



Yleisen valtio-opin oppiainekokous
22.10.2014

Saatekirje

Yleisen valtio-opin 7.10.2014 järjestetty oppiainekokous päätti esittää kokouksen nimissä lausunnon koskien Helsingin yliopiston uuden johtosäännön luonnosta, joka on ollut yliopistolaisten kommentoitavissa Flammassa. Syynä lausunnon esittämiseen oppiainekokouksen toimesta yksittäisten kommenttien ohella on yhteinen huolestuneisuus useista johtosääntöesityksen sisältämistä epäkohdista, joista tärkein on tieteellisen autonomian vaatiman kollegiaalisen ja demokraattisen päätöksenteon periaatteiden ja instituutioiden merkittävä heikentäminen ilman selkeitä perusteluja. Lisäksi johtosääntöluonnoksesta voidaan löytää useita toimintatapoja, jotka vaikeuttavat yliopiston toimintaa organisaationa.

Asiantuntijalausuntomme perustuu yleisen valtio-opin oppiaineen edustamien tieteenalojen piirissä tehtyyn, aihepiiriä koskevaan ja vuosikymmenien aikana kertyneeseen tieteelliseen tutkimukseen. Lausuntomme puoltaa erityisesti demokraattista ja kollegiaalista päätöksentekoa ja kritisoi hierarkkista päätöksenteon mallia, jossa hierarkiassa ylemmän tason johtajat nimittävät alemman tason johtajat. Kritiikki kohdistuu ennen kaikkea johtosääntöluonnoksen pykäliin 24, 26 ja 38, jotka koskevat dekaanin ja laitoksen johtajan valintaa, vaikka ne eivät olekaan luonnoksen ainoat ongelmalliset kohdat.

Lausunnon keskeiset huomiot:

1. Yliopistolaisten tyytymättömyydessä yliopiston johtamista kohtaan ei ole kyse siitä, että nykyinen päätöksentekojärjestelmä olisi saatu heikosti toimimaan, vaan siitä, että nykyisen päätöksentekojärjestelmän eräitä piirteitä ei pidetä legitimiinä. Luonnos johtosäännöksi vahvistaa entisestään juuri näitä piirteitä.
2. Luonnoksen esittämä hierarkkinen johtamistapa merkitsee yliopistossa suurella todennäköisyydellä pikemminkin tehokkuuden selvää heikentämistä kuin kohentamista.
3. Yliopistot ovat uutta tietoa tuottavia, luovia asiantuntijaorganisaatioita, joihin sopii parhaiten työntekijöiden autonomiaa ja dialogia korostava hallintatapa. Tähän kuuluu, että esimiehet ovat suoraan tili- ja vastuuvollisia työyhteisölle ja että esimiehillä ja päätöksentekoelimiin valituilla edustajilla on yliopistolaisten kunnioitus ja oikeutus puolellaan. Johtosäännön luonnos heikentää mahdollisuuksia autonomian, dialogin ja tilivelvollisuuden toteutumiseen.
4. Tiedekunta-, laitos- ja oppiainetason demokraattiset päätöksenteon rakenteet ja kulttuurit kuuluvat tieteen institutionaaliseen luonteeseen ja demokratian ja yhteiskunnallisen oppimisen edistäminen ovat osa yliopiston yhteiskunnallista tehtävää.



Yleisen valtio-opin oppiainekokous
22.10.2014

Oppiainekokouksen puolesta

Helsingissä 22.10.2014

Ville-Pekka Sorsa

kokouksen puheenjohtaja, yleisen valtio-opin oppiainevastaava

Kokouksen osallistujat (aakkosjärjestyksessä):

Erkki Berndtson, lehtori
Lauri Holappa, tohtorikoulutettava
Anne Holli, professori
Timo Kivimäki, professori (ma.)
Riikka Kuusisto, yliopistonlehtori
Laura Luoto, opiskelijaedustaja
Mikko Mattila, professori
Juri Mykkänen, yliopistonlehtori
Heikki Patomäki, professori
Marja Pentikäinen, opiskelijaedustaja
Jenni Rinne, tohtorikoulutettava
Ville-Pekka Sorsa, pj, yliopistonlehtori (ma.)
Jan Sundberg, professori

Kokouksesta poissaolleet mutta lausuntoon yhtyvät yleisen valtio-opin henkilökunnan jäsenet:

Ossi Piironen, tohtorikoulutettava
Jemima Repo, tutkijatohtori
Teivo Teivainen, professori (tutkijakollegiumissa 2014-16)
Hanna Wass, akatemiattutkija



Yleisen valtio-opin oppiainekokous
22.10.2014

Lausunto

Lausumme esitetystä johtosääntömuutoksesta ja erityisesti sen valtasuhteita koskevasta kohdasta seuraavaa, vaikka yliopiston johto ei meiltä tällaista lausuntoa olekaan pyytänyt. Koemme ongelmalliseksi asetelman, jossa Helsingin yliopisto pyrkii ”huipulle ja yhteiskuntaan”, muttei anna merkittävää asemaa yliopistossa olevalle asiantuntijuudelle edes yliopiston omista asioista päätettäessä. Tässä valossa esimerkiksi HY:n entisen kanslerin ja pitkäaikaisen rehtorin Kari Raivion esittämät, tieteellisen evidenssin hyödyntämistä ja siihen luottamista päätöksenteossa puolustavat julkiset puheenvuorot vaikuttavat jääneen yliopistossamme kuulematta.

