

A!

Aalto-yliopisto

Miten Aalto-yliopisto tehtiin? Mihin ollaan menossa?

Tutkimushankkeen ”Aalto-yliopisto: kolmen yliopiston yhdistymisen lähteet, voimat ja haasteet” raportti, marraskuu 2010.

Tutkimusryhmä:

Janne Tienari (johtaja), Jukka Lipponen (johtaja), Hanna-Mari Aula, Nina Granqvist, Robin Gustafsson, Marko Hakonen, Anne Herbert, Stiina Immonen, Olivier Irrmann, Ilpo Koskinen, Karin Niiniharju-Järvinen, Satu Teerikangas, Ulla-Maija Uusitalo ja Jari Ylitalo.

Kiitokset

Haluamme lämpimästi kiittää kaikkia ihmisiä, jotka ovat auttaneet meitä tutkimustyössämme. Erityisesti haluamme osoittaa kiitoksemme kaikille haastateltavillemme, joiden apu on ollut korvaamaton. Lisäksi kiitämme tutkimushankkeen rahoittajia, Opetus- ja kulttuuriministeriötä ja Liikesivistysrahastoa.

Lisätietoja tutkimushankkeesta:

Janne Tienari, professori (mvs), Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu (janne.tienari@aalto.fi; 050 3531093)

Jukka Lipponen, professori, Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu (jukka.lipponen@tkk.fi; 050 5122484)

Sisällysluettelo

Yhteenveto	4
Tutkimushankkeen esittely	5
Puroista Aalloksi: toimijuus ja strategiat fuusion taustalla 2005-2007	10
Kokemuksia integraatiotyöstä 2008-2009	15
Henkilöstön kokemuksia muutoksesta 2009-2010	19
Johtamisen muutos ja mahdollisuudet	24
Maine ja brändäys	29
Alustavia käsityksiä tenure track-urajärjestelmästä	34
Tulevaisuus	39
Lähteet	41

Yhteenveto

Olemme syksystä 2007 lähtien tutkineet Aalto-yliopiston syntymistä reaaliajassa, monitieteisesti ja ”sisältä käsin”. Tarkastelemme Aalto-fuusiota erilaisten näkökulmien ja teemojen kautta. Ihminen ja ihmisten välinen vuorovaikutus on tutkimustyömme keskiössä. Ihmisten monenlainen vaikutus siihen, miten fuusio toteutuu käytännössä, on paitsi elintärkeä myös kiehtova tutkimuksen kohde.

Tässä raportissa esittelemme alustavia tuloksia hankkeen eri tutkijoiden työstä. Hankkeen yleisesittelyn jälkeen raportti tarjoaa katsauksen Aalto-yliopiston rakentamisen eri vaiheisiin: **(1) Puroista Aalloksi: toimijuus ja strategiat fuusion taustalla 2005-2007**, **(2) Kokemuksia integraatiotyöstä 2008-2009**, ja **(3) Henkilöstön kokemuksia muutoksesta 2009-2010**. Lukijalle piirtyy ajallinen kaari siitä, miten Aalto-fuusio on tähän mennessä toteutunut.

Raportin kolme seuraavaa osiota keskittyvät kukin tiettyyn teemaan Aalto-yliopiston rakentamisessa: **(4) Johtamisen muutos ja mahdollisuudet**, **(5) Maine ja brändäys**, ja **(6) Alustavia käsityksiä tenure track-urajärjestelmästä**. Lukijalle tarjoutuu mahdollisuus kurkistaa Aallon arkipäivään ja seurata fuusion toteutumiseen liittyviä kokemuksia ja käsityksiä.

Raportin viimeinen osio, **tulevaisuus**, asettaa yliopistofuusion laajempiin kehyksiin ja esittää hankkeen tutkimustyön pohjalta johtamisen haasteita ja kohteita, jotka näyttäisivät olevan erityisen keskeisiä Aalto-yliopiston innostavan vision ja mahdollisuuksien hyödyntämisessä.

Tutkimushankkeen esittely

*Janne Tienari, KTT, professori (mvs),
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu*

Kaikki sai alkunsa Helsingin kauppakorkeakoulun tutkija Nina Granqvistin ajatuksesta elokuussa 2007. Jo alkusyksystä 2007 näytti siltä, että suuri suomalainen yliopistofuusio toteutuu. Nina oivalsi, että fuusio on tutkimuksellisesti historiallinen tilaisuus. Hän lähetti kollegoilleen viestin, johon monet vastasivat. Tutkijat Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden laitokselta, Helsingin kauppakorkeakoulun markkinoinnin ja johtamisen laitokselta ja Taideteollisen korkeakoulun muotoilun osastolta kokosivat voimansa hankkeeseen, jossa yliopistofuusiota ryhdyttiin tutkimaan ”sisältä käsin” erilaisten teemojen ja näkökulmien kautta.

Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun fuusio on Suomen oloissa ainutlaatuinen ja kauaskantoinen tapahtuma. Uudella Aalto-yliopistolla on huomattava yhteiskunnallinen ja kansantaloudellinen merkitys. Fuusion taustalla on poliittisten päättäjien, keskeisten yliopistovaikuttajien sekä ministeriöiden ja elinkeinoelämän päätöksentekijöiden näkemys siitä, että suomalaisen yhteiskunnan innovaatorakenteita tulee kehittää kilpailukykyisemmiksi korkeatasoisen tutkimuksen ja entistä monialaisemman koulutuksen kautta. Aalto vastaa tähän tarpeeseen. Sen tavoitteena on nousta tieteen ja taiteen kansainväliselle huipulle seuraavan kymmenen vuoden aikana.

Koska uuden yliopiston perustaminen on monella tapaa merkittävä tapahtuma, on tärkeää tuottaa tutkimuksellista tietoa fuusion perusteista, kehityskuluista ja tulehista. Aalto-fuusio on tutkimuksellinen kultakaivos. Nina Granqvistin ajatus ei syntynyt sattumalta. Fuusioituvien yliopistojen piirissä toimi syksyllä 2007 tutkijoita, joilla on vankka kokemus yritysfuusioiden (Janne Tienari ja Satu Teerikangas) ja julkishallinnon fuusioiden (Jukka Lipponen) tutkimisesta. Heidät ja monet muut oli helppo houkutella mukaan tutkimaan suurta suomalaista yliopistofuusiota.

Fuusion tutkiminen ”sisältä käsin” oli tietoinen valinta. Hankkeen tutkijat ovat itse eläneet todeksi fuusioprosessin eri vaiheiden tunnelmia. Samanaikaisesti he ovat hankkeessa pyrkinet ottamaan omiin kokemuksiinsa etäisyyttä ja tarkastelemaan fuusiota analyttisesti. Hankkeen tapaamiset ovat tarjonneet foorumin, jossa he ovat päässeet tuuletamaan ajatuksiaan. Fuusio on aina moniaineksinen vyyhti, josta syntyy monia erilaisia tarinoita. Siitä ei ole olemassa yhtä totuutta. Hankkeen jäsenet ovat keskusteluissaan pyrkinet asettamaan tutkimansa ilmiöt ja tuottamansa aineistot laajempiin kehyksiin.

Syksystä 2007 lähtien tutkimushankkeemme on seurannut Aalto-fuusiota reaaliajassa ja monitieteisesti. Reaaliaikaisuus on tarjonnut mahdollisuuden ainutlaatuiselle tutkimukselle, joka herättää myös kansainvälistä huomiota. Hankkeen jäsenet tekivät muun muassa uuden yliopiston perustamista koskien ensimmäisen laajan haastattelukierroksen jo keväällä 2008. Haastattelukierroksia on tämän jälkeen jatkettu vuosina 2009 ja 2010.

Monitieteisyys on toinen hanketta kuvaava tekijä. Hankkeen jäsenet tekevät tutkimusta Aalto-hengessä eli vankan tieteenalakohtaisen osaamisen varassa, mutta raja-aitoja luovasti ylittäen. He katsovat uuden yliopiston rakentamista erilaisten ”silmläsiä” läpi. Fuusio on monitutkainen ja sekavakin prosessi, joka ei avaudu yhdestä näkökulmasta käsin tai pelkästään esimerkiksi ylimmän johdon näkemyksiä tutkimalla. Ihminen – ja ihmisten välinen vuorovaikutus – on aina fuusion keskiössä. Ihmisten monenlainen vaikutus siihen, miten fuusio toteutuu käytännössä, on paitsi elintärkeä myös kiehtova tapa tutkia Aalto-fuusiota.

Tutkimushankkeen onnistumisen edellytys on ollut avoin ja luottamukseen perustuva yhteistyösuhte tutkijoiden ja fuusion valmistelijoiden ja toteuttajien välillä. Hankkeen jäsenet toimivat riippumattomana tutkijaryhmänä. He pyrkivät tarvittaessa tuottamaan fuusion valmistelijoille ja toteuttajille ajankohtaista ja ajantasaista tietoa prosessin etenemisestä. Hankkeen ensisijainen yleisö on kuitenkin alusta asti ollut kansainvälinen tiedeyhteisö. Tai pikemminkin eri tutkijayhteisöt, joiden keskusteluihin hankkeen jäsenet voivat Aalto-fuusion huolellisen analyysin kautta tarjota tuoreita ja kiinnostavia kontribuutioita.

Ihmisten ja heidän vuorovaikutuksensa tutkiminen vaatii eettistä herkkyyttä. Hankkeen jäsenet pitävät huolen siitä, että heidän tutkimusraporteistaan ei pysty tunnistamaan yksittäisten haastateltavien näkemyksiä. Luottamuksellisuus on tutkimustyömme tärkein ohjenuora.

