

## *Kohti hyvin johdettuja, yhteisöllisiä yliopistoja ja yliopistodemokratiaa – yliopistojen johtosäännöt, johtaminen ja demokratia Suomessa professoriaktiivien näkökulmasta*

**Jari Stenvall**

**Hallintotieteen professori**

**Tampereen yliopisto**

### **Tehtävä ja tarkoitus**

Suomessa opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopistojen (esimerkiksi Lapin yliopisto ja Tampereen yliopisto) välisiin tulossopimuksiin on kirjattu näkemys siitä, että hyvinvoivat korkeakoulu-yhteisöt ovat Suomen voimavara ja kilpailutekijä. Tulossopimusten mukaan korkeakouluja johdetaan hyvin, työhyvinvointiin panostetaan ja osaamisen kehittämisestä huolehditaan systemaattisesti. Korkeakoulut ovat Suomen parhaita työ- ja opiskelupaikkoja. Ministeriö varmistaa sopimuskauden aikana, että yliopisto on käynnistänyt tai edennyt sopimuksen mukaisissa toimenpiteissä. Tulossopimukset ovat opetus- ja kulttuuriministeriötä ja yliopistoja velvoittavia.

Hyvä johtaminen ja yhteisön hyvinvointi, johon liittyvät myös yhteisöön kuuluvien työntekijöiden ja opiskelijoiden vaikutusmahdollisuudet, ovat laajasti hyväksytyjä tavoitteita. Tähän liittyen tässä selvityksessä ovat kohteena yliopistojen johtosäännöt ja niissä kiteytyvä yliopistojen johtaminen ja yliopistodemokratia. Raportti on jatko-osa johtosääntöselvitykselle, jossa käytiin läpi suomalaisten yliopistojen johtosäännöt ja tehtiin niistä kokonaisarvio (Stenvall 2022: Johtosääntöselvitys). Tämä selvitys perustuu eri yliopistoissa tehtyihin professoreiden haastatteluihin.

Tarkoituksena on selvittää, *miten yliopistojen hallintoa koskevat johtosäännöt ovat vaikuttaneet professoreiden vaikutusmahdollisuuksiin johtamisen ja yliopistodemokratian näkökulmista.*

Yliopistoyhteisöihin kuuluu professoreiden ohella tutkijoita ja opettajia, hallintohenkilökuntaa, opiskelijoita sekä nykyisin myös sidosryhmiä (esimerkiksi hallitusten jäseninä). Professoreiden kohdalla selvitys kohdentuu sellaisiin aktiiveihin, jotka ovat osallistuneet yliopiston tasolla hallintoon, johtamiseen tai toimineet demokraattisissa toimielimissä. Valitulla kohderyhmällä voidaan olettaa olevan paras tieto siitä, miten yliopistoissa toimitaan. Kohderyhmävalinnasta johtuen tehtävän raportin näkökulma saattaa olla erilainen kuin esimerkiksi sellaisilla professoreilla, jotka eivät aktiivisesti osallistu yliopistodemokratiaan ja hallintoon.

Tässä selvityksessä ei juuri nosteta yksittäisiä yliopistoja esiin. Selvitys ei kohdennu myöskään yksittäisiin henkilöihin ja heidän toimintaansa.

Selvityksen kuluessa on käynyt tarpeelliseksi luoda kokonaiskuvaa yliopistojen johtamisen ja demokratian tilanteesta. Tätä kautta on tunnistettavissa johtosääntöihin liittyvä

toimintakulttuuri. Raportti on kirjoitettu kyseistä näkökulmaa korostaen. Informanteille – haastatelluille professoreille – johtosäännöt olivat usein sisällöllisesti melko vieraita. He ymmärsivät kuitenkin niiden merkityksen johtamisessa ja yliopistodemokratiassa.

Aikaisemmassa johtosääntöjä koskevassa raportissa on läpikäyty johtosääntöjä koskevia tutkimuksia, arviointeja ja puheenvuoroja. Tästä johtuen niitä ei tässä raportissa enää erikseen käydä läpi.

Tätä arviointia voidaan parhaiten luonnehtia aineistolähtöiseksi asiantuntija-arvioinniksi. Esiin nostettavat asiat perustuvat kerättyyn aineistoon. Tulkinnat on koottu raportissa havainnoiksi. Näitä perustellaan aineiston sisältökuvauksin ja lainauksin. Havainnoissa on pyritty nostamaan esille aineistosta esille kohoavat päälinjat. Selvitystä tehtäessä on kunkin havainnon kohdalla aineistoa käyty läpi myös siitä näkökulmasta, mitä vastakkaisia argumentteja aineistoon sisältyy.

Raportin tavoitteena on siis luoda laadullinen kokonaiskuva professoreiden näkökulmasta johtosäännöistä, yliopistodemokratiasta ja johtamisesta sekä aikaansaada näihin liittyvää keskustelua. Tätä kautta luodaan edellytyksiä myös sille, miten asioita tulisi kehittää suomalaisissa yliopistoissa, kun tavoitteena on hyvä johtaminen, hyvinvoiva yliopistoyhteisö ja toimiva yliopistodemokratia. Jotta toimintaa kyetään kehittämään, on tärkeä tunnistaa se, minkälainen on nykytilanne.

## **Aineisto**

Kaikkiaan professoreiden haastatteluja tehtiin 23. Ne toteutettiin 3.5.–31.8.2022 välisenä ajan-kohtana. Kaikki haastattelut tehtiin etäyhteyksillä (teams ja zoom).

Haastateltavista neljä toimii rehtorina/vararehtorina ja viisi yliopistojen hallituksen jäsenenä. Loput haastateltavat toimivat yliopistojen kollegioissa ja muissa luottamuselimissä, myös professoreiden luottamushenkilöinä. Haastateltavien joukossa on useita henkilöitä, joilla on kokemusta eri tehtävistä.

Haastateltavia on kaikista suomalaisista yliopistoista. Neljästä yliopistosta on useita haastateltavia, jotta pystyttiin huomioimaan myös sitä, onko samoista asioista professoreilla toisistaan poikkeavia käsityksiä. Aineisto ei silti mahdollista varsinaisesti yliopistokohtaisia syväanalyysijä ja vertailuja. Se on kuitenkin riittävä, jotta pystytään muodostamaan laadullinen kokonaiskuva yliopistojen johtosäännöistä, yliopistodemokratiasta, johtamisesta sekä niihin liittyvästä toimintakulttuurista.

Haastatteluissa käytettiin teemapohjaista lomaketta. Haastattelut olivat ensisijaisesti asiantuntijahaastatteluja.

Haastatteluissa käytettiin kahdenlaisia menetelmiä. Ensinnäkin teemahaastattelulla oli tarkoitus saada esiin haastateltavien kannanottoja ja arvioita. Tätä täydentäen hyödynnettiin ns. ”pienien narraatioiden” menetelmää. Haastatteluissa pyrittiin saamaan esiin kertomuksia konkreettisista tilanteista, joissa johtosäännöt ovat vaikuttaneet professoreiden vaikutusmahdollisuuksiin sekä johtamiseen ja yliopistodemokratiaan. Tarinat liittyivät esimerkiksi yliopistojen hallitusten toimintaan, kollegioihin ja johtosääntöjen valmisteluun. Tarinoiden raportoinnissa on huomioitu eettiset näkökohdat eli se, että haastateltavien anonymiteetti on turvattu.

Tässä yhteydessä aineisto raportoidaan sen mukaisesti, minkälaisia päähavaintoja aineistosta voidaan tehdä. Lainauksia käytetään jonkin verran, mutta huomioiden haastateltavien anonymiteetin turvaaminen. Tämän tärkeys nousi esille osassa haastatteluissa. Yliopistoissa on jonkin verran huolestuneisuutta siitä, että kriittisten näkemysten esittämisestä voi olla seurauksia niiden esittäjille, jopa professoreille. Tässä raportissa käsiteltävät sisältökokonaisuudet ovat seuraavat

- 1) Johtaminen yliopistossa – yleiskuva
- 2) Yliopistodemokratia
- 3) Johtosäännöt
- 4) Yliopistojen hallitukset
- 5) Yliopistojen ylin johto
- 6) Kollegiot
- 7) Tiedekunnat

Termien osalta on huomattava, että ylimmällä johdolla tarkoitetaan rehtoreita, vararehtoreita ja provosteja (säätioyliopistot). Silti kun monet haastateltavat puhuivat johdosta, he puhuivat rehtorista. Tampereen yliopistossa on konsistori ja Aalto-yliopistossa on akateemisten asiain komitea, jotka tässä yhteydessä *on sisällytetty kollegioiksi*. Tiedekuntatasolla käytetään myös jossakin määrin erilaisia yksikkönimiä.

Aineistoa johtosäännöistä kertyi jonkin verran oletettua vähemmän, koska ne eivät olleet monelle haastateltavalle yksityiskohdittain tuttuja. Sen sijaan haastateltavilla oli erityisen paljon näkemyksiä yliopistojen johtamisesta, toimielimisistä sekä niiden välisistä suhteista. Tiedekunnista ei aineistoa kertynyt erityisen paljon ja aineisto on tältä osin epäluotettava kokonaiskuvan rakentamisessa. Tiedekuntien asemasta yliopistojen hallinnossa ja demokratiassa on kuitenkin aineistoa. Tiedekuntia koskevan aineiston luonne selittyy osin sillä, että haastattelujen kohdejoukkona oli ensisijaisesti koko yliopiston tasolla toimivat professorit. Yliopistoissa on myös vaihtelevasti neuvostoja, kuten professorineuvostoja. Tässä yhteydessä näitä ei kuitenkaan erikseen tarkastella, koska neuvostoja ei ole kaikissa yliopistoissa.

## **Johtaminen yliopistoissa**

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään muun muassa sitä, minkälainen on yliopistojen johtamisfilosofia ja -ideologia tällä hetkellä. Oletuksena oli, että johtosäännöt ovat kytköksissä johtamismalliin ja -filosofiaan.

Haastatteluissa professorit tunnistivat runsaasti johtamiseen liittyviä ongelmia ja jonkin verran myös onnistumisia. Professorit ymmärtävät tyypillisesti myös hyvin, että johtaminen ei ole täydellistä ja muun muassa erilaiset intressit vaikuttavat siihen, miten johtaminen nähdään. Yliopiston johdon ja hallitusten jäsenten arvioidaan yleisesti myös pyrkivän edistämään yliopistonsa etua.

Muutamissa yliopistoissa johtamisongelmat liittyvät yksittäisiin käytäntöihin tai henkilöstön kohteluun. Näissä yliopistoissa johtamiseen ei välttämättä suhtauduta erityisen negatiivisesti. Pääosin kuitenkin kokonaiskuva yliopistojen johtamisesta muotoutui pääosin hyvin kriittiseksi. Osittain tämä johtui siitä, että monessa yliopistossa on konfliktoituneita tilanteita, jotka ovat nostaneet johtamisongelmat näkyvästi esiin. Kriitikki liittyy toisinaan johtajuuteen, mutta

useimmiten siihen, että aktiiviprofessorit näkevät muutostarpeita yliopistojen johtamismalleissa.

Tyypillisesti aktiiviprofessorit tunnistavat siis johtamisongelmia erityisesti siitä syystä, että asioita ja toimintaa korjattaisiin. Tällä tavoin yliopistoyhteisö ja sen hyvinvointi sekä johtaminen kehittyisivät parempaan suuntaan. Johtamisongelmien tunnistaminen kertoo siitä, että yliopisto on aktiiviprofessoreille tärkeä ja näkevät myös muutosten olevan mahdollisia.

*1) Kaikissa yliopistoissa johtaminen on kehittynyt keskittymisen suuntaan. Tämä on aikaansaanut kasvavaa kritiikkiä. Keskitetyn johtamisen tuomia toiminnallisia ja taloudellisia hyötyjä tai vaikutuksia ei tunnisteta.*

Professorit tunnistavat, mihin suuntaan johtaminen on kehittynyt vuonna 2009 annetun yliopistolain seurauksena. Yliopistojen johtamisessa lähes ainoana haastatteluissa tunnistettavana filosofiana ja ajattelutapana on keskitetty johtaminen. Tämä arvio nousee esiin lähes kaikissa professoreiden haastatteluissa. Keskitetyn, ylhäältä alaspäin johtamisen koetaan lisäksi yliopistolain seurauksena vahvistuneen merkittävästi. Samalla yliopiston autonomian voidaan nähdä pitkälle olevan johdon autonomiaa.

Keskitetty johtaminen on haastattelujen perusteella kehittynyt tietoisesti ja tiedostamatta. Tiedostamattoman kehityksen tulkintaa edustaa näkemys, jonka mukaan keskitettyyn johtamiseen on ”ajauduttu”. Keskittyminen on tapahtunut ilman mitään suurempaa filosofiaa. Keskitettyä mallia tietoisesti eteenpäin vievää ajattelua edustaa näkemys, jonka mukaan moniäänisessä yliopistossa ei pystytä mistään päättämään, jos ei ole keskitettyä johtamista. Keskitetyllä johtamisella on pyritty tekemään ”yritysmäinen yliopisto” tai ”luomaan yhtenäinen yliopisto”.

Myös yliopistoihin kohdistuva ohjaus on edistänyt ylhäältä alaspäin suuntautuvaa johtamista. Ministeriöltä tulee asioita ja vaatimuksia, joita pitää ”jalkauttaa yliopistoyhteisössä”.