Lausuntomme jakaantuu neljään osaan. Ensin tiivistämme selvityksiä siitä, miten yliopistolaiset ovat kokeneet yliopiston muuttamisen aiempaa hierarkkisemmaksi ja johtajavaltaisemmaksi organisaatioksi. Tämän jälkeen käsittelemme yleisesti, voidaanko hierarkkisella päätöksentekomallilla saavuttaa sille tavallisesti esitettyjä perusteluita. Keskitymme erityisesti siihen, mitä tutkimuksessa on sanottu hierarkian vaikutuksista oppimiseen ja organisaation kognitiivisiin kykyihin, keskittyen erityisesti laajalti keskusteltuun teesiin funktionaaliseen eli rakenteelliseen typeryydestä. Lopuksi tuomme esiin niitä erityispiirteitä, joita yliopistoon korkeimman oppimisen instituutioon sisältyy, ja näiden erityispiirteiden huomioinnin seurauksia yliopiston päätöksentekorakenteiden suunnitteluun.

Yliopistolaisten kokemukset tulosjohtamisesta ja hierarkioiden lisäämisestä

Yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilöstöä edustavien työmarkkinajärjestöjen tekemät työhyvinvointimittaukset ovat toistuvasti tuoneet esille uuden yliopistolain jälkeen tehtyjen hallinnollisten ratkaisujen kielteisen vaikutuksen yliopistojen henkilöstön hyvinvointiin, viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Kyselyjen ohella akateeminen tutkimus kertoo samansuuntaisista kokemuksista henkilöstön keskuudessa (esim. Kallio 2014; Kankaanpää 2013; Rinne ym. 2012). Myös opetus- ja kulttuuriministeriön tilaamassa selvityksessä henkilöstön osallistumismahdollisuuksiin liittyvät ongelmat nousivat esille (Niinikoski ym. 2012, 59, 64), vaikka selvityksen paljastama ankara kritiikki pyrittiinkin raportissa peittelemään (Professoriliitto 2012).



Yleisen valtio-opin oppiainekokous
22.10.2014

On ehkä kuvaavaa, että juuri ennen yliopistolain muutosta kansainvälinen koulutuksen arviointiryhmä totesi Helsingin yliopiston vahvuudeksi sen, että ”yliopistolla on vahva demokraattisen ja osallistavan päätöksenteon perinne” (Saari ja Frimodig 2009, 68). Vuoden 2010 alusta voimaan tullut Helsingin yliopiston nykyinen johtosääntö heikensi henkilöstön asemaa ja kolmikantaista hallintatapaa merkittävästi. Johtosäännön uudistushanke vuonna 2014 uhkaa mitätöidä lähes täydellisesti tasavertaiseen osallistumiseen perustuvan mallin huolimatta siitä, että henkilöstön arviot kehityssuunnasta ovat olleet erittäin kriittisiä.

Helsingin yliopisto haluaa profiloitua kansainvälisenä tutkimusyliopistona. Kaksi vuosikymmentä tulosjohtamista ja johtamisfunktion korostamista eivät ole tuoneet tehokkuuslisää ainakaan tutkimustoimintaan, jos sitä mitataan opetus- ja tutkimushenkilöstön määrällä vakioiduilla tieteellisillä julkaisuilla (KOTA). Pitkemminkin pitkän aikavälin trendi osoittaa tehokkuuden lievää laskua. Suomen Akatemian Tieteen tila -raportti kertoo koko tutkimussektorin laskevasta trendistä vuoteen 2010 saakka (Treuthardt ja Nuutinen 2012, 44). Helsingin yliopiston omat tilastot vahvistavat kuvaa paikallisesti ja kertovat sen jatkuneen ainakin vuoteen 2013.

