatman, J., Lapiz, M. & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*, 21, 104–113.

- O'Shannassy, T. (2014). Investigating the role of middle managers in strategy-making process: an Australian mixed-method study. *Journal of Management & Organization*, 20, 187–205.
- OwalGroup (2016). *Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. Loppuraportti 30.6.2016*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:30.
- Pekkola, E., Siekkinen, T., Kivistö, J. & Lyytinen, A. (2017). Management and academic profession: comparing the Finnish professors with and without management positions. *Studies in Higher Education*. Haettu 22.3.2017 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2017.1294578>.
- Pina, V., Torres, L. & Yetano, A. (2011). The Implementation of Strategic Management in Local Governments. An International Delphi Study. *Public Administration Quarterly*, 38, 551–590.
- Powell, T. C., Lovallo, D. & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32, 1369–86.
- Ranki, S. (2016). Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa. Haettu 22.4.2017 osoitteesta <http://tampub.uta.fi/handle/10024/99139>.
- Rauhala, P., Kantola, M., Friman, M. & Huttula, T. (2016). Ammattikorkeakoulutus tutkimuksen kohteena. *Tiedepolitiikka*, 41, 57–68.
- Sanchez, R. (2015). Analyzing internal and competitor competences: resources, capabilities, and management processes. Teoksessa A. Campbell & D.O. Faulkner (toim.) *The Oxford handbook of strategy: A strategy overview and competitive strategy*. Haettu 15.10.2015 osoitteesta DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199275212.001.0001.
- Santalainen, T. (2009). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Helsinki: Talentum.
- Seddon, J. (2008). *Systems thinking in the public sector. The failure of the reform regime and a manifest for a better way*. Axminster: Triarchy Press.
- Schrager, J. E. & Madansky, A. (2013). Behavioral strategy: a foundational view. *Journal of Strategy and Management*, 6, 81–95.
- Smith, K. A., Vasudevan, S. P. & Tanniru, M. R. (1996). Organizational learning and resource-based theory: an integrative model. *Journal of Organizational Change Management*, 9, 41–53.
- Spender, J.-C. (2014). *Business Strategy. Managing Uncertainty, Opportunity & Enterprise*. Oxford: Oxford University Press.
- Steptoe-Warren, G., Howat, D. & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4, 238–250.
- Sum, N-L. & Jessop, B. (2013). Competitiveness, the knowledge-based economy and higher education. *Journal of Knowledge Economy*, 4, 24–22.
- Suomen Akatemia (2014). Tieteen tila. Haettu 3.5.2017 osoitteesta <http://www.aka.fi/fi/tiedepoliittinen-toiminta/tieteen-tila/tieteen-tila/>.
- Suomen Akatemia (2016). Tieteen tila. Haettu 3.5.2017 osoitteesta [http://www.aka.fi/globalassets/3otiedepoliittinen-toiminta/tieteen-tila/aka\\_tieteen\\_tila\\_yksi.pdf](http://www.aka.fi/globalassets/3otiedepoliittinen-toiminta/tieteen-tila/aka_tieteen_tila_yksi.pdf).
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. (2009). *Esimies strategivaikuttajaksi*. Helsinki: WSOYpro.

- Tallman, S. (2015). Dynamic Capabilities. Teoksessa A. Campbell & D.O. Faulkner (toim.) *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*, DOI: 10.1093/oxfordhdb/9780199275212.003.0019.
- Theisens, H. (2016). Hierarchies, networks and improvisation on education governance. *Governing Education in a Complex World*. Paris: OECD.
- Tirronen, J. (2014). Suomalaisten yliopistojen strateginen johtaminen. *Hallinnon tutkimus*, 33, 70–77.
- Vaara, E. (2015). Critical discourse analysis as methodology in strategy-as-practice research. Teoksessa D.Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara (toim.) *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 491–505.
- Van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. & George, G. (2015). Information, Attention, and Decision Making. *Academy of Management Journal*, 58, 649–657.
- Vecchio, R., Justin, J. & Pearce, C. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within hierarchical structures. *The Leadership Quarterly*, 21, 530–542.
- Vidovich, L. (2013). Policy Research in Higher Education: Theories and Methods for Globalising Times. Teoksessa J. Huisman & M. Tight (toim.) *Theory and Method in Higher Education Research. International Perspectives on Higher Education Research*, 9, 21–39.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki: Tietosanoma.
- Vogel, R. & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15, 426–446.
- Välimaa, J. (2012). The relationship between Finnish higher education and higher education research. Teoksessa S. Ahola & D. Hoffman (toim.) *Higher education research in Finland*. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 27–48.
- Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16, 409–421.

# KESKIJOHDON KOKEMUKSIA YLIOPISTOJEN STRATEGISESTA JOHTAMISESTA

**Sinimaaria Ranki**

Tämä korkeakoulusektorin strategisen johtamisen konseptin kehittämisen tueksi tarkoitettu raportti esittelee havainnot tutkimuksesta, joka selvitti yliopistojen keskijohdon tehtävissä toimivien professoreiden kokemuksia strategisesta johtamisesta. Tutkimuksessa on haastateltu dekaanin ja laitosjohtajan tehtävissä toimivia professoreita neljässä yliopistossa. Strategisen johtamisen teorioihin peilaten haastattelujen keskeiset havainnot rikastavat ymmärrystä yliopistojen johtamisen ulottuvuuksista. Raportti on tarkoitettu näkökulmien avaamiseksi ja kysymysten nostamiseksi keskusteluun yliopistoyhteisön oman johtamisen ja esimiestyön kehittämisen tueksi. Se tuo tutkimustietoa myös korkeakoulupoliittisen keskustelun ja päätöksenteon tueksi. Raportti tarjoaa lukijalle monipuolisen kuvan yliopistojen keskijohdon roolista strategisen johtamisen kokonaisuudessa. Raportti on jatkoa aiemmalle, yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen ylimmän johdon näkemyksiä esittelevälle kirjalle "Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa".



KTT Sinimaaria Ranki on perehtynyt strategiseen johtamiseen erityisesti korkeakoulusektorilla. Hän lähestyy aihetta yhdistäen kansainvälisen talouden alan tutkijataustansa antaman globaalin perspektiivin, pitkän johtamiskokemuksensa kartuttaman käytännön näkemyksen sekä tuoreen strategisen johtamisen tutkimustiedon. Myös johtoryhmien ja esimiesten valmennusohjelmien vetäjän roolissa toimien on avautunut kattavaa näkymää johtamisen kysymyksiin. Tutkimusraportit "Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa" (2016) ja "Keskijohdon kokemuksia yliopistojen strategisesta johtamisesta" tarjoavat tiiviissä ja nopealukuisessa muodossa uutta näkökulmaa korkeakoulusektorin strategisen johtamisen kehittämisen tueksi. Ne antavat ajatuksia myös korkeakoulupoliittiseen keskusteluun ja päätöksentekoon.

ISBN 978-952-93-8935-3 (nid.)  
ISBN 978-952-93-8936-0 (pdf)