Haastattelujen perusteella johtamisen keskittyminen liittyy johtosääntöihin. Ne määrittelevät keskitettyä johtamista ylläpitävät valta- ja vastuusuhteet. Tätä on vauhdittanut yliopistolaki. Se loi ikään kuin käsityksen sille, että yliopistojen johtamisen ydin on ylimmän johdon ja hallituksen välisessä suhteessa, mikä puolestaan on vahvistanut keskittämistä.

Paradoksi on siinä, että vain harva haastateltava näki keskitetyn johtamisen soveltuvan hyvin yliopistoihin.

”Omasta mielestä ja olen pitänyt esillä, että meidän yliopistoa johdetaan liikaa ylhäältä alaspäin.”

Yliopistoyhteisössä ei juuri tunnisteta sitä, minkälaisia toiminnallisia hyötyjä tai vaikuttavuutta keskitetty johtaminen on synnyttänyt. Haastatteluissa kiinnitetäänkin enemmän huomiota siihen, että keskitetty johtaminen on aikaansaanut virheellisiä päätöksiä sekä syönyt työntekijöiden kokemaa merkityksellisyyttä.

Yliopiston johto ja opetus- ja kulttuuriministeriö ovat sitoutuneet tulossopimuksissa edistämään hyvää johtamista. Tämän selvityksen aineiston perusteella yliopistojen johtamismalli on keskitetty, kun taas yliopistoyhteisössä nähdään laajasti mallin tuomat ongelmat. Aineiston perusteella on kysyttävä, onko yliopistoyhteisön sekä yliopiston johdon ja yliopistojen johtamista tulossopimusten mukaan seuraamaan velvoitetun OKM:n käsityksissä hyvästä johtamisesta

merkittävä ero. Keskitetty, rakenteisiin pohjautuva johtamisen malli ei ole myös sen suuntainen, mitä on painotettu julkisen johtamisen kehittämisessä.

## *2) Johtamisjärjestelmä on yliopistoissa sekava.*

Osa haastateltavista arvioi yliopiston johtamisjärjestelmän olevan sekavan. Kysymys on erityisesti siitä, että keskitetty johtamismalli ja yliopistodemokratia eivät ole nykyisissä toimintakäytännöissä yhdistyneet erityisen hyvin toisiinsa. Yliopistodemokratia voi olla ”häiriötekijä” keskitetylle johtamiselle ja päinvastoin.

”Meillä on samanaikaisesti johtamisjärjestelmä, jossa on tietyt hahmot näkyviä ja jonka pitäisi mennä tietyllä logiikalla ja sitten on se yhteisö, jolla on tietynlainen rooli, mutta sitten ne toimintakäytännöt ja erityisesti tiedon siirtyminen.”

Johtamisjärjestelmän sekavuutta aiheuttaa myös yliopistolain ja siihen pohjautuvien johtosääntöjen soveltaminen. Tätä kuvastaa seuraava lainaus:

”Nykyinen johtosääntö on outo piirileikki...Kollegio nimittää hallituksen ja hallitus määrittelee johtosäännön, joka ohjaa kollegion tehtäviä.”

Yliopistojen johtaminen on hybridimäistä ja erilaisten enemmän tai vähemmän itsenäisten toimielinten toiminnan yhteensovittaminen on haasteellista. Toisaalta johtaminen on keskittyntä, mutta toisaalta pirstaloitunutta johtuen muun muassa erilaisista toimielimistä ja erilaisista prosesseista ja käytännöistä. Samassa johtamisjärjestelmässä on hallitustyöskentelyä, ammatillista ja hallinnollista johtamista sekä demokratian periaattein toimivia toimielimiä. Lisäksi toimintaan vaikuttaa valtion ohjaus. Nämä eivät yhdisty kunnollisesti toisiinsa.

## *3) Yliopistojen johdon tahtotila ja motiivit oman yliopiston kehittämisessä on usein epäselkeää yliopistoyhteisölle.*

Eräänlainen paradoksi on, että yliopistoissa on keskitettyä johtamista, mutta myös paljon epä-tietoisuutta. Tämä liittyy esimerkiksi epäilyyn siitä, ettei aina yliopistoyhteisölle avoimesti kerrota, mitkä asiat tosiasiallisesti ovat eri päätösten ja linjausten taustalla. Epäselkeyttä aiheuttaa myös se, että missä määrin yliopistoissa tehtävät isot linjaukset, kuten merkittävät tilamuutokset, perustuvat tosiasiallisesti valittuihin linjauksiin, kuten strategioihin. Toiseksi aktiiviprofessorit tunnistivat, että yliopiston johdossa saattaa olla henkilöitä, joilla ei edes ole omaa näkemystä yliopistonsa kehittämisestä. Tällöin ylin johto on lähinnä hallintoasioiden hoitaja ja se tekee ”yliopistostansa tosiasiaassa kokoansa pienemmän, vaikka olisi luvannut tehdä siitä kokoansa suuremman”.

Aktiiviprofessorit, jotka ovat siis useimmiten monia muita yliopiston toimijoita paremmin informoituja asioista, kokevat toisinaan ristiriidan yliopistojen johtamisessa julkilausutun ja julkilausumattoman välillä. Erään haastatellun professorin mukaan jopa demokraattisissa toimielimissä vaikuttavat toimijat joutuvat ”arvuuttelemaan”, mihin suuntaan johto ja hallitus haluaivat tosiasiallisesti yliopistoja kehittää.

4) *Eri yliopistojen johtamisessa keskustellaan samankaltaisista ilmiöistä ja asioista, vaikka yliopistot ovat autonomisia. Tällaisia ovat esimerkiksi tietojärjestelmät, alustat, tenure track -käytännöt, tilakysymykset sekä hallintopalveluiden keskittäminen ja hajauttaminen*

Vaikka yliopistot ovat autonomisia, niissä ratkaistavina on usein samansisältöisiä asioita. Tämä kertoo osaltaan keskitetyn ohjauksen voimakkuudesta (joka samankaltaistaa yliopistoja) sekä siitä, että yliopistoja johdetaan enemmän hallinnoiden kuin omaehtoisesti toimintaa kehittäen ja innovoiden.

5) *Hyvän hallinnon periaatteet – erityisesti avoimuus ja läpinäkyvyys – ovat heikentyneet yliopistojen johtamisessa ja asioiden valmistelussa.*

Haastatteluaineiston perusteella avoimuus ja läpinäkyvyys ovat yliopistojen johtamisessa heikentyneet. Kysymys on erityisesti siitä, että päätöksentekoa ja valmistelua tehdään ”luottamuksellisesti” yliopiston johdon ja hallituksen tasolla. Tämä ei ole ollut ns. johtosääntöjen vastaista. Tilanne on toisaalta ristiriitaista yliopistoyhteisölle, koska monen yliopiston arvoina ovat avoimuus, läpinäkyvyys ja kriittisyys.

Aineisto viittaa siis vahvasti siihen, että yliopistolain seurauksena on syntynyt päätöksenteon ja valmistelun toimintakulttuuria, joka on vähentänyt avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Yliopiston johdolla on myös monia mahdollisuuksia pitää asioiden valmistelua ei-avoimena, ja tätä mahdollisuutta on rehtoreiden ja hallinnollisen johdon toimesta myös käytetty.

Haastattelut sisältävätkin lukuisia esimerkkejä siitä, että avoimuus ja läpinäkyvyys ovat heikentyneet myös ns. taktisista syistä. Esimerkiksi eräässä yliopistossa johtosäännön valmistelu on viivästynyt, eikä yhteisöllä ole tarkkaan tietoa syistä. Siksi keskeinen oletamus on, että johto taktikoi. Samoin useissa haastatteluissa esitettiin, että esimerkiksi tietojärjestelmä uudistuksessa ei ole kerrottu todellisia syitä muutokselle, kuten aiempiin tietojärjestelmiin liittyneet ongelmat, koska pelkona on yliopiston imagon heikkeneminen. Lisäksi muutosprosessissa on ollut muun muassa mahdollista, että yliopistoyhteisön nostamia kriittisiä näkemyksiä ei ole avattu tai ne on esitetty ”pehmentäen” koko yliopistoyhteisölle tai yliopistojen hallituksille.

6) *Tietoperustainen johtamista kehitetään, mutta yliopistoissa se on pääosin heikkoa.*

Haastatteluissa tunnustetaan, että yliopistoissa on panostettu tietoperustaiseen johtamiseen. Tietoperustainen johtaminen on usean aktiiviprofessorin mukaan yliopistoympäristöön soveltuva johtamistapa. Eräs haastateltava toteaa: ”faktoja vastaan akateeminen yhteisö ei kapinoi”.

Tietoperustaisen johtamisen sisältö on kuitenkin monesti epäselkeä. Lisäksi se on kehittymätön ja monelta osin keskeneräistä niin tietojen keräämisen, hyödyntämisen kuin tulkinnankin kannalta. Käytännössä tietoperustainen johtaminen näyttää yhä yliopistoyhteisölle enemmän retoriikkana kuin todellisenä johtamistapana:

”Yliopistolla on julistettu faktaperustaisuus johtavaksi periaatteeksi. Samanaikaisesti tahtuu jatkuvasti asioita, jotka eivät perustu faktoihin. Ei olla kerätty faktoja tai niitä käytetään tarkoitushakuisesti.”

”Tiedolla johtamista on yritetty. Ei ole vakiintunutta, on puutteita tietoperustasta, sekä siitä, miten tietoa prosessoidaan ja käsitellään. Tiedon pitäisi olla avoinna kaikille yliopistossa.”

Haastattelujen perusteella tietoperustaista johtamista olisi usean professorin mukaan mahdollista hyödyntää paremmin dialogin, kollegiaalisuuden ja eri toimielinten välisen yhteistyön parantamisessa. Se voisi tuoda myös ennustettavuutta ja avoimuutta yliopistojen johtamiseen ja demokratiaan. Tietoperustaisuus ei kuitenkaan tarkoita, että eri toimijat olisivat yhtä mieltä vaan kuten eräs haastateltava toteaa: ”ymmärretään myös sitä, miksi ollaan eri mieltä”.

#### *7) Yliopistojen johtamisessa toimeenpanokyky on puutteellinen.*

Yliopistoissa ei ole erityisen vahvoja toimintamalleja siitä, miten toimeenpannaan tavoiteltuja muutoksia. Tilanne on paradoksi siinä mielessä, että keskitettyä johtamista usein perustellaan yliopistoissa tarpeella toimeenpanna asioita yhtenäisyyttä edistävällä tavalla. Kun kykyä toimeenpanna asioita ei ole riittävästi, on julkilausuttujen tavoitteiden ja tosiallisten toimenpiteiden välinen ristiriita usein suuri.

#### *8) Yliopistojen johdon ja yliopistoyhteisöjen välinen etäisyys on kasvanut.*

Haastattelut vahvistavat sen, että yliopistojen johdon, hallituksen ja yliopistoyhteisön välinen etäisyys on kasvanut merkittävästi. Tämä on kasvattanut epäluottamusta.

Tilanne vaihtelee yliopistoittain ja voi olla henkilösidonnaistakin. Aineiston perusteella on muutamia yliopistoja, joissa koetaan johdon kyyenneet toimimaan tavalla, jossa luottamus ja yhteys yliopistoyhteisöön on säilynyt.

#### *9) Yliopistoissa on hämärtynyt se, mitkä ovat yliopistojen avaintoimijat.*

Aineistossa on vaihtelevia käsityksiä siitä, ketkä ovat yliopistojen avaintoimijoita. Ylimpään johtoon kuuluvien ja hallitusten jäsenten haastatteluissa painottui osittain – joskin ei kaikissa haastatteluissa – lähestymistapa, jonka mukaan yliopistoihin kuuluvat henkilöt tekevät työtä hallitukselle ja johdolle. Yliopistoyhteisön haastatteluissa painottuu enemmänkin näkökulma akateemisista toimijoista – mukaan lukien opiskelijat – yliopistojen avaintoimijoina. Tästä näkökulmasta yliopistojen hallitusten ja johdon pitäisi ensisijaisesti pyrkiä luomaan toiminnan edellytyksiä akateemiselle yhteisölle ja opiskelijoille.

#### *10) Yliopistoyhteisössä pelolla johtaminen on kasvanut.*

Useat haastateltavat tunnistivat pelon tunteen kasvua akateemisessa yhteisössä. Tämä on ollut seurausta muun muassa mielivaltaiseksi koetusta johtamisesta, hierarkkisuudesta sekä irtisanomisista. Näyttäisi myös siltä, että johtosäännöt takaavat yliopiston ylimmälle johdolle valta-aseman, mikä tekee pelolla johtamiseen puuttumisen vaikeaksi.

Aineiston perusteella yliopistoissa yhteisö reagoi pelolla johtamiseen eri tavoin. Osa professoreista vetäytyy ja keskittyy omiin tehtäviinsä. Toisaalta haastatteluissa nousee myös näkemyksiä, etteivät kaikki professorit ole yliopistossa alistuneet. Pelolla johtaminen, johon liittyy ylhäältäpäin johtamista, on aikaan saanut monessa yliopistossa vahvaa ”kapinaliikettä” ja vastarintaa.

*11) Edellytykset akateemiseen työhön ovat edelleen säilyneet.*

Vaikka yliopistojen johtamiseen kohdistuu paljon tyytymättömyyttä ja kritiikkiä, edellytykset akateemiseen työhön eivät ole kokonaisuudessaan merkittävästi heikentyneet. Tilanteen huonontumiseen viittaavia näkemyksiä ei kerättyssä aineistossa juuri ole. Monen akateemisen toimijan työhön johtaminen – hyvässä tai pahassa – ei ole vaikuttanut kovinkaan paljon.