Johtosäännön uudistamista on julkisuudessa perusteltu sillä, että se mahdollistaisi akateemisten johtajien aktiivisen rekrytoinnin ja siten lisäksi kiinnostusta näihin tehtäviin ja toisi sitä kautta yliopistoon parempia ja ammattitaitoisempia johtajia yliopiston strategiaa toteuttamaan. Vastuu tavoitteiden heikosta toteutumisesta sysätään siis johtajille. Perustelu ontuu kolmesta syystä. Ensinnäkin dekaanien ja laitosjohtajien aktiivinen rekrytointi on mahdollista myös silloin, kun edustuksellisten neuvostojen päätösvalta säilytetään. Toiseksi on virheellistä päätellä, että johtajien ominaisuudet voitaisiin irrottaa tavasta, jolla valtasuhteet ja päätöksentekotapa järjestetään. Kolmanneksi henkilöstön tyytymättömyys on tulkittu väärin. Tyytymättömyys – ja sen mahdollinen heijastuminen tuloksellisuuteen – eivät johdu siitä, että siirtyminen johtajavaltaiseen päätöksentekoon olisi uuden yliopistolain seurauksena toteutettu jollakin tavalla epätäydellisesti tai sen toimeenpanossa olisi ollut merkittäviä puutteita tai että valitut johtajat eivät olisi säistäneet tehtäviään tai olisivat toimineet amatöörimäisesti. Johtamiseen kohdistuva negatiivinen palaute tulisi tulkita osana pidemmän aikavälin kehitystä, ei vain tarpeena viedä täysimittaisesti läpi vuoden 2009 uudistus. Henkilöstön asema ja toteuttavien yksiköiden autonomia on heikentynyt jo pidemmän aikaa – samaa tahtia heikon tuloskehityksen kanssa.

Yliopistolaisten tyytymättömyydessä johtamiseen onkin ensisijaisesti kyse siitä, että nykyistä päätöksentekojärjestelmää ei pidetä legitimiinä. Tarkemmin ottaen tyytymättömyys yliopiston nykyistä johtamista kohtaan johtuu demokraattiseen päätöksentekoon perustuvien rakenteiden heikkoudesta. Nyt esitetty luonnos johtosäännöstä ei pyri ratkaisemaan, vaan entisestään kasvattamaan tätä ongelmaa lisäämällä keskushallinnon valtaa dekaanien ja laitosjohtajien nimittämisen. Tätä suuntaa ei ole perusteltu Helsingin yliopiston jäsenille hyväksyttävällä, uskottavalla tai edes riittävän selkeällä tavalla.



Yleisen valtio-opin oppiainekokous
22.10.2014

Tuoko keskitetty hierarkia tehokkuutta?

Aiemmissa julkisen sektorin ja yliopistojen uudistamisprosesseissa, joissa vertailukelpoisia uudistuksia on ajettu, johtajavaltaista mallia on perusteltu pääasiallisesti sillä, että hierarkkisen päätöksenteon avulla voidaan saavuttaa organisaation päämääriä demokraattista päätöksentekoa tehokkaammin. Tehokkuuden ohella hierarkkista johtamista on perusteltu sillä, että vain ylhäältäpäin tulevilla rekrytoinneilla voidaan löytää johtamistehtäviin ”paras henkilö” toteuttamaan yliopiston strategioita päämääriä.

Ellei hierarkian tehokkuutta tuottavaa mekanismia tai mekanismeja spesifioida ja erilaisia organisaatiotyyppejä ja niiden päämäärien luonnetta huomioida, on väitteelle hierarkkisen johtamisen tuomista tehokkuuseduista mahdotonta antaa empiiristä evidenssiä (Blauga 2009). Hierarkkisen päätöksentekotavan on todettu useissa tapauksissa itse asiassa johtavan siihen, että organisaation suorittavaa työtä tekevä henkilöstö käyttää suhteettoman suuren osan työajastaan kiertääkseen hierarkkisia järjestelmiä (Maynard-Moody ym. 1990; Lipsky 1980). Myös työn laadun on osoitettu kärsivän keskitetystä päätöksentekotavasta (Ashmos ym. 1998). Edellä kuvatut havainnot ovat päteviä erityisesti sellaisissa organisaatioissa, jotka pyrkivät aktiivisesti innovatiiviseen ja uusiutuvaan toimintaan (Andrews ym. 2007). Tällaisia organisaatioita ovat esimerkiksi tietointensiiviset yritykset tai tutkimuslaitokset. Yliopistot tulee lukea tähän ryhmään. Andrews ym. (2007) toteavat lisäksi, että vastaavaa yhteyttä ei voida havaita sellaisissa organisaatioissa, joiden strategista asemaa luonnehtii defensiivinen tai konservatiivinen toiminta.

Vaikka hierarkioita on usein perusteltu tehokkuuden lisääntymisellä, ja vaikka työnjaon organisoiminen voidaan toteuttaa monissa yhteyksissä myös hierarkkisesti, yleisesti väite hierarkian ja tehokkuuden positiivisesta yhteydestä vain oletetaan. Empiirinen evidenssi on satunnaista ja usein anekdoottien varassa, eikä mekanismeja ole täsmennetty. Oireellista on, että kotimaisia julkisen sektorin johtamisreformia ajettiin vuosikymmenten ajan tehokkuuden perusteella ilman todistusaineistoa siitä, miten reformit voisivat tarkalleen ottaen edistää tehokkuutta, kuten Helsingin yliopistossa tehty uunituore väitöskirjatutkimus osoittaa (Yliaska 2014). Lopputuloksena ei suinkaan ole ollut tehokkuuden kohentuminen, vaan muun muassa koordinaatio-ongelmien lisääntyminen, hallintoportaiden ja evaluaatiotoimintojen laajeneminen, vaikuttavuus- ja tehokkuusongelmat, eräiden hallintokustannusten merkittävä kasvu sekä demokraattisen tilivelvollisuuden heikentyminen (esim. Kuusela ja Ylönen 2013).