Hyvinvoiva yliopistoyhteisö onkin selkeästi yliopistoyhteisöä ja johtoa yhdistävä tavoite ja arvo. Esimerkiksi ylimmän johdon ja hallitusten jäsenten haastatteluissa korostuu sen tärkeys, että akateemiselle työlle tulee olla yliopistoissa mahdollisimman hyvät edellytykset.

## **Yliopistodemokratia**

Yliopistodemokratia oli toinen tässä selvityksessä tarkasteltu asiakokonaisuus. Aineiston perusteella yliopistodemokratia näyttäytyi tärkeänä, mutta samalla siihen kohdistuvat muutokset tunnistettiin. Haastateltavista olivat lähes kaikki olleet tekemisessä yliopistodemokratian kanssa.

Yleisesti voidaan sanoa, että aktiiviopettajat haluavat pääosin nykyistä vahvempaa yliopistodemokratiaa. Käsitteissä on kuitenkin jonkin verran eroavaisuuksia sen suhteen, kuinka isoja toimenpiteitä on tehtävä yliopistodemokratian parantamiseksi. Yliopistodemokratialla on mahdollista edistää muun muassa hyvinvointiin liittyvää yhteisöllisyyttä, osallisuuden kokemusta sekä päätöksenteon ja johtamisen laatua.

*12) Yliopistodemokratian käsite on melko epäselkeä. Yleisimmin se mielletään yliopiston demokraattisten toimielinten (varsinkin kollegioiden) olemassaolona tai yliopistoyhteisön vaikutusmahdollisuuksina.*

Haastatteluissa saa vahvaa tukea arvio, jonka mukaan yliopistodemokratian käsite on melko epäselkeä.

Vahvimmin yliopistodemokratian toimivuus samaistetaan aineistossa yliopistojen demokraattisten toimielinten asemaan ja rooliin. Mikäli hallitusten, kollegioiden tai tiedekunta- ja laitostason toimielinten vaikutusmahdollisuudet ja tehtävät ovat riittäviä, yliopistodemokratia toimii.

”Demokratia on tiivistetysti sanottuna sitä, että ihmiset pystyvät kohtuullisesti vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin ja päätöksentekoon.”

Yliopistoissa – jopa pienissä yliopistoissa – on selkeä kehityskulku ollut nimenomaisesti rakenteiden eli demokraattisten toimielinten kautta tapahtuvan vaikuttamisen vahvistumiseen. Tämä on toisaalta tehnyt yliopistojen toimintaa muodollisemmaksi, mutta myös



järjestäytyneemmäksi verrattuna siihen, että vaikuttaminen tapahtuu ns. epävirallisia kanavia pitkin. Tästä huolimatta yliopistoissa on myös edelleen paljon epävirallista, ohi järjestelmän tapahtuvaa vaikuttamista.

Muodollinen ja rakennelähtöinen demokratia korostaa myös johtosääntöjä. Niissä määritellään toimielinten tehtäviä.

Yksittäisissä haastatteluissa korostetaan jopa näkökulmaa, että yliopistodemokratian käsitettä ei varsinaisesti tarvita, mikäli johtamisjärjestelmässä on onnistuttu huolehtimaan esimerkiksi henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta osallistumisesta:

”Tämä osoittaa, että täällä ei tarvita yliopistodemokratian käsitettä. Huolehditaan siitä, että kaikki saavat osallistua päätöksentekoon.”

### *13) Kolmikannan merkitys yliopistodemokratiassa on vahvistunut.*

Aineistossa usea haastateltava viittaa, että kolmikantaa vahvistetaan yliopistodemokratian toimivuuden edistämiseksi. Tämä on näkynyt esimerkiksi niin, että konsistorissa saattaa varapuheenjohtajana olla opiskelijoiden edustaja. Kolmikannan vahvistuminen edellyttää yksittäisten haastattelunäkemyksen mukaan myös professoreilta tiiviimpää yhteistyötä muiden ryhmien kanssa.

Toisaalta vaikka kolmikannan merkitys on kasvanut, yliopistodemokratian toimivuus riippuu siitä, minkälaiset ovat vaikutusmahdollisuudet. Eräs haastateltu totesikin, että

”kolmikannalla ei ole merkitystä, mikäli yliopistodemokratian kautta ei ole vaikutusmahdollisuuksia.”

Viime kädessä siis kolmikanta ja yliopistodemokratia toimivat, mikäli demokraattisilla toimielimillä on päätös- ja vaikutusvaltaa.

### *14) Vallan keskittyminen ylimmälle johdolle on yliopistoissa heikentänyt demokratiaa.*

Erityisesti pitkään yliopistossa toimineet professorit tunnistavat yliopistodemokratian ja yliopistoyhteisön vaikutusmahdollisuuksien heikkenemistä. Tämä on seurausta johtamisesta, keskitetystä vallasta sekä niiden taustalla olevasta yliopistolaista ja johtosäännöistä:

”Yliopiston demokratiaa on ajettu mielestäni alas ja enemmän tai vähemmän.”

Toisaalta useat pitkään yliopistoissa työskennelleet haastateltavat myös toteavat, ettei yliopistodemokratia ole ollut koskaan täydellistä. Silti nykytilanne on monelle yliopistoaktiiville ollut poikkeuksellinen.

Asetelma yliopistodemokratian kannalta on aineiston perusteella myös melko selkeä. Demokraattisissa toimielimissä toimivat haluaisivat vahvempaa yliopistodemokratiaa. Yliopiston ylimmässä johdossa toimivat eivät puolestaan juurikaan korosta demokratian edistämisen tärkeyttä. Useat yliopistoaktiivit myös näkevät tilanteen niin, että ylimpään johtoon kuuluvat ja osin yliopistojen hallitukset ovat toimineet tavalla, jossa he ovat käytännössä pyrkinet

estämään yliopistojen demokratian vahvistumista. Se, kuinka laaja yliopistodemokratian tulisi olla, on siis epäselkeää.

*15) Osallisuuteen on panostettu kaikissa yliopistoissa. Sen toimivuudesta on erilaisia käsityksiä.*

Yliopistoyhteisön osallistumiseen esimerkiksi strategiatyössä on panostettu kaikissa yliopistoissa. Kuitenkin osallistumisen toimivuudesta ja merkityksestä on vaihtelevia käsityksiä.

Esimerkiksi useissa yliopiston ylimmän johdon ja hallitusten jäsenten haastatteluissa esitettiin kanta, että yliopistoyhteisön kuulemisen seurauksena on myös muutettu asioiden valmistelussa olevien asioiden ratkaisuehdotuksia. Osallistuminen ei ole siis ollut näennäistä. Sen sijaan luottamustehtävissä toimivien haastatteluissa koetaan laajasti tilanne toisenlaisena. Kuuleminen ja osallistaminen on usein näennäistä. Muutaman haastateltavan mielestä asiat on ”ennalta usein päätetty” ennen kuin yhteisöä kuullaan. Eräs haastatellut kiteyttää kuulemisen seuraavalla tavalla:

”Koskaan meitä ei ole kuunneltu yhtä vähän. Se on ihan sama kuin tuuleen huutaisi meren rannassa”

*16) Yliopistodemokratia ja sen toimivuus nousevat esiin voimakkaasti kriisi- ja konfliktitilanteissa.*

Aineistossa on useita esimerkkejä, joissa yliopistodemokratian toimivuus ja yliopistoyhteisön vaikutusmahdollisuudet ovat nousseet keskusteluun kriisitilanteissa. Tällaisia kriisi- ja konfliktitilanteita voivat olla esimerkiksi hallintopalveluja, tiloja ja tietojärjestelmiä koskevat muutokset sekä johtosääntöjen valmistelu.

Kriisi- ja konfliktitilanteet ovat osin konkreettisesti nostaneet esiin käsityksen siitä, ettei demokraattisten toimielinten kautta voi välttämättä riittävästi vaikuttaa yliopistojen päätöksentekoon. Siksi ne myös kärjistävät helposti yliopiston johdon ja yhteisön välisiä suhteita.

*17) Yliopistodemokratia on osin henkilösidonnaista. On aktiiveja, jotka käyttävät vaikutusmahdollisuuksia. Koska osallistuminen on keskittynyt, on tätä myös käytetty argumenttina, jolla on vähennetty demokraattisten toimielinten vaikutusvaltaa.*

Aineiston perusteella yliopistodemokratiassa toimii professoriaktiiveja. Vaikuttaminen on siis jossakin määrin keskittynyt.

Useat professoriaktiivit myös korostavat haastatteluissa sitä, kuinka paljon aikaa ja perehtymistä vaikuttaminen myös vaatii. Motiivina vaikuttamiselle on tavallisemmin huoli yliopistojen tulevaisuudesta.

Aineistona nousee jossakin määrin esille kysymys siitä, missä määrin professorit toimivat luottamustehtävissä yksittäisinä henkilöinä tai yhteisön tai jonkin taustaryhmän edustajana. Tulisi siko siis professoreiden enemmän pyrkiä muodostamaan yhteisiä kantoja, jotka luottamustehtävissä olevat vievät eteenpäin vai toimia yksittäisinä ja itsenäisinä toimijoina? Erityisesti

yliopistodemokratian kehittyminen rakennelähtöiseksi ja toimielimiä korostavaksi painottaa yhteisten professoreiden linjausten tärkeyttä.

Jossakin määrin aineistossa on nähtävissä myös tulkintoja, joiden perusteella johtamisessa ja siihen liittyvässä valtapelissä hyödynnetään professoreiden erilaista aktiivisuutta yliopistodemokratiassa. Toisin sanoen yksittäistilanteissa ylimmän johdon argumenttina saattaa olla, etteivät yliopiston demokraattisten elinten – tai demokratian puolesta aktiivisten toimivien näkemykset – edusta koko yliopistoyhteisön tahtotilaa, koska akateemiset toimijat ovat myös hyväksyneet tehdyt ratkaisut. Yliopistojen toimintakulttuurissa saatetaan siis heikentää demokraattisten toimielinten vaikutusvaltaa, koska kaikki yliopistoyhteisön jäsenet eivät halua ottaa aktiivisesti kantaa asioihin.

#### *18) Professoreilla on edelleen useita vaikutuskanavia*

Professoreilla on edelleen useita vaikutuskanavia. Professorit voivat vaikuttaa muun muassa yliopistoyhteisössä demokraattisissa toimielimissä, luottamushenkilöiden kautta, paikallisosaston kautta, professorineuvostossa sekä suorassa vuorovaikutuksessa johdon kanssa. Kaiken kaikkiaan professorit kokevat potentiaaliset vaikutusmahdollisuudet kohtuullisiksi.

Koska vaikutusmahdollisuuksia on monia, on riskinä, että vaikuttamista tehdään ristiriitaisesti. Aineiston perusteella ei kuitenkaan näytä siltä, että professorit kokisivat moninaiset vaikutuskanavat ongelmiksi. Jossakin määrin on ristiriitaisuuksien välttämiseksi pyritty myös kasvatamaan eri kanavien yhteistyötä, kuten yhteistyötä professorineuvoston ja paikallisosaston välillä.

#### **Johtosäännöt**

Johtosäännöt olivat monelle haastateltavalle vaikeasti kommentoitava asia. Vaikka niiden tärkeys tiedostettiin, useat haastateltavat korostivat, etteivät he tiedä johtosäännöistä paljoakaan. Tästä huolimatta on johtosäännöistä mahdollista tehdä aineiston pohjalta useita johtopäätöksiä.

#### *19) Yliopistolaki ja siihen perustuvat johtosäännöt ovat perusta yliopistojen hierarkkiselle demokratialla ja johtamista koskeville rakenteille.*

Kerätyssä aineistossa on vahvasti esillä johtosääntöjen merkitys sille, että yliopistoilla on nykyisenkaltaiset demokratiaa ja johtamista koskevat hierarkkiset rakenteet.

”Johtosäännöt määrittelevät tehtävät ja valtasuhteen ja aina sen on joku lukenut, vaikka en minä”

Usea haastateltava korosti sitä, että johtosäännöt pohjautuvat yliopistolakiin. Ne otetaan paljon annettuina. Tällä on vaikutusta johtamisjärjestelmän hahmottamiseen. Erään yliopiston ylimpään johtoon kuuluvan näkemystä mukaillen, ”yliopistossa” ei ole erityistä tarvetta pohtia johtamisjärjestelmää, koska se on johtosäännössä. Yksittäistapauksessa kuitenkin yliopistossa on ensiksi ollut selkeä idea keskitetystä johtamisjärjestelmästä, jonka pohjalta on tehty johtosääntö.

Näyttäisi siis siltä, että yliopistolaki säätelee yliopistoja ja niiden johtamisjärjestelmiä ja rakenteita. Tämä on erityisesti yliopiston ylimmän johdon ja hallituksen etujen mukaista, koska johtosäännöt turvaavat rakenteina heidän asemansa. Tilanne on johtanut myös siihen, että yliopistoissa ei ole juurikaan muodostunut keskustelua vaihtoehtoisista – esimerkiksi itseohjautuvuutta korostavista ja alhaalta-ylöspäin tapahtuvista johtamisjärjestelmistä.

Erään haastattelun mukaan yliopistolaki mahdollistaa jopa yliopistodemokratian heikentämisen. Johtosäännöillä on kuitenkin periaatteessa mahdollista osittain paikata yliopistolain puutteita:

”ne ovat tosi tärkeitä. Varsinkin tilanteessa, jossa yliopiston lakia ei voida muuttaa, niin silloin minä itse näen, että johtosääntöjä kehittämällä voidaan aika paljonkin saada.”

Haastattelujen perusteella monesti ylimmässä johdossa on ollut tyypillisesti näkyvää vastarintaa nimenomaan johtosääntöjen muutoksille, joilla vahvistettaisiin yliopistodemokratiaa.

#### *20) Johtosääntöjen merkitys vaihtelee johtamisessa ja toiminnassa*

Haastattelujen perusteella johtosääntöjen käyttö ja näkyminen yliopistojen arjessa vaihtelee. Osa haastateltavissa ei ollut juurikaan havainnut, että johtosääntöihin vedottaisiin päätöksenteossa ja toimeenpanossa. Toisen haastateltavan mukaan ajoittain on keskusteltu kokouksissa siitä, onko jonkin asian eteenpäinvienti johtosäännön mukaista. Kolmannen tulkinnan mukaan johtosäännöt otetaan esiin vain silloin kuin se on jokin toimijan vallankäytön kannalta tarkoituksenmukaista. Neljännen ryhmän muodostavat vastaajat, jotka arvioivat, että johtosääntöjen kehittämiseen ja tulkintaan liittyy jatkuvaa keskustelua ja ristiriitoja.

Aineisto viittaa erityisesti seuraaviin tekijöihin, jotka vaikuttavat johtosääntöjen merkitykseen.

- Jos yliopiston ylimmän johdon ja yliopistoyhteisön välillä on luottamusta, vähentää se johtosäännön merkitystä.
- Kun toimielinten (esimerkiksi hallitus-kollegio) väliset suhteet ovat vakiintuneita, johtosäännön merkitys on käytännössä vähäinen.
- Mikäli hallituksen, yliopiston johdon ja yhteisön välit ovat jännitteisiä ja valtapelien leimaamia, johtosääntöihin kohdentuu paljon huomiota ja keskustelua.

#### *21) Johtosääntöjen muutokset ovat tyypillisesti huomaamattomia ja teknisiä. Niillä voi olla merkittäviä seurauksia.*

Aineistossa on lukuisia esimerkkejä ns. teknisistä johtosääntöjen muutoksista. Niitä tehdään muun muassa johdon tehtävien täsmentämiseksi tai yliopiston johdon ja tiedekuntien tehtävien uudelleen määrittelemiseksi. Eräissä tilanteissa on talousjohdossa saattanut tapahtua henkilöstömuutoksia, josta johtuen tehtäväkuvien uudelleen tarkastelu on edellyttänyt johtosäännön muutoksia. Myös yliopistodemokratian täsmentämiseksi on tehty johtosääntömuutoksia.

”Yksityiskohtainen johtosääntö, mikä ei ole hyvä, kun tehdään tekninen muutos, niin sitten pitää muuttaa useita johtosääntöjä.”

”Pilkunviilausta harrastetaan. Välillä on ollut munkkilatinaa, usein tarkistuksissa on ja oikeita asioita taustalla. Meillä on myös muita ohjeistuksia.”

Johtosääntöjen muutosten tekemisessä näkyy johtamisen keskittyneisyys. Osa haastateltavista toteaa, että hyvin harvoin aloitteet johtosäännön muutoksille tulevat yliopistoyhteisöltä. Useimmiten aloite muutoksiin on tehty yliopiston ylimmältä johdolta.

Aineiston perusteella johtosääntöihin tehtyjä teknisten muutosten vaikutuksia ei juuri arvioida tai avata. Erään haastattelujen professoriaktiivin mukaan jopa teknisillä muutoksilla saattaa olla yksittäistapauksissa merkittäviä seurauksia. Jotta näitä seurauksia tunnistetaan, tulee olla ymmärrystä paitsi johtosäännöstä niin myös yliopistokontekstista.

## *22) Johtosääntöjen valmistelu ei ole aina ollut hyvän ja avoimen hallinnon mukaista*

Haastatteluaineistossa on esimerkkejä siitä, että johtosääntöjen valmistelu ja päätösprosessi ovat olleet hyvin ristiriitaisia hyvään ja avoimeen hallintoon nähden. Kysymys on tällaisissa tilanteissa erityisesti yliopistojen hallituksen ja ylimmän johdon toiminnasta.

Hyvän ja avoimen hallinnon etiikkaa rikkovaa johtosääntöjen valmistelua edustaa esimerkiksi tilanne, jossa yllättäviä ja merkittäviä johtosääntöjen muutoksia on tuotu viimeisiin päätöskokouksiin, jolloin niistä ei ole ollut mahdollista keskustella yliopistoyhteisössä. Eräässä yliopistossa johto puolestaan on pitänyt salassa johtosäännön valmistelua jo lähes kahden vuoden ajan. Tilanne on ristiriitainen yliopistoyhteisölle, koska saman yliopiston johto painottaa julkilausutusti avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

Ylipäänsä voidaan aineiston perusteella todeta, että yliopistoissa, joissa on jännitteitä ja epäluottamusta, myös johtosääntövalmisteluun on kohdistunut hyvän ja avoimen hallinnon vastaisia johtosäännön valmisteluprosesseja.

## *23) Johtosääntöjen ymmärtäminen edellyttää asiantuntemusta ja perehtyneisyyttä.*

Haastatteluissa korostuu se, että vain harva professori on perehtynyt kunnollisesti johtosääntöihin. Eräs haastateltava kuvaa asiaa seuraavalla tavalla:

”En muista johtosäännöstä mitään. Sen kanssa lyö tyhjää. Valkoinen läikkä kartalla.”

Osassa yliopistoista kuitenkin esimerkiksi luottamushenkilöt ovat saattaneet perehtyneet hyvin johtosääntöihin. Professorikunnan osalta näyttäisi kokonaisuudessaan myös tarkoituksenmukaiselta, jos kussakin yliopistossa olisi ainakin joitakin johtosäännöt tuntevia professoreita.

## **Yliopistojen hallitukset**

Yliopistojen hallitusten toimintaa arvioitiin haastatteluaineistossa eri perspektiiveistä. Osa haastatelluista on työskennellyt hallituksissa tai hallitukseen menevien asioiden valmistelijoina. Osa haastateltavista tarkasteli hallituksia siltä kantilta, miten niiden toiminta näyttäytyy yliopistoyhteisön kannalta. Samoin aineistossa on arvioita, joissa hallituksia arvioidaan periaatteiden kautta kuten esimerkiksi tulisiko hallituksessa olla sisäinen edustus.

*24) Hallituksilla on potentiaalista valtaa. Niiden tosiasiallisesta vallankäytöstä on kuitenkin ristiriitaisia arvioita.*

Yliopistoissa ylintä päätösvaltaa käyttää hallitus ja tämä on turvattu myös johtosäännöillä. Lähtökohta on selkeästi havaittavissa myös kerätyssä aineistossa. Hallitukset tekevätkin ainakin muodollisesti keskeisiä yliopistoja koskevia päätöksiä. Tämän ohella hallituksilla on mahdollisuus käyttää valtaa tekemällä linjauksia, resurssien käytöllä sekä nostamalla esiin haluamiaan asioita.

Aineistossa hallituksen vallankäyttö näyttyy erityisesti ns. potentiaalisena vallankäyttönä. Hallituksilla on yliopistolain, johtosääntöjen ja rakenteiden tuoma mandaatti käyttää valtaa. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu. Eräissä tapauksissa hallitus on pelkkä ”kumileimaisin”. Aineistossa – jopa haastateltujen hallitusjäsenten keskuudessa – on paljon sellaiseen ajatteluun viittaavia kantoja, ”ettei hallitus johda yliopistoja.”

Haastatteluissa kuvataan paljon tekijöitä, jotka rajoittavat hallitusten tosiasiallista valtaa. Tällaisia ovat esimerkiksi rehtoreiden vahva valta hallitukseen nähden, pitkälle viedyt valmisteluprosessit, hallitusten jäsenten osaaminen sekä yliopistojen ohjausprosessit, jotka määrittelevät päätettäviä asioita.

Yhteen vetäen, johtosäännöt takaavat aineiston perusteella päätösvalan, mutta eivät tosiasiallisia edellytyksiä johtaa yliopistoja.

*25) Hallituksen ja rehtoreiden välillä käydään voimakasta kamppailua siitä, mikä on strategista ja mikä on operationaalista.*

Hallitus johtaa strategisesti ja rehtoreille puolestaan kuuluu operationaalinen johtaminen. Tämä lähtökohta on kerätyn aineiston perusteella laajasti hyväksytty. Useassa yliopistossa käydään kuitenkin määrittelykamppailua siitä, mikä on strategista ja mikä operationaalista. Lisäksi ei ole aivan selvää, mikä on hallitusten tosiasiallinen merkitys strategioiden kohdalla. Vaikka strategiat ovat hallituksen päättämiä, ne ovat usein johtoon kuuluvien – yhteistyössä yliopistoyhteisön kanssa – valmistelemissä.

Aineistossa professoreiden näkökulmasta tilanne näyttyy niin, että rehtorit ja heidän hallintohenkilöstönsä pitkälti määrittelevät, mitä kuuluu strategiseen ja mitä operationaaliseen päätöksentekoon. Useat rehtorit ovat pyrkineet kasvattamaan operationaalisten asioiden määrää. Hallitukset vaikuttavat pääosin hyväksyneen rehtoreiden määritykset operationaaliseen johtamiseen kuuluvista asioista. Samalla hallitusten tosiasiallinen vaikutusvalta on vähentynyt.

*26) Valmistelulta on vahva hallitustyöskentelyssä ja sitä on usein toteutettu tavalla, joka on heikentänyt yliopistoyhteisön vaikutusmahdollisuuksia.*

Useissa haastatteluissa nousee esille näkemys, että rehtoreilla ja hänen asiantuntijoillaan on tosiasiallinen valta määrittellä hallituksen agenda ja päätettävien asioiden sisältöä. Näyttäisikin siltä, että mahdollisuutta on myös käytetty hyväksi. Usein asiat ovat valmisteltu pitkälle ja jätävät melko vähän tilaa tosiasialliselle hallituksen vallankäytölle. Rehtoreilla ja ylimmillä hallintohenkilöillä on myös ns. tietovalta hallitukseen nähden. Rehtoreiden vallankäyttö on voinut

yksittäistapauksissa ulottua jopa hallitustyöskentelyyn. Esimerkiksi rehtori on voinut ilmoittaa, kuinka usein hallitus saa kokoontua.

”Rehtori on käytännössä hirvittävän pitkälle niitten asioiden eteenpäin viejä, siis tai kun hän käytännössä päättää sen, että mitä viedään hallituksen tuota niihin tilaisuuksiin.”

Hallinnollisen valmistelun toimintakulttuuri ja riippuvuus ylimmästä johdosta ja hallintohenkilöistä ovat jo heikentäneet yliopistoyhteisön näkökulmien huomioonottamista päätöksenteossa. Tämä johtuu ennen kaikkea haastateltavien esittämien kertomusten perusteella asioita valmistelevien henkilöiden toiminnasta. Esimerkiksi hallituksille ei välttämättä raportoida säännöllisesti akateemisen työn edellytysten kehittymisestä tai henkilöstön työhyvinvoinnista, vaikka niiden edistäminen olisivat strategisia tavoitteita. Yliopistoyhteisön tukea muutoksen kohteina olevissa asioissa saatetaan myös ylimmän johdon ja muiden hallintohenkilöiden toimesta ”kaunistaa” ja kuvata positiivisemmin hallitukselle kuin mitä se tosiasiallisesti on. Tällainen asetelma on erityisesti mahdollista tilanteessa, jossa hallitusten jäsenet ovat ulkoisia.

Hallituksissa on kuitenkin myös kanavia yliopistoyhteisön näkemysten tunnistamiseen. Sisäisten jäsenten esittämällä näkemyksillä on merkittävä rooli yliopistoyhteisön tulkintojen esille tuomisessa. Lisäksi erilaiset kriisit ovat nostaneet hallitustenkin tietoisuutta jännitteistä johdon ja henkilöstön välillä.

Osassa yliopistojen hallituksista on myös pyritty tietoisesti vähentämään riippuvuutta toimivasta johdosta. Tämä on tapahtunut esimerkiksi niin, että hallitus on pyrkinyt pitämään epävirallisia kokouksia ilman rehtoreiden läsnäoloa. Tämä on vahvistanut hallituksen kykyä valvoa operationaalisen johdon toimintaa. Samoin hallitukset ovat osin perustaneet sisäisiä toimielimiä (kuten valiokuntia), joilla on pyritty luomaan edellytyksiä paremmin johtaa yliopistoja.

*27) Hallitustyöskentelyn toimintatavat ja niihin liittyvä luottamuksellisuus ovat heikentäneet yliopistojen toiminnan läpinäkyvyyttä ja tästä johtuen yliopistodemokratian toteutumista yliopistoyhteisön näkökulmasta.*

Hallitustyöskentelyssä on omaksuttu laajalti lähtökohta luottamuksellisuudesta. Tämä koskee varsinkin hallitustyöskentelyä ja asioiden valmistelua. Tilanne heikentää yliopistoyhteisön vaikutusmahdollisuuksia asioihin ja tätä kautta yliopistodemokratian toteutumisen edellytyksiä. Samalla on heikentynyt tietoisuus siitä, minkälaisesti argumentit ovat olleet kulloinkin tehtyjen päätösten ja linjausten taustalla.