Lisäksi on olemassa vahvoja argumentteja sen väitteen puolesta, että maksimaalisen demokraattinen organisaatio on itse asiassa joustavin ja tehokkain vaihtoehto (tästä keskustelusta, ks. esim. Unger 2004 [1987]; Shapiro 1989). Hierarkian, osallistavan tasavaltaisuuden ja demokratian suhteista on ylipäänsä käyty teoreettista ja käytännöllistä keskustelua koko modernien yhteiskuntatieteiden olemassaolon ajan.



Yleisen valtio-opin oppiainekokous
22.10.2014

Ajatus siitä, että hallinnassa on kyse vain johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista, individualisoi koko kysymyksenasettelun. Hierarkkisella johtamisella voi kuitenkin olla – erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa – negatiivisia vaikutuksia täysin riippumatta siitä, miten hyvä tietotaito tai johtamiskyvyt johtajalla on. Organisaation ominaisuudet eivät nimittäin palaudu yksilöiden ominaisuuksiin. Hierarkioilla on esimerkiksi taipumusta rajoittaa harkintaa ja refleksiivistä ajattelua, mikä heikentää koko organisaation kognitiivisia valmiuksia. Organisaatioiden kykyä hyödyntää tietoa ja siihen liittyviä rajoitteita on tutkittu runsaasti. Yksi tunnetuimmista alan tutkimuksista on Irving Janisin (1972; ks. myös Verbeek 2003 ja Wagner 2002) tutkimus Yhdysvaltain ulkopoliittisen päätöksenteon virhearvioinneista. Janisin mukaan virhearviointeihin johtaa helposti ”ryhmäajatteluksi” kutsuttu ilmiö, joka syntyy tyypillisesti vahvan johtajan vetämässä pienryhmässä, jossa tiedonsaannin rutiinit, kyseenalaistamattomuus ja yksimielisyyden vaatimus ja organisatorinen eristyneisyys johtavat informaation ja tulkintojen vinoutumiseen.

Mats Alvesson ja André Spicer (2012) ovat kutsuneet tätä organisaation omista johtamisratkaisuksista nousevaa kognitiivista kyvyttömyyttä funktionaaliseksi typeryydeksi (*functional stupidity*). Ilmiöllä tarkoitetaan sitä, että organisaatio menettää reflektiokykynsä, kyvyn muuhun kuin lyhytnäköisiin ratkaisuihin ja kykynsä perustella toimintaansa, koska hierarkia palkitsee ryhmäajattelua. Ilmiö palvelee kyllä organisaation sujuvaa johtamista ja valitun päätöksentekomallin mukaista järjestystä, koska monille organisaation jäsenille se merkitsee uraresursseja ja koska sen pohjalle rakentuvat odotukset sosiaalisesti hyväksyttävästä käyttäytymisestä. Tästä syntyy kuitenkin helposti itseään vahvistava typeryyden kierre. Samalla henkilöstön ja johdon todellisuuskäsitykset saattavat vähitellen ajautua hyvin kauas toisistaan, mikä synnyttää protesteja ja vastarintaa. Tämä puolestaan syö johdon oikeutusta ja vaikeuttaa yleisesti ottaen organisaation kykyä tehdä minkäänlaisia päätöksiä.

Funktionaalisen typeryyden esiintyminen ei riipu johtotehtäviin valittujen henkilöiden kognitiivisista kyvyistä, vaan myös hyvin älykkäät ihmiset voivat toimia typerästi, jos olosuhteet ovat tälle otolliset (Alvesson ja Spicer 2012, 1201). Paraskin ammattijohtaja voi siis tuhota organisaation toimintakyvyn, mikäli hierarkkinen päätöksentekomalli ei sovi organisaation toiminnan luonteeseen.

Funktionaalisen typeryyden hyvänä esimerkkinä toimii Suomen lähihistorian luultavasti suurin yksittäinen organisatorinen katastrofi eli matkapuhelinvalmistaja Nokian romahdus. Olemassa olevien analyysien perusteella voidaan päätellä, että Nokian suurimmat ongelmat – strategisen ajattelun kapeus, erilaisten toimintavaihtoehtojen sulkeminen ja johtajien pelko (Nykänen ja Salminen 2014) – liittyivät juuri edellä kuvattuun funktionaalisen typeryyden ilmiöön. Nokian esimerkki ei tietenkään sellaisenaan ole siirrettävissä yliopistoon, mutta uuden johtosääntöluonnoksen pykälät luovat toteutuessaan tilanteen, jossa henkilöstöryhmiä edustavien neuvostojen riisuminen vallasta mahdollistaa tällaisen johtamistavan ja siihen sisältyvät riskit.



Yleisen valtio-opin oppiainekokous
22.10.2014

Tekniikka ja talous-lehden Nokia-analyysissä tuodaan esille monia typeryyteen liittyviä havaintoja. Kun Nokialla vielä meni hyvin, ”riskinotto oli suotavaa ja pelin henkeen kuului, että epäonnistumisesta ei sako- tettu. Ihmiset luottivat ja uskalsivat” (Savolainen 2012). Lehden haastattelemat nokialaiset kertovat muu- toksen tapahtuneen yhtiön ”amerikkalaistumisen” myötä, jolloin organisaatiota alettiin johtaa aikaisem- paa autoritäärisemmin:

”Toinen ex-johtaja nostaa muutoksen keskeiseksi henkilöksi norjalaisen Hallstein Mørkin. Hän tuli Nokialle vuonna 1999 yhdysvaltalaiselta pc-yhtiö Hewlett-Packardilta. Mørk muutti Nokian henkilöstöjohtamista amerikkalaistyyliiseksi. Selkeä ilmentymä tästä oli ihmisten suorituskyvyn arviointi, *performance evaluation*, jossa 20 prosenttia luokiteltiin suoritusky- vyltään poikkeuksellisen hyväksi, 70 prosenttia tavoitteen mukaisiksi ja kymmenen prosent- tia parannusta vaativiksi. -- Heikoin luokitus muodostui ongelmaksi, koska siitä tuli liian epämääräinen pelote. Luokituksen tekivät lähiesimiehet ja kriteerit koettiin väljiksi. Pahim- millaan työntekijöistä tuntui, että leiman saattoi saada pärsäkertoimen perusteella. Alisuo- rittajan leima hankaloitti paremmin palkattujen tehtävien saamista. -- On selvää, että pelko leimautumisesta vähensi haluja riskinottoon. Erityisen hankalaa tämä oli tuotekehitystehtä- vissä. -- Hyvää porukkaa alkoi lähteä, ex-johtaja kertoo.” (Savolainen 2012.)

Helsingin yliopiston johtosääntöluonnos voi siis merkitä toteutuessaan sitä, että rehtorin ympärille muo- dostuu hänelle lojaalien dekaanien ja laitosjohtajien ryhmä, mikä tehokkaasti eristää ryhmän alhaalta ja hallinnon ohi tulevalta informaatiolta ja altistaa sen voimistuvalla funktionaalisella typeryydelle. Tämä voi merkitä paitsi päätöksenteon substantiaalista köyhtymistä myös turhaa valta-asemien kunnioittamista, pelon ilmapiiriä ja kyynistymistä (Jackall 1988). Vaikeiden kysymysten esittäminen tulkitaan helposti häiri- köinniksi. Seurauksena voi olla se, etteivät johtajat enää katso tarpeelliseksi edes perustella päätöksiään ja esityksiään. Argumentatiivisen toimintatavan unohtaminen johtaa tiedolliseen hybrikseen, tieteenteon epävarmuuden kasvamiseen ja koko organisaatiota leimaavaan yhteistyökyvyttömyyteen. Tämä vähentää yliopiston houkuttelevuutta työnantajana ja heikentää mahdollisuuksia innovatiiviseen tieteelliseen tut- kimukseen.

Yliopiston erityispiirteet instituutiona ja organisaationa

Tehokkuuden edistäminen vaatii selkeiden yhteisten päämäärien määrittämistä, leviämistä ja jakamista organisaatiossa. Päämäärien luonne ja niiden diffuusion logiikka kuitenkin vaihtelee erilaisten organisaat- tiotyyppien mukaan. Yliopisto ei ole instituutiona yhtenäinen toimijan kaltainen organisaatio, jolla olisi selkeä keskitetty identiteetti tai sellaisia yhteisiä sisällöllisiä päämääriä, joita voitaisiin tavoitella hierarkki- sestä organisoiden (esim. oppiminen on yhteinen abstrakti päämäärä, mutta oppiminen on erilaista eri



Yleisen valtio-opin oppiainekokous
22.10.2014

aloilla). Yliopisto on professionaalinen asiantuntijaorganisaatio, joka toimii areenana hyvin moninaisille tutkimukseen ja opetukseen liittyville päämäärille. (Brunsson ja Sahlin-Andersson 2000.)

Yliopiston organisaationa ajamat päämäärät vaihtelevat tieteenaloittain. Päämäärien logiikka ja saavuttamisen tavat taas vaihtelevat jopa jokaisen tutkimushankkeen, professorin, yliopistonlehtorin ja tutkijan osalta. Soveltuvin keino määritellä ”paras henkilö” johtamaan tällaista toimintaa on valita näitä asioita mahdollisimman läheltä seuraava ja toimintaa harjoittavia ihmisiä tunteva henkilö. Tämän lisäksi päämäärien edistämistä voidaan parhaiten harjoittaa mahdollisimman demokraattisen deliberaation keinoin kollegiaalisessa yhteistyössä. Toisin sanoen yliopiston tapaisissa professionaalisisissa organisaatioissa parhaiten sopivan johtajan ja johtamistavan voi määritellä vain kollegiaalisesti.