Tilanne voi olla ongelmallinen myös niille professoreille, jotka toimivat yliopistoyhteisön edustajina hallituksissa. He eivät voi ”luottamuksellisuuden vaatimuksen takia” välttämättä avoimesti kertoa hallituksessa käsiteltävistä asioista tai toiminnastaan hallituksessa. Tällöin mahdollisuudet toimia linkkihenkilöinä yliopistoyhteisön ja hallitusten välillä vähenevät.

Myös yliopistoyhteisöjen luottamus hallitukseen voi potentiaalisesti heikentyä, kun toiminta ei ole avointa ja läpinäkyvää.

*28) Hallitukset eivät välttämättä riittävästi valvo rehtoreiden toimintaa*

Monet haastateltavat painottavat, että hallitusten keskeisiä tehtäviä on johtosäännönkin mukaan valita rehtorit ja valvoa rehtoreiden toimintaa. Valvonta toteutuu kuitenkin vaihtelevasti. Hallitukset puuttuvat esimerkiksi huonoon johtamiseen melko harvoin.

*29) Useissa yliopistoissa on pyritty parantamaan yliopistoyhteisön ja hallituksen välistä yhteyttä.*

Useat hallitukset ovat pyrkineet parantamaan yhteyttä yliopistoyhteisöön. Toimenpiteet ovat kuitenkin pieniä ja yliopistokohtaisia. Kysymys voi olla esimerkiksi siitä, että hallitusten ja kollegoiden puheenjohtajien kesken on yhteisiä tapaamisia.

Keskusteluyhteyden taustalla on ollut erityisesti se, että hallitukset ovat tarvinneet luotettavampaa tietoa siitä, mitä yliopistoissa tosiallisesti tapahtuu. Tämänkaltainen vuorovaikutus vahvistaa yliopistodemokratiaa.

*30) Hallitusten toimintakyky ja ilmapiiri ovat hallituskohtaisia. Puheenjohtajalla on suuri merkitys.*

Kerätyssä aineistossa on useita arvioita siitä, että toimintakyky ja ilmapiiri ovat hallituskohtaisia. Jopa samassa yliopistossa toiminta voi vaihdella hallituksen vaihtuessa. Erityisesti puheenjohtajan merkitys ilmapiirin rakentajana ja toimintakyvyn edistäjänä on keskeinen.

Osassa yliopistoista on kehittynyt toimintamalleja, jossa vallankäytön tosiasiallisiksi toimijoiksi ovat tulleet hallituksen puheenjohtaja ja rehtori. Käytännössä he ovat saattaneet toimia ja sopia asioita tavalla, joka ei ole läpinäkyvää muille hallitusten jäsenille tai yliopistoyhteisölle.

*31) Hallitusten jäsenten valinnassa yliopistodemokratia toteutuu vaihtelevasti.*

Kaikissa yliopistoissa pyrkimyksenä on saada hallitukseen hyviä henkilöitä. Kriteerit hyvälle hallitusten jäsenille eivät ole silti aina täysin selkeät.

Yliopistodemokratia toteutuu hallitusten jäsenten valinnoissa hyvin julkisoikeudellisissa yliopistoissa. Niissä vaaleilla valitaan sisäiset hallituksen jäsenet. Kollegio nimittää ulkoiset jäsenet. Julkisoikeudellisissa yliopistoissa ei haastatteluissa nostettu esiin tähän liittyviä ongelmia. Niissä kollegiot ovat useissa tapauksissa pyrkineet jopa lisäämään riippumattomuuttaan ja vaikutusvaltaansa hallitusten jäsenten valinnassa.

Säätiöyliopistoissa hallitusten jäsenten valintaprosessit ovat alttiita valtapeleille. Ehdokasetelussa on saatettu taktikoida ja valintaprosesseissa on toisinaan ollut jännitteitä. Käytännössä hallitusten jäsenten valintaprosessi on perusteellinen ja helposti pitkälinen, mutta myös toisinaan tiukasti ”ohjattu”. Yliopiston autonomian kannalta tilanne koetaan usein professorikunnassa ongelmalliseksi.

*32) Ulkoisten hallitusjäsenten tuoma lisäarvo yliopistoyhteisölle on hyvin epäselkeä. Kuitenkin ulkoisten jäsenten edustusta pidetään pääosin tarkoituksenmukaisena.*



Hallitusten jäsenten tulee edistää sen organisaation etua, jossa he toimivat. Yliopistojen hallituspaikkaan voi liittyä erään haastateltavan arvion mukaan myös ”statusta”.

Ulkoisten jäsenten valinnan perustelu siitä, että päätöksentekijöinä on yhteisön sisäisistä jännitteistä riippumattomia henkilöitä, saa myös myönteisiä arvioita haastatteluissa. Useat haastateltavat painottavatkin, että ulkoisten hallitusten jäsenten mukanaolo on ollut tarkoituksenmukaista. Verrattuna sisäisiin jäseniin saattaa etuna olla, että ulkoisten jäsenten ansioista hallitustyöskentely pysyy enemmän strategisena kuin operationaalisena, koska ulkoiset jäsenet eivät ole kiinnittyneet sisäisiin asioihin. Myös hallitusten jäsenten kyky tarkastella kokonaisuutta on tärkeä:

”Sehän on täysin kiinni, että miten motivoituneita nämä ihmiset ovat. Heidän tehtävänsä on ylimmältä tasolta katsoa yliopiston kokonaisuutta.”

Professorikunnassa koetaan haastattelujen perusteella positiivisena se, että hallitusten ulkoisissa jäsenissä on professoritaustaisia henkilöitä. He ovat voineet tuoda näkemyksiä, jotka ovat edistäneet esimerkiksi kansainvälistymistä ja tutkimuksen laatua.

Kuitenkin kokonaisuudessaan ulkoisten jäsenten tuoma hyöty yliopistoille on vielä epäselkeä. Aineistossa ei ole juuri esimerkkejä, jossa ulkoisten jäsenten tuoman osaamisen ansiosta yliopistot olisivat kehittyneet merkittävästi.

Hallitusten jäsenten pitäisi periaatteessa toimia sen organisaation etua ajatellen, jossa he ovat hallituksen jäseninä. Tämä ei aina toteudu. Yksittäistapauksissa ulkoiset jäsenet ovat voineet pyrkiä ajamaan taustaorganisaationsa etuja yliopistoon nähden. Kuitenkaan haastatteluaineiston perusteella kokonaisuudessaan ongelma ei näyttäydy erityisen suurena.

## **Yliopistojen ylin johto**

Yliopistojen ylin johto – varsinkin rehtorit – olivat vahvasti ytimessä, kun haastatteluissa arvioitiin sitä, miten johtaminen, yliopistodemokratia sekä johtosääntö toimivat yliopistoissa. Yliopistojen johtaminen on siis vahvasti rehtorikeskeistä.

Kaiken kaikkiaan aineistosta välittyi pääosin kriittinen käsitys yliopistojen johtamisesta. Paikoitellen kysymys on rakenteista, jolloin aktiiviopettajien keskuudessa ymmärrettiin, että ylin johto tekee työtään rakenteiden määrittämien vastuiden ja yliopisto-ohjauksen paineissa. Tällöin henkilösuhteet saattavat olla toimivia, vaikka johtamiseen liittyy epäkohtia. Toisaalta aineistossa on myös paljon näkemyksiä, joiden perusteella johtamisongelmat johtuvat johtamisosaamisesta tai -tyylistä.

Aineistossa korostuikin vastakkainasettelu akateemisen yhteisön ja ylimmän johdon välillä. Näkökulma oli osin myös se, että vaikka ylimpään johtoon kuuluvat – kuten rehtorit – olisivat professoritaustaisia, he olivat varsin irrallaan akateemisesta työstä ja yhteisöstä. Keskeinen johtopäätös on, että yliopistojen tulossopimukseen sisältyvä tavoite ei toteudu yliopistoyhteisöjen näkökulmasta kovinkaan hyvin. Tämän tavoitteen kuitenkin pitäisi olla tulossopimukseen sisältyvänä OKM:ää ja yliopistoja velvoittava.

33) *Yliopistolaki loi eräänlaisen valtatyhjiön, jonka yliopiston johto – erityisesti rehtorit – ovat täyttäneet.*

Vuonna 2009 annettu yliopistolaki näyttää luoneen yliopistojen johtamiseen sekä siihen liittyvään vallantäyttöön uudenlaisen tilanteen. Kysymys oli eräänlaisesta valtatyhjiöstä, missä tarvittiin uudenlaista johtamista. Tästä johtuen valta paljolti ajautui vähitellen yliopistojen rehtoreille.

Valtasuhteita määriteltiin uudessa tilanteessa johtosäännöillä. Käytännössä ylimmän johdon – erityisesti rehtoreiden valta – onkin perustunut ennen kaikkea johtosäännön turvaamiin rakenteisiin ja vastuisiin. Useat haastateltavat viittaavat yliopistolakiin tai johtosääntöön rehtoreiden vallan lähteinä.

”johtamisen suunnan yliopistolaki määrittelee”

”Kun yliopistolaki muuttui ja rehtori pystyi ottamaan valtaa. Oli huutava tarve muuttaa johtamisen genreä. Oli toive ja pyrkimys, että saadaan uutta. Kun uuteen tilanteeseen tulee johto, joka juopuu vallasta, lopputulos on heikko.”

Yliopistolain mukaista rakenteellista valtaa vahvistivat erityisesti johtosääntöön sisältyvät vastuut. Tällainen on ollut erityisesti taloudellinen vastuu. Eräällä tavalla on jopa mahdollista sanoa, että yliopistolaki ja siitä johdetut käytännöt ovat vakiinnuttaneet yliopiston johdon vallan, eikä sillä ole tästä johtuen ole ollut erityistä intressiä kehittää omaa johtamistaan.

”Se tavallaan voi tuudittaa johdon hyvän olon tunteeseen, kun nämä asiat tehdään ja toteutetaan.”

Tiivistäen aineistosta muodostuu kokonaiskuva, että yliopistolaki ja siitä johdetut johtosäännöt loivat perustan erityisesti rehtoreiden vallalle. Käänteisesti aineistossa ei juuri näkemyksiä, joissa korostettaisiin, että ylimmällä johdolla -erityisesti rehtoreilla – olisi valtaa, koska he ovat niin hyvin johtajia. Johtamisvalta ei ole siis yhteisön näkökulmasta ”ansaittua”, jota lähtökohdalla on korostettu esimerkiksi julkisessa hallinnossa laajasti hyväksytyssä ihmiskeskeisessä johtamisessa.

34) *Yliopistojohdosta ei olla onnistuttu yhdistämään toimivaan yliopistodemokratiaan.*

Yksi selkeä johtamisongelma on ollut se, ettei yliopistojen ylimmän johdon suhdetta yliopistodemokratiaan ole määritelty riittävän selkeäksi yliopistolaissa tai johtosäännöissä. Yliopiston johto on tilivelvollinen lähinnä hallitukselle. Rehtorit ja muu ylin johto eivät tee tilivelvollisuuden näkökulmasta riittävästi työtä yliopistoyhteisölle:

”Keskitetty, rehtorilähtöinen johtaminen ei ainakaan edistä yliopistodemokratiaa.”

”Johto on etäännyntynyt yliopistoyhteisöstä ja keskittynyt operoimaan enemmänkin hallitusten kanssa. Epäkohtiin ei puututa...Ehkä se liittyy tähän yliopiston johtamisjärjestelmään.”

Haastattelun perusteella yliopiston johdon ja demokraattisten toimielinten välinen yhteistyö riippuukin ensisijaisesti johdon halusta hyödyntää ja tehdä yhteistyötä yliopistojen

demokraattisten toimielinten kanssa. Tässä mielessä johdon ja demokraattisten toimielinten välinen suhde on henkilöriippuvainen, haavoittuva ja epävarma.

*35) Yliopiston johdolla on nykytilanteessakin halutessaan mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten yliopistoja johdetaan.*

Aineistossa toisaalta on kannanottoja, että ylimmälle johdolle yliopistolaki ja johtosääntö luovat periaatteessa vain puitteet. Halutessaan johdolla on paljonkin mahdollisuutta toteuttaa johtamista haluamallaan tavalla.

”Johtaminen ei ole täysin malleista kiinni vaan johtamisesta toimintana. Näissäkin puitteissa voi toimia monella tavalla.”

Keskitetty ja hallinnollinen johtaminen on siis ainakin osittain riippuvainen ylimmän johdon johtamistavasta. Rehtorit voivat halutessaan esimerkiksi pyrkiä johtamaan yhteisölähtöisesti. Tämä on onnistunut yksittäisissä yliopistoissa kohtuullisesti.

*36) Yliopiston johdon ajattelutapana korostuvat usein yhdistävä johtaminen, asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen, tasa-arvo ja osallistava johtaminen. Yliopistoyhteisö tunnistaa kuitenkin enemmänkin keskitetyn johtamisen sekä sen tuoman ennustamattomuuden.*

Tyypillisesti ylimpään johtoon kuuluvilla onkin selkeitä näkemyksiä yliopistojen johtamisesta. Yliopiston johtoon kuuluvien – rehtoreiden ja hallitusten jäsenten – haastatteluissa tyypillisimmin korostuu näkemys, jonka mukaan yliopistojen johtamisen tulee perustua yhdistävään johtamiseen sekä asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen ja osallistuvan – jopa kollegiaalisen – johtamisen periaatteisiin. Yhdistävä johtaminen esimerkiksi tarkoittaa yliopiston johdon pyrkimystä vahvistaa yliopistojen yhtenäisyyttä ja yhteisöllisyyttä. Ylin johto saattaa myös luoda ”siltoja” akateemisen ja ei-akateemisen henkilöstön välille.

Ylimmän johdon toiminta näyttää usein toisenlaisena luottamustehtävissä toimivien professoreiden näkökulmasta. Yliopiston johdon johtamisfilosofiaa ei tunnisteta tai sitä luonnehditaan keskitetyksi. Kun keskitettyä johtamista eivät ohjaa selkeät kriteerit ja periaatteet tai tietoperustaisuus, johtaminen voi näyttää ad hoc -tyyppisenä ja lyhytjänteisenä:

”Johtaminen on enemmänkin ad hoc -maista. Silloin top-down on tuntunut arvaamattomalta.”

”Johtaminen on tempoilevaa. Faktat ovat tarkoitushakuisesti haettu.”

Keskitetty johtaminekin näyttääkin aineistossa ylimmän johdon tietoisena valintana:

”Moni rehtori johtaa yliopistoa tavalla, joka ei vastaa sitä, millä koen, että millä yliopistoa pitäisi johtaa tämmöisenä asiantuntijaorganisaationa.”

Aineistossa on kuitenkin esimerkkejä, että yliopiston ylin johto on pyrkinyt luomaan vuorovai-  
kutusta yliopiston henkilöstön kanssa. Henkilösuhteetkin ovat ylimmän johdon ja aktiiviprofessoreiden välillä usein toimivia. Keskustelut ja tapaamiset luottamushenkilöstön kanssa,

tiedotustilaisuudet ja toiminta professorineuvostojen kanssa ovat esimerkkejä pyrkimyksestä keskinäiseen vuorovaikutukseen.

*37) Ylin johto muodostaa ja turvautuu usein johtamisessa sisäpiiriinsä. Tämä liittyy etään-  
tymiseen yliopistoyhteisöstä.*

Kerätyn aineiston perusteella yliopiston johdossa on valtakeskittymiä:

”Valta on keskittynyt liikaa pienelle joukolle siellä ylimmässä portaassa eli rehtorille.”

”Erilleen kasvanut jopa institutionalisoitunut koko johtajisto ja se näyttää paisuvan koko ajan.”

Useassa haastattelussa viitataan yliopiston ylimmän johdon sisäpiireihin. Kysymys voi olla siitä, että yliopiston rehtoraatti, tai rehtorit ja osa hallintoon kuuluvista, muodostavat sisäpiirin. Siinä valmistellaan ja keskustellaan asioista sekä luodaan yhteisiä näkemyksiä. Se, minkälainen on vallankäyttö sisäpiireissä, on epäselkeää.

Sisäpiirien muodostuminen on liittynyt rekrytointiin. Monessa haastattelussa nostetaan esiin, että johtoon on pyritty rekrytoimaan lähinnä sellaisia henkilöitä, jotka ovat lojaaleja tai ”samantyyppisiä” yliopiston johdon kanssa.

”Olennainen ongelma-akseli on rehtori ja dekaanit He ovat solidaarisia keskenään ja suo-  
jautuvat kaikkea kritiikkiä kohtaan, jos tulee jotain ongelmia. Lisäksi virkakoneisto ja  
hallinnon toimijoiden joukko toimii solidaarisesti heidän tukenaan”

Etäänntyminen ja sisäpiirit johtavat myös helposti intressiristiriitoihin, koska asioita ei keskus-  
tella yhteisesti ja avoimesti. Tällaisessa tilanteessa syntyy myös helposti arvovaltaristiriitoja,  
joissa eri osapuolet ”linnoittautuvat” omien näkemystensä taakse. Tilanne on myös ristiriitai-  
nen sen suhteen, että vaikka yliopiston johto saattaa korostaa osallisuutta ja kollegiaalista joh-  
tamista, niin käytännössä sisäpiirit ja etäänntyminen ovat vahvistuneet.

*38) Yliopistojen johtaminen on henkilöitynyt rehtoriin. Tästä johtuen rehtoreiden johtamis-  
tyyli on johtamisen ja yhteisöllisyyden kokemuksen kannalta ratkaisevaa.*

Kerätyn aineiston perusteella yliopistoyhteisössä arvioidaan yleisesti yliopistojen ylimmän  
johdon pyrkivän edistämään yliopistojen etuja. Erityisesti rehtorit nousevat vallankäyttäjinä  
vahvasti esiin. Tästä johtuen yliopistojen johtamista arvioidaan henkilösidonnoisesti erityisesti  
siitä näkökulmasta, miten rehtori johtaa yliopistoja.

Aineistoon sisältyy siis hyvin voimakkaita ja selkeitä käsityksiä siitä, minkälaisia ovat rehtorit  
henkilöinä ja heidän johtamistyylinsä sekä miten ne vaikuttavat yliopistoyhteisöihin. On mah-  
dollista sanoa, että nykyinen yliopistolaki ja niihin pohjautuvat johtosäännöt sekä rehtoreiden  
johtamistyyli korostavat henkilöitä. Tilanne voi olla haastava ja ongelmallinen myös rehtorei-  
den kannalta.

*39) Yliopistoyhteisöllä on vain vähän mahdollisuuksia puuttua huonoon johtamiseen tai  
antaa arvostusta myönteiselle johtamiselle.*

Selkeä havainto on, että yliopistoyhteisöllä on hyvin vähän mahdollisuuksia puuttua huonoon ylimmän johdon johtamiseen.

”Vaarallisinta on, jos on rehtori, joka uskoo olevansa ylivertainen.”

Hallitukset ovat melko hyvin tietoisia mahdollisista jännitteistä ylimmän johdon ja demokraattisten toimielinten tai laajemmin yliopistoyhteisön välillä. Hallitukset kuitenkin harvemmin puuttuvat aktiivisesti asiaan vaan enemminkin ”tukevat toimivaa johtoa”. Myös ohjaava ministeriö ei ole ollut aineiston perusteella kovinkaan aktiivisesti kiinnostunut mahdollisesta huonosta johtamisesta yliopistoissa.

Aineistossa kuitenkin muutama haastateltava huomioi Åbo Akademiassa tapahtuneen rehtorin erottamisen, mikä voi myös muuttaa muissa yliopistoissa tilannetta.

## **Kollegiot**

Kollegioiden asema yliopistodemokratiassa tunnustetaan. Osa haastateltavista kiinnitti huomiota kollegioiden tehtäviin ja asemaan. Osassa haastatteluita painottui puolestaan enemmänkin kollegioiden toimintatavat.

*40) Kollegioiden merkitys on vaihdellut, mutta parhaimmillaan niillä on ollut merkitystä yliopistoyhteisön yhtenäisyyden kannalta.*

Haastatteluaineistossa on hyvin erilaisia arvioita kollegioiden merkityksestä. Osassa yliopistoja ne ovat olleet melko vähäisessä merkityksessä ja kokoontuneet lähinnä muutaman kerran vuodessa. Osassa yliopistoista kollegioiden toiminta on puolestaan ollut tiiviistä. Tällöin niillä on voinut olla aitoa merkitystä yliopistodemokratian ja vaikutusvallan kannalta. Varsinkin monialaisissa yliopistoissa kollegiot ovat lisäksi toimineet eri yliopistotoimijoiden kohtauspäikkoinä ja tätä kautta yhteisöllisyyttä edistävinä foorumeina.

*41) Yliopistodemokratian näkökulmasta kollegioiden tehtävät ovat kapealaisia.*

Kollegioilla on haastatteluja perusteella vain rajallisesti mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, miten yliopistoja johdetaan ja viedään eteenpäin. Tässä mielessä niiden päätösvalta on kapealaista. Tämä johtuu pääosin yliopistolaista ja sen pohjalta annetuista johtosäännöistä, jotka määrittävät kollegioiden tehtäviä.

Keskeisinä kollegioiden valtaa edistävinä tekijöinä nykymuodossaan nousee esiin se, että kollegiot ottavat kantaa eräänlaisina asiantuntijaeliminä. Myös mahdollisuudet vaikuttaa henkilöstövalintoihin ovat kollegioiden vallan kannalta tärkeitä. Osa haastateltavista myös painottaa sitä, että kollegioissa tehdään tärkeitä opetukseen liittyviä ratkaisuja. Lisäksi kollegiot voivat monessa tapauksessa – ei tosin kaikissa yliopistoissa – ottaa käsittelyynsä keskeisiä yliopistoa koskevia asioita. Haastatteluissa esitetyt näkemykset ovat linjassa siis niiden tehtävien kanssa, joita kollegioille on määritelty yliopistojen johtosäännöissä.

42) *Kollegoiden rooli yliopistodemokratiassa on vahvistunut. Nykyinen yliopistolaki ja sen pohjalta vakiintuneet käytännöt mahdollistavat kuitenkin vain rajallisesti kollegioiden aseman vahvistamisen yliopistodemokratiassa. Kollegioiden asema on liiaksi riippuvainen yliopiston hallituksen ja rehtorin tahdosta.*

Kollegioita on selkeästi pyritty vahvistamaan lähes kaikissa yliopistoissa. Tämä on ollut usein varsinkin kollegioissa toimivien oman tahdon mukaista:

”Mielestäni sellainen liike on olemassa, että kollegioita pyritään tekemään selkeästi vahvemmiksi.”

Yliopistoissa kollegioiden toiminta on tullut selkeästi järjestäytyneemmäksi. Kollegioilta pyydetään myös aiempaa enemmän lausuntoja ja kantoja asioihin.

Haastatteluissa erityisesti ne henkilöt, joille yliopistodemokratia on tärkeä, näkivät tarpeelliseksi vahvistaa kollegioita. Mikäli henkilöstön, kuten professoreiden vaikutusmahdollisuudet nähdään pääosin riittäväksi, arvioidaan tyypillisesti kollegioiden roolin olevan nykyisellään tarkoituksenmukainen.

Haastatteluaineiston perusteella yliopiston johdossa ja hallituksissa suhtaudutaan kollegioiden vallan vahvistumiseen melko kielteisesti. Yksittäisissä haastatteluissa korostuu jopa näkemys, että ”vahvemman kollegion ideaa” on jouduttu ”myymään” rehtorille. Toisin sanoen varsinkin rehtorit ovat portinvartijoita, jotka voivat valmistelun kautta hidastaa tai jopa estää kollegioiden vallan vahvistumisen. Hallituksilla on viime kädessä oikeus päättää johtosäännöstä tai yksittäistapauksissa jopa vaikutusmahdollisuuksista: ”Pitää saada hallitukselta lupa, että kollegioilla on lupa ottaa kantaa.”

Yksi keino kollegioiden vallan vahvistumiseen on johtosäännön muuttaminen. Toisaalta mikäli halutaan selkeästi vahvempaa yliopistodemokratiaa ja kollegioiden aseman huomattavaa parantamista, se edellyttäisi myös yliopistolain uudistamista. Tämä johtuu ennen kaikkea ylimmän johdon ja hallitusten suhtautumisesta kollegioihin.

43) *Kollegioiden vaikutusvalta riippuu yhä enemmän kyvystä tehdä yhtenäisesti päätöksiä ja linjauksia.*

Kollegiot ovat moninaisia. Niihin kuuluvat edustavat eri tieteenaloja ja eri ryhmittymiä. Useat haastateltavat huomioivat sen, että kollegioissa yhtenäisten linjausten tekeminen ei ole helppoa. Jopa keskustelu voi olla vaikeaa ja jännitteistä:

”Mun mielestä kollegio on niin iso elin ja se on tavallaan koostumukseltaan/ moninainen. Tavallaan se koostumukseltaan diffuusi. Siellä on hirveän vaikea saada suodatettua yhteistä näkemystä ulos.”

Osittain kollegioiden valta on myös riippuvainen yhtenäisyydestä. Jos kollegiot pystyvät toimimaan yhtenäisesti, niiden merkityskin on suurempi.

Jossakin määrin kollegioissa toimitaan aiempaa enemmän ryhminä. Tämä nostaa esille myös kysymyksen siitä, olisiko myös professoreiden pyrittävä toimimaan yhtenäisemmin kollegioissa.

*44) Kollegioiden puheenjohtajien rooli on korostunut aiempaa enemmän.*

Yhtenäisyyden edistämässä erityisesti kollegioiden puheenjohtajien merkitys on tullut tärkeämmäksi. Aktiivinen puheenjohtajisto voi vaikuttaa kollegioiden roolin ja vaikutusvallan parantamiseen. Aineiston perusteella puheenjohtajat ovatkin pyrkineet yhä aktiivisemmin edistämään kollegioiden roolin vahvistamista.

Kollegioiden puheenjohtajien merkitys korostuu myös kollegioiden sisäisessä toiminnassa. Parhaimmillaan kollegioiden puheenjohtajat pystyvät vetämään asioita yhteen ja edistämään näin yliopistodemokratiaa kollegion vaikutusvallan kasvattajina.

*45) Kollegioiden ja muiden yliopistojen toimielinten vuorovaikutusta on pyritty edistämään.*

Aineistossa on nähtävissä myös se, että kollegioiden vuorovaikutusta muihin toimielimiin on pyritty vahvistamaan. Tämä on erityisesti tarkoittanut yhteyksien parantamista yliopiston johtoon ja hallitukseen. Kollegioiden puheenjohtajilla on tärkeä rooli vuorovaikutuksen edistäjinä.