Hierarkkisen päätöksentekorakenteen ja ylhäältä-alaspäin-johtamisen edistäminen vaikeuttaa yliopisto-instituutiolle ominaisten tavoitteiden saavuttamista. Tämän näkemyksen tueksi voidaan löytää runsaasti teoreettisia perusteluita ja vahvaa empiiristä evidenssiä koskien organisaatioita ylipäänsä ja yliopistoja erityisesti.

Ensinnäkin hierarkkinen päätöksenteon malli heikentää työntekijöiden sitoutumisastetta. Sergio Fernandez ja Tima Moldogaziev (2013) ovat tuoreessa julkisen sektorin johtamiskäytäntöjä tarkastelevassa tutkimuksessaan osoittaneet, että henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisellä on vahva positiivinen vaikutus tuloksellisuuteen. Vastaavia tutkimustuloksia on saatu sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioista ainakin 1980-luvulta saakka. Fernandez ja Moldogaziev tuovat tähän yleisempään havaintoon tärkeän lisän. Heidän mukaansa henkilöstön osallistuminen vaikuttaa erityisesti kahden kausaalimekanismin välityksellä tuloksellisuuteen: osallistuminen lisää työtyytyväisyyttä ja innovatiivisuutta.

Myös toinen tuore, Tanskan julkishallinnon johtamista koskeva tutkimus kertoo, että päätöksenteon hajuttamisella on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen (Rosenberg Hansen ja Høst 2012; vrt. Lund 2003). Sen sijaan vallan keskittämisen on todettu heikentävän työtyytyväisyyttä, eikä sillä ole todettu yleistä positiivista vaikutusta tuloksellisuuteen (alan tutkimustuloksista ks. Andrews ym. 2007, 61). Maailmanpankin viimeaikainen selvitys (Altbach ja Salmi 2011) puolestaan korostaa, että suora osallisuus päätöksentekoon on ennakkoehto työntekijöiden sitoutumiselle yliopisto-organisaatioon. Esimerkiksi ”palkat eivät ole riittäviä korkeatasoisten akateemisten henkilöiden houkuttelemiseksi ja motivoimiseksi: akateemisen henkilökunnan täytyy kokea olevansa osa merkittävää projektia sitoutuakseen täysimääräisesti instituution rakentamiseen tai uusintamiseen” (Salmi 2011, 332, suomentanut VS).

Tieteen ideoihin kuuluu pelkän asiantuntemuksen lisäksi autonomisuus sekä argumentointiin ja vertaisarviointiin perustuva kollektiivinen toiminta olemassa olevan tiedon muuttamiseksi. Yritykset muokata ihmisten käyttäytymistä hierarkkisesti vaikeuttavat organisaatioiden toimintaa ennen kaikkea siksi, että ne



Yleisen valtio-opin oppiainekokous
22.10.2014

rikkovat kokemusta autonomisuudesta ja opettavat ihmiset itsekkäiksi (Bowles 2008). Tiedeorganisaatiot ovat tämän vuoksi varsin herkkiä hierarkkisten päätöksentekomallien haitoille. Hierarkkisen päätöksenteon malli vähentää myös organisaatioiden oppimis- ja muutoskykyä (Deutsch 1963) ja kykyä käsitellä tietoa (esim. O'Neill 1998; Arnsperger 2008), mikä on moninaisuudesta elävälle asiantuntijaorganisaatiolle haitallista. Tehokkuuden edistäminen yhdellä hetkellä ja yhdessä asiassa voi siis helposti johtaa tehottomuuteen toisella hetkellä tai toisessa asiassa. Kokonaisuudessaan hierarkkinen johtamismalli voi heikentää mahdollisuuksia saavuttaa yliopiston moninaisia päämääriä merkittävästi.

Asiantuntijaorganisaatioina yliopistojen täytyy kyetä hyödyntämään henkilöstönsä kognitiivista kapasiteettia. Yliopistot ovat uutta tietoa tuottavia, luovia asiantuntijaorganisaatioita, joihin tutkimuksen perusteella sopii parhaiten työntekijöiden autonomiaa ja dialogia korostava johtamistapa. Tähän kuuluu oleellisesti se, että toimiva johto on suoraan tilivelvöllinen työyhteisölle ja että johdolla on työntekijöiden kunnioitus ja oikeutus puolellaan. Jos näin ei ole, syntyy helposti tilanteita, joissa työntekijät alkavat pitää johdon toimintaa ei-legitiiminä ja vetävät siltä tukensa pois. Samalla syntyy kyynistynyt, yksilöllisten defensien kulttuuri, jossa työntekijät vetäytyvät kuoreensa tai äänestävät jaloillaan, mikä on yliopistoorganisaatioissa erityisen vahingollista (Giroux 2002). Johtosäätöuudistuksessa tämä kehitys voidaan estää jättämällä akateemisten johtajien valinta kolmikantaisille neuvostoille ja edellyttämällä akateemisilta johtajilta johtamansa yksikön tutkimus- ja opetuskokemusta.