Kollegiotkin ovat riippuvaisia siitä, millä tavoin asioita valmistellaan. Säätiöyliopistossa on ollut myös käytäntöjä, missä yliopiston johdolla ja hallinnolla on ollut mahdollisuus vaikuttaa suoraan kollegioiden toimintaan (esimerkiksi Aalto-yliopistossa provosti toimii kollegion puheenjohtajana). Valta-asetelmien ja riippumattomuuden kannalta tilanne voi olla ongelma. Tästä huolimatta kollegioissa on kyetty käymään myös kriittistä keskustelua.

## **Tiedekunnat**

Tiedekuntatasoa arvioitiin haastatteluissa melko vähän. Osittain tämä johtui haastattelujen kohdentumisesta professoreihin, jotka pääosin ovat vaikuttaneet yliopistojen tasolla. Aineistossa on melko vähän keskustelua tiedekuntien toimintatavoista. Tätä enemmän haastateltavat arvioivat tiedekuntatason merkitystä yliopistojohtamisessa.

Johtosääntöjen, yliopistodemokratian ja johtamisen kannalta aineistossa on tunnistettavissa erityisesti kolme päähavaintoa:

*46) Osassa yliopistoissa on luotu malleja, joissa korostuu ylhäältäpäin etenevää linjahallintomallia (rehtorit-dekaanit). Tämä on heikentänyt tiedekuntatason yliopistodemokratiaa.*

Haastatteluihin osallistui professoreita, jotka arvioivat tiedekuntien olleen aikaisemmin melko vahvoja. Tähän liittyvä muutos tunnistetaan. Aineistossa on useita kannanottoja, joissa arvioidaan yliopistoissa linjahallinnon vahvistuneen tavalla, joka on heikentänyt tiedekuntatason demokratiaa. Käytännössä johtosäännöillä on rakennettu rehtorilähtöistä ja dekaanien valtaa vahvistavia malleja. Yliopiston ylimmälle johdolle ja hallituksille vahvat, yliopistodemokratiaa edustavat tiedekunnat ovat voineet merkitä yhtenäisen yliopiston heikkenemistä.

”Valtaa keskitettiin enemmän linjaan dekaani/rehtorit. Samassa yhteydessä tiedekuntatason demokratian tehtäviä karsittiin”.

”Tiedekunnissa toimielimet ovat kumileimasimia.”

Osa haastateltavista painottaakin tiedekuntatason toimielimien vallan olevan käytännössä usein melko näennäistä. Dekaanit pystyvät vaikuttamaan niiden toimintaan. Toisaalta yksittäisissä haastatteluissa, erityisesti ylimmän johdon haastatteluissa esitettiin arvioita, että dekaanit voisivat halutessaan itse edistää paremmin tiedekuntatason demokratian toimivuutta.

Muutamissa yksittäisissä haastatteluissa kiinnitetään lisäksi huomiota siihen, että tiedekuntatason demokratian heikkenemisen seurauksena on sitoutuminen yliopistoyhteisöön voinut heiketä. Varsinkin pitkään yliopistoissa työskennelleiden keskuudessa nähdäänkin yliopistodemokratian kannalta tarpeelliseksi vahvistaa tiedekuntatason demokratiaa.

*47) Dekaanien sidonnaisuus yliopiston johdosta on kasvanut voimakkaasti.*

Useassa haastattelussa nousee esille käsitys siitä, että dekaaneista on tullut entistä enemmän yliopiston johdon edustajia tiedekuntiin päin. Tässä mielessä he eivät entisessä määrin edusta tiedekuntatasoisia yhteisöjä suhteessa yliopistohallintoon.

”Dekaanit valitaan yhä enemmän rehtorilähtöisesti. Halutaan uusia vaikutteita, mutta samalla rakennetaan top-down-järjestelmää. Tällaisessa tilanteessa valittu dekaani on si-dottu valitsijaansa.”

”En hahmota paljon kuuliaisuutta. Dekaaaneissa hahmotan kuuliaisuutta. He koittavat olla kelpoisia.”

Aineistossa onkin paljon esimerkkejä siitä, miten juuri dekaanien valinnoilla on pyritty sitomaan tiedekuntia osaksi keskitettyä johtamista. Tiedeyhteisön tuella on myös vaikeampaa päästä dekaaniksi, koska rehtorit haluavat usein mieluummin itselleen lojaaleja henkilöitä. Tästä johtuen on jopa mahdollista, että dekaanien tehtäviin haluavat yhä harvemmat professorit.

Osa haasteltavissa esitti lisäksi arvionaan, ettei dekaaneilla ole erityisen paljon valtaa yliopiston johtamisessa.

*48) Dekaaaneilla on suuri valta operatiivisessa johtamisessa. Kuitenkin esimerkiksi professorinimityksiin nähden dekaanien valta on vähäisempi.*

Tiedekuntatasolla valtaa on mennyt demokraattisilta toimielimiltä dekaaneille. Osa haastateltavista arvioi, että varsinkin operatiivisissa asioissa dekaanin valta voi olla suuri. Kysymys voi olla esimerkiksi tiedekunnille myönnettyjen resurssien autonomisesta päätösvallasta.

”Dekaani päättää operationaalisissa asioissa kaikesta. Laitosjohtaja on puun ja kuoren välissä. Professoreiden valinnoissa dekaanit eivät kuitenkaan voi paljon vaikuttaa. Pelejä pelataan.”

Yksittäisissä haastatteluissa kuitenkin nousee esiin, että monien operationaalisten ja professoreiden nimitysasioiden kohdalla dekaanien valta voi olla rajattua. Tilanne saattaa tältäkin osin vaihdella yliopistoittain.



## Johtopäätökset

Tämä selvitys on ollut yliopistojen johtamisen ja demokratian tilaan melko kriittinen. Tämä johtuu siitä, että haastatteluissa haastateltavat suhtautuivat useimmiten yliopistojen johtamiseen, yliopistodemokratiaan sekä niissä tapahtuneeseen kehitykseen kriittisesti. Akateemiseen kulttuuriin kuuluukin ylipäänsä kyky kriittisesti reflektoida asioita. Professoreilla on usein haastattelujen perusteella varsin analyttinen ja jäsentynyt kuva yliopistodemokratiasta ja johtamisesta. Tätä ei kuitenkaan aina huomioida yliopistojen arjessa. Aktiiviprofessoreille yliopistot ovat aineiston perusteella tärkeitä, ja he haluavat kehittää niitä tosiasiat ja tilanteet huomioiden.

Aineistossa on myös positiivisia näkemyksiä, joita on myös huomioitu raportissa. Samoin on kiinnitetty huomiota siihen, jos jostakin asiakokonaisuudesta vallitsee selkeästi erilaisia näkemyksiä. Professorit ovat lisäksi ratkaisuhakuisia. Tässä yhteydessä onkin raportoitu myös siitä, mihin suuntaan voitaisiin yliopistojen demokratiaa, johtamista ja johtosääntöjä tulevaisuudessa viedä.

Tässä selvityksessä on ollut lähtökohtana aiemman kirjallisiin johtosääntöihin perustuneen johtosääntöselvityksen havainto, että ”yliopistojen autonomian ja demokratian kannalta olennaisinta on, minkälaiseksi johtosääntöjen ympärillä oleva toiminta- ja johtamiskulttuuri muotoutuu”. Tämä havainto osoittautui todeksi. Yllättävää on myös se, että kaikissa yliopistoissa on samansuuntaisia kehitystrendejä. Esimerkiksi johtaminen on keskittynyttä ja yliopistodemokratian kannalta usein kollegioista on tullut entistä tärkeämpiä.

Onkin kysyttävä, mistä keskittäminen johtuu. Keskeisemmäksi selitykseksi näyttää nousevan yliopistolaki ja sen pohjalta tehdyt johtosäännöt. Ne ovat luoneet asetelmaa, missä yliopistojen ylin johto – erityisesti rehtorit – ovat ottaneet valtaa osin hallitusten tuella ja vaatimuksista. Keskitetty, rehtorilähtöinen johtamismalli ei ole tässä yhteydessä kerätyn aineiston perusteella kehittynyt siitä syystä, että se olisi tehokkain ja tarkoituksenmukaisin yliopistojen johtamismalli. Se ei ole edes aina kehittynyt tietoisien johtamisen seurauksena, vaan osin siihen on ajaututtu. Ylimmän johdon toiminta on vaihdellut yliopistoittain, mistä johtuen osassa yliopistoissa on tilanne kärjistynyt. Keskitetty johtamismalli on myös heikentänyt kokonaisuudessaan yliopistodemokratiaa ja ollut suhteessa siihen jännitteisessä tilassa.

Vaikka jopa rehtorit ovat usein professoritaustaisia, keskitetty, ylimmän johdon asemaa korostava johtamismalli ei ole tämän selvityksen aineiston perusteella lisännyt professoreiden vaikutusvaltaa. Tämä johtuu siitä, että ylin johto on monessa yliopistossa etääntynyt yliopistoyhteisöstä ja rakentanut johtamistaan varten ”samanhenkisistä toimijoista” sisäpiirejä. Rehtorit ovat työssä onnistumisesta enemmän tilivelvollisia hallituksille, jotka nimittävät heidät, kuin yliopistoyhteisölle. Tästä on ollut seurauksena muun muassa vastakkainasettelua, puutteellisia ja epäonnistuneita päätöksiä ja muutos- ja valmisteluprosesseja sekä yliopistoyhteisön sitoutumisen heikkenemistä yhteisiin tavoitteisiin.

Samalla on kuitenkin todettava, että professoreilla on edelleen halutessaan paljon vaikutuskanavia yliopistoissa. Lisäksi on tunnistettavissa ns. aktiiviprofessoreita, jotka osallistuvat aktiivisesti yliopistodemokratiaan. Akateemiselle työlle on edellytyksiä nykyisissäkin yliopistoissa.

Aiemmassa johtosääntöselvityksessä esitettiin, että ”kaikissa yliopistoissa hallituksilla on vahva asema käyttäen yliopistojen autonomista päätösvaltaa”. Periaatteessa tämä toteutuu ja hallitukset tekevät yliopistoissa keskeisimmät päätökset. Paradoksi on, että vaikka hallitukset ovat

usein jopa tietoisesti pyrkineet vahvistamaan keskitettyä, rehtorilähtöistä johtamismallia (esimerkiksi heikentämällä johtosäännöillä kollegioita ja tiedekuntia), on samalla hallitusten kyky johtaa monissa yliopistoissa heikentynyt. Ajattelutapa siitä, että ”hallitus ei johda yliopistoa”, on yleinen. Hallitusten heikko valta johtuu muun muassa esittelyn ja tietovallan vahvistumisesta. Monet rehtorit – ja heidän hallintohenkilöstönsä – ovat vahvistaneet myös valtaansa korostamalla operationaalisia asioita strategisten asioiden sijaan. Tällöin valtaa siis keskittyy rehtoreille ja heidän sisäpiireilleen. Haastatteluissa hallituksia ei siis sinällään juuri luonnehdittu yliopistodemokratian kannalta keskeisimmäksi toimielimiksi. Samoin ei ollut näkemyksiä siitä, että hallitus on vahva, mikäli sillä on kollegion tuki. Professoreiden edustus hallituksissa on kuitenkin tarkoituksenmukainen.

Aiemmassa johtosääntöselvityksessä tehtiin johtopäätös, jonka mukaan ”johtosäännöt ovat luoneet yliopistoihin sääntökeskeisiä, byrokraattisia ja hierarkkisia johtamisjärjestelmiä, joissa keskeistä ovat tarkat toimivaltasuhteet”. Tämä pitää kerätyn aineiston ja yliopistojen toimintakulttuurin peilaten osittain paikkansa. Muodollisesti johtosäännöt luovat perustan hierarkkisille valtasuhteille. Käytännössä kuitenkin monessa yliopistossa johtosäännöt ovat tuntemattomia tai niihin vedotaan melko vähän päätöksenteossa ja johtamisessa.

Haastatteluaineiston perusteella tunnistettavissa olevan toimintakulttuurin perusteella pitää myös paikkansa seuraava kirjallisen johtosääntöselvityksen väite: ”toimivaltasuhteet eri yliopistojen toimielinten välillä eivät ole riittävän selkeitä, mikä lisää riskejä valtajännitteistä”. Tätä on mahdollista täydentää kerätyn aineiston perusteella näkemyksellä, että yliopistoissa toimielinten suhteet ja tätä kautta koko johtamisjärjestelmä on usein sekava. Keskitettyä johtamista ja yliopistodemokratiaa ei olla onnistuttu kytkemään toisiinsa riittävän selkeällä tavalla. Tämä aikaansaa jatkuvan kehittämistarpeen yliopistojen johtamisjärjestelmissä. Ongelma on myös se, etteivät ainakaan tämän raportin yhteydessä kerätyn aineiston perusteella suomalaiset yliopistot näytä menestyvän poikkeuksellisen hyvin siksi, koska niitä johdetaan erinomaisen hyvin.

Lisäksi nykyinen johtamismalli on tosiallisesti ongelmallinen yliopistoautonomian kannalta. *Käytännössä keskitetyssä johtamismallissa autonomia tarkoittaa enemmänkin rehtoreiden vahvaa valtaa päättää yliopiston asioista kuin yliopistoyhteisön vaikutusmahdollisuuksia sitä itseään koskeviin asioihin.*

Kaiken kaikkiaan asetelma on yliopistoissa kehittämisen kannalta selkeä. Voidaan sanoa yliopistoihin kehittyneen seuraavan mallin:

*Yliopistoihin on kehittynyt keskitetty ja hierarkkinen, ylimmän johdon, erityisesti rehtoreiden valtaa, korostava johtamismalli. Tämä malli on toiminut vaihtelevasti. Se ei ole tavallisesti hyvän hallinnon, yliopistodemokratian, professoreiden vaikutusvallan, läpinäkyvyyden, avoimuuden, yliopistoyhteisön hyvinvoinnin ja toiminnan kannalta erityisen tarkoituksenmukainen.*

Aineiston perusteella voidaan todeta, että keskitetty johtamisen malli toimii ainoastaan siinä tapauksessa, mikäli yliopiston johdolla on riittävä kyky johtaa yliopistoa sekä rakentaa luotamusta yliopistoyhteisössä.

Keskitettyä johtamisen mallia haastetaan yliopistoissa eri näkökulmista. Kehittämistarpeet ovat osin yliopistokohtaisia eli kontekstisidonnaisia. Aineistossa on ainakin jossakin määrin nähtävissä piirteitä pyrkiä kehittämään yliopistoja kaikista aiemmassa johtosääntöselvityksessä esitetyistä ideaalimallien lähtökohdista:

<b>Malli</b>	<b>Ideaalinen sisältö</b>
Tiedekuntamalli	Vahvistetaan erityisesti tiedekuntatasoa itsenäisinä yksiköinä. Tämä tarkoittaisi, että tiedekunnilla olisi laaja taloudellinen ja toiminnallinen autonomia. Dekaanin valinta olisi tiedekunnilla itsellään. Koska tiedekunnat ovat tiedeyhteisöjä, olisi luontevaa, että dekaaneilta edellytettäisiin professorin pätevyys.
Hallitusta korostava malli	Hallitus johtaa yliopistoa. Sille kuuluu laaja päätöksentekovalta koskien toiminnan linjaamista ja taloutta. Rehtori on toimitusjohtaja. Yliopistoyhteisöllä on aito mahdollisuus valita hallitusten jäseniä. Vahva sisäinen edustus edistää demokratiaa. Toiminnan avoimutta ja tilivelvollisuutta edistäisi, jos yliopistoyhteisöllä on myös aito mahdollisuus arvioida esimerkiksi vuosittain sitä, miten hallitus ja rehtori sekä laajemmin yliopiston hallinto on käyttänyt toimivaltansa yliopistoyhteisön edun mukaisesti. Tätä varten yliopistoissa voisi kehittää esimerkiksi tarkastuskäytäntöjä.
Kollegiomalli	Kollegio on keskeisin toimija yliopistoautonomian ja demokratian kannalta. Se päättää hallitusjäsenistä, rehtorin valinnasta, strategiasta, taloudesta. Kollegion tehtävät vastaisivat paljolti kunnanvaltuuston tehtäviä, hallituksella ja rehtorilla olisi esittely- ja toimeenpanovaltaa. Malli edellyttäisi myös tilivelvollisuutta edistäviä tarkastustoiminnan kaltaisia käytäntöjä

Tiedekuntamalli on selvästi heikentynyt. Dekaanien operationaalinen valta on vahvistunut, mutta samalla tiedekuntaneuvostojen asema on heikentynyt. Tiedekuntatason vahvistamiseksi ja lähidemokratian edistämiseksi olisi mahdollista kasvattaa tiedekuntaneuvostojen roolia. Jos tähän suuntaan mennään erityisesti kaksi asiaa olisivat keskeisiä. Tiedekuntaneuvoston tehtävien kasvattaminen ja niiden roolin merkityksen vahvistaminen dekaanien valinnassa. Johtosääntöjen muutokset ovat siis avainasemassa tiedekuntatason vahvistamisessa.

Hallituksetkin ovat osassa yliopistoissa ”heränneet” siihen, että niiden johtamisedellytyksiä tulisi parantaa. Käytännössä tämä tapahtuu hallituksen oman toiminnan riippumattomuutta edistämällä suhteessa ylipäähän johtoon, hallitustyöskentelyä kehittämällä sekä yhteyksien rakentamisella yliopistoyhteisöön. Viime mainittu voi tarkoittaa esimerkiksi vuorovaikutuksen kasvattamista kollegioiden kanssa tai säätiöyliopistossa keskustelua sisäisistä jäsenistä. Hallitusten pitäisi myös paremmin kyetä toimimaan ylimmän johdon toiminnan valvojina sekä jopa puuttua johtamisen epäkohtiin. Käytännössä hallitukset voivat kehittää toimintaansa olemassa olevien johtosääntöjen puitteissa.

Kollegiot ovat ylipäänsä vahvistumassa. Kysymys on muun muassa siitä, että niiden roolia on edistetty ja kollegiot, erityisesti puheenjohtajat ovat olleet aiempaa aktiivisimpia. Kollegiot ovat myös kehittäneet omia työskentelytapojaan. Kuitenkin kollegioiden aseman vahvistaminen on usein riippunut myös ylimmän johdon ja hallitusten toiminnasta ja ne ovatkin yksittäistapauksissa jopa ”jarruttaneet” kollegioiden aseman kehittämistä. Tähän ylimmällä johdolla ja

hallituksilla on esimerkiksi valmistelun kautta mahdollisuuksia. Kollegion aseman selkeä vahvistaminen edellyttäisi johtosäännön muutoksia. Näistä päättävät yliopistoissa hallitukset.

Tämän selvityksen perusteella johtamisen kehittämiseksi on selkeä tarve:

*Yliopistoissa tulisi miettiä perusteellisesti, minkälainen johtamismalli on toiminnallisesti tarkoituksenmukaisin huomioiden erityisesti strategiat ja tavoitteet, vaikuttavuuden, yliopistoyhteisön, yliopistodemokratian ja akateemisen työn edellytykset.*

Kun näkökulmana on yliopistoyhteisö ja -demokratia, selkeästi perustelluin malli olisi kollegiomalli. Tämä olisi tarkoituksenmukaista myös hallitusten kannalta. Hallituksissa olisi edelleen ulkoisia ja sisäisiä jäseniä (säätioyliopistoissa tätä olisi harkittava aiempaa enemmän), mutta ne olisivat aiempaa selkeämmin riippuvaisia kollegioista. Yliopistojen rehtorit olisivat myös tässä mallissa aiempaa riippuvaisempia kollegioiden luottamuksesta. Tämä vähentäisi ylimmän johdon johtamisen mielivaltaa sekä parantaisi tilivelvollisuutta yliopistoyhteisöön nähden. Kollegiomalli selkiyttäisi myös nykyisiä, usein rakenteiden ja johtamiskulttuurin takia sekavia johtamisjärjestelmiä.

*”Yliopistojohtamisen ja -demokratian sekä yliopistoyhteisön johtamisen kannalta tarkoituksenmukaisin malli olisi kollegiomalli. Tämä myös selkeyttäisi yliopistojen johtamista ja edistäisi yhteisöllisyyttä.”*

Tärkeä kysymys on myös se, miten yliopistojen johtamiseen ja demokratiaan saataisiin muutoksia. Usein kysymys on johtosääntömuutoksista. Nykyisessä yliopistojärjestelmässä muutos voidaan tehdä pienin parannuksin. Ne riippuvat kuitenkin liiaksi ylimmästä johdosta ja hallituksista, joilla ei välttämättä ole riittävää intressiä heikentää omaa valtaansa ja toimintaedellytyksiään. Taustalla nykytilanteelle on yliopistolaki. Jos siis halutaan merkittävästi parempaa yliopistodemokratiaa ja johtamista, tulisi tehdä kollegioiden asemaa vahvistavia muutoksia yliopistolakiin. Näyttää vahvasti, että yliopistojen ylin johto tai hallitukset eivät ole olleet halukkaita muuttamaan muulla tavoin johtamista ja yliopistodemokratiaa.

*”Yliopistodemokratiaa vahvistavia pieniä muutoksia tulee jatkaa, mutta tarvetta on myös yliopistolain muuttamiselle.”*

Tämä selvitys vahvistaa hyvin selkeästi sen, että tarkoituksenmukaisia ovat seuraavat muutokset yliopistolakiin:

*”Yliopistolakiin tehdään muutos, että yliopistoyhteisöä edustavan monijäsenenisen toimielimen (yliopistokollegio, konsistori tai akateemisten asiain komitea) tulee hyväksyä yliopiston johtosääntö. Yliopistolakia tulee muuttaa siten, että kollegioiden (yliopistokollegio, konsistori, akateemisten asiain komitea) tehtäviin lisätään ainakin strategian, talousarvion sekä toiminta- ja taloussuunnitelman hyväksyminen. Hyvän hallinnon periaatteen mukaisesti yliopiston hallituksen tulee nauttia kollegion luottamusta. Kollegiolla on mahdollisuus vaatia hallitusta puuttamaan siihen, jos yliopistojen ylimmän johdon (esimerkiksi rehtori, vararehtorit) toiminnassa on yliopistoyhteisön näkökulmasta puutteita.”*

Edellä esitettyjä muutoksia nostin jo esille tätä selvitystä edeltävässä johtosääntöselvityksessä. Ehdotetulla muutoksilla parannetaan merkittävästi yliopistojen yhteisöllisyyttä. Kun ylin johto on tilivelvollinen kollegiolle, se luo myös aidosti intressin sille, että johtaminen kehittyy yliopistoyhteisön kannalta parempaan suuntaan. Yliopistolakiin tehtävien muutosten myötä ylipäänsä yliopistojen johtamismalli ja demokratia selkiintyvät.

Nykyistä keskitettyä johtamismallia on toki mahdollista edelleen kehittää. Erityisesti ylimmän johdon toiminnan valvontaa pitäisi pystyä paremmin toteuttamaan. Yliopistoyhteisön mukaan ottamista päätöksenteossa ja kollegiaalista johtajuutta olisi mahdollista edistää esimerkiksi tietoperustaisella johtamisella ja toimielinten välisen vuorovaikutuksen kautta. Johtamisosaamista olisi myös parannettavissa. Jos hyvä johtaminen ja yliopistodemokratia olisivat myös mukana selkeämmin yliopistojen ohjauksessa, tämäkin parantaisi toimintaa. Seuraavassa esimerkkejä nykyisen järjestelmän kehittämiseksi:

- Yliopistojen ohjauksessa asetetaan kriteerejä hyvälle johtamiselle ja yliopistodemokratialle sekä yliopistoautonomian toteutukselle yliopistoyhteisön kannalta. Opetus- ja kulttuuriministeriö ottaa vakavasti tulossopimukseen kirjatun ja velvoittavan tavoitteen edistää hyvää johtamista ja hyvinvoivaa yliopistoyhteisöä. Tämä edellyttää, että OKM aidosti kuuntelee, minkälaista johtamista ja yliopistodemokratiaa yliopistoyhteisö haluaa.
- Hallitustyön kehittäminen. Yliopistojen hallitukset pyrkivät toimimaan aiempaa riippumattomampina yliopistojen ylimmästä johdosta. Mikäli yliopistoyhteisön johtamisessa, vaikutusmahdollisuuksissa ja demokratiassa on puutteita, niihin puututaan. Henkilöstön tilaa seurataan säännöllisesti hallituksissa. Määritellään hallituksissa paremmin, mitkä ovat sellaisia operationaalisia asioita, joilla on yliopistojen kannalta strategista merkitystä.
- Kollegioiden aseman kehittämistä jatketaan ja tehtäviä vahvistetaan.
- Parannetaan hyvän ja huonon johtamisen arviointia. Kollegiot voisivat nostaa hallituksen käsittelyyn tilanteet, joissa yliopistojen johtamisessa ongelmia ja yliopiston ylimpään johtoon kohdistuu epäluottamusta.
- Kehitetään tietoperustaista johtamista ja läpinäkyvyyttä. Johtaminen perustuu faktoihin, joista käydään kollegiaalisesti keskustelua eri yliopistojen toimielimissä. Tietoperustaisen johtamisen tulee olla loogista ja kattavaa. Hyväksytään se, että yliopistoissa on erilaisia näkemyksiä
- Kehitetään yliopistojen henkilöstövoimavarojen johtamista niin, että siinä on otettu huomioon myös yliopistoyhteisön tarpeet.
- Yliopiston ylimmän johdon valmiuksien kehittämistä. Olisi ehkä harkittava, voisiko Professoriliitto ottaa vahvempaa roolia professoreiden johtamiskoulutuksessa. Tämä sitoisi yliopistojen johtotehtävissä työskenteleviä paremmin professorikuntaan.
- Johtosääntöjen kehittäminen yliopistoissa enemmän sopimuksellisiksi. Siksi johtosääntön tulisi olla niin hallituksen kuin kollegion hyväksymä.

Professoreiden kannalta moninaiset vaikutusmahdollisuudet ovat tarkoituksenmukaisia. Huomiota on kuitenkin kiinnitettävä siihen, tulisiko professoreiden kyetä toimimaan aiempaa yhtenäisemmin, koska yliopistoissa vaikutetaan aikaisempaa enemmän ryhmittyminä. Samoin on kiinnitettävä huomiota aktiivien ja ns. passiivisten professoreiden väliseen vuorovaikutukseen.