Edellä sanotun perusteella voidaan todeta, että hierarkkisen johtamisen omaksuminen yliopistoa luonnehtivassa, päämääriltään ja identiteetiltään moninaisessa ja dialogisessa kollektiivisen toiminnan tyyppissä johtaa suurella todennäköisyydellä tehokkuuden merkittävään heikentymiseen.

Lopuksi: tieteen vapaus, demokraattinen päätöksenteko ja demokratian edistäminen kuuluvat yhteen

Olemme edellä kuvanneet hierarkkisen johtamisen heikkoja perusteluja ja sen todennäköisesti haitallisia vaikutuksia yliopistoinstituution toimintaan. On selvää, että kompleksisessa yhteiskunnassa oppimisen vaiheittaisuus ja työnjako voivat edellyttää jonkinasteisia hierarkkisia rakenteita. Esimerkiksi tieteellinen vertaisarviointi voi toteutua vain niiden kesken, jotka ovat saavuttaneet omilla aloillaan riittävän oppineisuuden. Jokaisen laskun hyväksymisestä ei tarvitse järjestää kokousta, vaan vastuuta voidaan jakaa ja keskittää. Tasa-arvoisen demokratian periaatteiden mukaan ja tehokkuutta maksimoiden yliopistoista pitää ja voidaan kuitenkin tehdä itseoppivia, muuttuvia ja muovailukykyisiä – eli toisin sanoen mahdollisimman demokraattisia. Tähän kuuluu se, että vastuuhenkilöt valitaan, että edustus- ja johtotehtäviä kierrätetään ja että kaikki voivat osallistua suoraan tai edustajiensa välityksellä heitä koskevien asioiden valmisteluun ja



Yleisen valtio-opin oppiainekokous
22.10.2014

päättämiseen. Kaikkien ei myöskään tarvitse olla kiinnostuneita osallistumisesta. Riittää, että riittävän moni on. Yliopistokoulutukseen tulee kuulua myös tällaisen osallistumisen arvon opettaminen.

Yliopistojen yksi tärkeä tehtävä on tuki tuottaa ja välittää teknisesti hyödynnettävää tietoa. Välittömän hyödyn tavoittelu ei kuitenkaan edistä sellaisen kriittisen järjen käyttöä, johon tiede pohjimmiltaan perustuu. Klassinen humboldtilainen ratkaisu oli erottaa soveltavat tekniset ja kaupalliset korkeakoulut varsinaisista yliopistoista. Eristäminen ei kuitenkaan voi onnistua kuin osin. Monet tieteelliset teoriat ovat teknisesti hyödynnettävissä, vaikka niiden kehittämisen välittömänä tavoitteena ei olisikaan hyöty, valta tai voitto. Toisaalta myös teknisesti orientoituneen tiedon arviointi edellyttää vertaiskeskusteluja ja dialogia. Edes fysiikan kysymyksiä ei voida ratkaista pelkän matemaattisen deduktion ja empiirisen testaamisen keinoin – tarvitaan myös arvoja, käsitteitä ja metodologisia valintoja koskevaa keskustelua. (Ks. Habermas 1971; Barnett 2010; Docherty 2011.)

Yliopistolla on kriittisen järjen käyttöä edistävänä yhteiskunnallisena instituutiona ja organisaationa ominaispiirre demokratian edistäjänä. Erityisesti ihmistieteiden keskeisenä pyrkimyksenä on välittää ja muokata perinteitä sekä oppia ja opettaa demokraattisia taitoja, joihin kuuluu esimerkiksi yhteiskuntakritiikki. Koko yliopiston tärkeimpänä tehtävänä on yhteiskunnallisen oppimisen ja sen rakenteellisten edellytysten edistäminen. Näiden tehtävien edistäminen voi tulla mahdottomaksi, jos instituution omaa toimintaa pyritään rakentamaan epädemokraattisen päätöksenteon periaatteille.



Yleisen valtio-opin oppiainekokous
22.10.2014

Lähteet

Altbach, Philip ja Salmi, Jamil (toim.) 2011. *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. Washington: World Bank.

Alvesson, Mats ja Spicer, André. 2012. A Stupidity-Based Theory of Organizations. *Journal of Management Studies* 49:7, 1194-1220.

Andrews, Rhys, Boyne, George A., Law, Jennifer ja Walker, Richard M. 2009. Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19:1, 57-80.

Arnsperger, Christian. 2008. *Critical Political Economy: Complexity, Rationality, and the Logic of Post-Orthodox Pluralism*. Routledge: London.

Ashmos, Donde P., Duchon, Dennis ja McDaniel, Reuben R. Jr. 1998. Participation in Strategic Decision-Making: The Role of Organizational Predisposition and Issue Interpretation. *Decision Sciences* 29, 25-51.

Barnett, Ronald. 2010. *Being a University*. London: Routledge.

Blauga, Ricardo. 2009. Why Is There Hierarchy? Democracy and the Question of Organisational Form. *Critical Review of International Social and Political Philosophy* 12:1, 85-99.

Bowles, Samuel. 2008. Policies Designed for Self-Interested Citizens May Undermine 'The Moral Sentiments': Evidence from Economic Experiments. *Science* 320:5883, 1605-1609.

Brunsson ja Sahlin-Andersson. 2000. Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies* 21:4, 721-746.

Deutsch, Karl. 1963. *The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control*. New York: The Free Press.

Docherty, Thomas. 2011. *For the University: Democracy and the Future of the Institution*. London: Bloomsbury Academic.

Fernandez, Sergio ja Moldogaziev, Tima. 2013. Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review* 73:3, 490-506.

Giroux, Henry A. 2002. Neoliberalism, Corporate Culture, and the Promise of Higher Education: The University as a Democratic Public Sphere. *Harvard Educational Review* 72:4, 425-463.

Habermas, Jürgen. 1971. *Toward a Rational Society: Student Protest, Science and Politics*. Käänt. J. Shapiro. London: Heinemann.

Jackall, Robert. 1988. *Moral Mazes*. New York: Oxford University Press.

Janis, Irving Lester. 1972. *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.

Kallio, Kirsi-Mari. 2014. "Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?" *Suoritusmittausten vaikutukset tulohajattujen yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnan työhön*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-1:2014. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Kankaanpää, Jenni. 2013. *Kohti yritysmäistä hyötyyliopistoa: valtiovallan tahto Suomessa 1985–2006 ja kokemukset kolmessa yliopistossa*. *Annales Universitatis Turkuensis C:369*. Turku: Turun yliopisto.

Kuusela, Hanna ja Ylönen, Matti. 2013. *Konsulttidemokratia: Miten valtiosta tehdään tyhmä ja tehoton*. Helsinki: Gaudeamus.

Lipsky, Michael. 1980. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.



Yleisen valtio-opin oppiainekokous
22.10.2014

Lund, Daulatram B. 2003. Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing* 18:3, 219-236.

Maynard-Moody, Steven, Musheno, Michael ja Palumbo, Dennis. 1990. Street-wise Social Policy: Resolving the Dilemma of Street-Level Influence and Successful Implementation. *Western Political Quarterly* 43, 833-848.

Niinikoski, Marja-Liisa, Lunabba, Johan, Raivio, Tuomas, Lehti, Riikka ja Pessala, Piia. 2012. *Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2012:21. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Nykänen, Pekka ja Salminen, Merina. 2014. *Operaatio Elop*. Helsinki: Teos.

O'Neill, John. 1998. *The Market: Ethics, Knowledge and Politics*. London: Routledge.

Professoriliitto. 2012. *Professorit ja Tieteentekijät yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arvioinnista: Yliopistojen tulee ottaa henkilöstön palaute tosissaan*. Tiedote 4.4.2012.

Rinne, Risto, Jauhiainen, Arto, Simola, Hannu, Lehto, Reeta, Jauhiainen, Annukka ja Laiho, Anne. 2012. *Valta, uusi yliopistopolitiikka ja yliopistotyö Suomessa: managerialistinen hallintapolitiikka yliopistolaisien kokemana*. Suomen kasvatustieteellisen seuran Kasvatusalan tutkimuksia -sarja. Helsinki: Suomen kasvatustieteellinen seura.

Rosenberg Hansen, Jesper ja Høst, Viggo. 2012. Understanding the Relationships Between Decentralized Organizational Decision Structure, Job Context, and Job Satisfaction: A Survey of Danish Public Managers. *Review of Public Personnel Administration* 32:3, 288-308.

Saari, Seppo ja Frimodig, Minna. 2009. *Leadership and Management of Education: Evaluation of Education at the University of Helsinki 2007–2008*. Helsinki: University of Helsinki.

Salmi, Jamil. 2011. The Road to Academic Excellence: Lessons of Experience. Teoksessa Philip Altbach ja Jamil Salmi (toim.) *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. Washington: World Bank, 323–347.

Savolainen, Tomi. 2012. Nokian alamäki alkoi, kun pohjalainen johtaminen muuttui amerikkalaiseksi. *Tekniikka & talous*, 1.9.2012.

Shapiro, Ian. 1989. Review: Constructing Politics. *Political Theory* 17:3, 475-482.

Treuthardt, Leena ja Nuutinen, Anu (toim.). 2012. *Tieteen tila 2012*. Suomen Akatemian julkaisu 6/12. Helsinki: Suomen Akatemia.

Unger, Roberto Mangabeira. 2004. *False Necessity: Anti-Necessitarian Social Theory in the Service of Radical Democracy: From Politics, a Work in Constructive Social Theory*. London: Verso.

Verbeek, Bertjan. 2003. *British Decision-Making During the Suez Crisis: Small Groups and a Persistent Leader*. Aldershot: Ashgate.

Wagner, Richard K. 2002. Smart People Doing Dumb Things: The Case of Managerial Incompetence. Teoksessa Robert J. Sternberg (toim.), *Why Smart People Can Be So Stupid*. New Haven: Yale University Press, 42-63.

Yliaska, Ville. 2014. *Tehokkuuden toiveuni*. Helsinki: Into.