Aalto-fuusio tutkimusilmionä

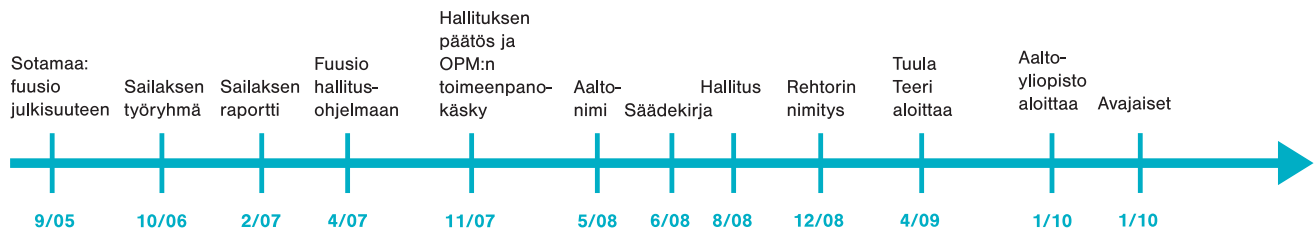
Aalto-fuusio on ollut nopea ja dramaattinenkin prosessi, jonka tutkiminen reaaliajassa on ollut ainutlaatuinen kokemus. Taideteollisen korkeakoulun (TaiK) rehtori, professori Yrjö Sotamaa esitti syyskuussa 2005 korkeakoulunsa lukuvuoden avajaispuheessa ensimmäisenä julkisesti ajatuksen TaiK:n, Teknillisen korkeakoulun (TKK) ja Helsingin kaupakorkeakoulun (HSE) yhdistämisestä. Suomalaisen elinkeinoelämän edustajat tarttuivat ideaan ja puhuivat aktiivisesti fuusion puolesta.

Valtiovarainministeriön valtiosihteerin Raimo Sailaksen johtama työryhmä sai maan hallitukselta syksyllä 2006 tehtäväkseen selvittää yhteistyön syventämistä TKK:n, HSE:n ja TaiK:n välillä. Ryhmä julkaisi raporttinsa 17.2.2007. Paitsi suomalaisen yliopistokentän uudistamisesta yleisesti, Sailaksen ryhmällä oli suuri merkitys Aalto-fuusion toteutumisessa. Ryhmä kokosi yhteen ajatuksia eri toimijoiden (muun muassa OECD, Euroopan Unioni ja Elinkeinoelämän keskusliitto) 2000-luvulla tekemistä selvityksistä siitä, miten Suomen kansallista korkeakoulujärjestelmää tulisi globaalissa taloudessa kehittää. Sailaksen ryhmä esitti järjestelmän uudistamista kansallisten tutkimuksen ja opetuksen ydinalueiden valinnan, kansainvälisyyden lisäämisen, yliopistojen taloudellisen ja toiminnallisen itsenäisyyden vahvistamisen sekä tieteiden välisen yhteistyön ja ”poikkitieteellisuuden” kannustamisen kautta. Tavoitteiden saavuttaminen edellytti ryhmän mukaan ”dynaamisia ja joustavia institutionaalisia järjestelyjä, jotka ovat avoimia muutokselle ja uusille toimijoille.”

TKK:n, HSE:n ja TaiK:n fuusio esitettiin yhtenä keskeisenä institutionaalisena järjestelyinä, joka auttaisi suomalaista yhteiskuntaa vastaamaan globaalin talouden haasteisiin. Suomen uusi hallitus kirjasi fuusion toteuttamisen hallitusohjelmaansa huhtikuussa 2007. Sailaksen työryhmän raportin ja uuden hallitusohjelman myötä fuusiota ryhdyttiin valmistelemaan. Hankkeesta käytettiin julkisuudessa aluksi nimitystä huippuyliopisto, jonka jälkeen vakiintui käsite innovaatioyliopisto. Valmistelu eteni nopeasti. Syksyllä 2007 fuusion valmistelusta vastaamaan nimettiin nelihenkinen projektipäälliköiden tiimi, joka toimi korkeakoulujen rehtoreiden ohjaamana. Tiimissä oli edustus yhdistyvien korkeakoulujen lisäksi opetusministeriöstä. Keskeisessä roolissa ollut opetusministeriö antoi marraskuussa 2007 ”toimeenpanokäskyn”, jonka myötä fuusion valmistelu siirtyi uuteen vaiheeseen.

Toukokuussa 2008 julkistettiin uuden yliopiston nimi ja elokuussa nimitettiin Aalto-korkeakoulusäätiön hallitus, joka järjestäytyttyään käynnisti uuden yliopiston rehtorin haun. Syksystä 2008 lähtien fuusion valmistelusta vastasi erityinen muutosorganisaatio. Uusi rehtori aloitti toimessaan huhtikuussa 2009. Kesäkuussa 2009 eduskunta hyväksyi uuden yliopistolain, ja säätiön hallitus hyväksyi Aalto-yliopiston johtosäännön. Syksyllä 2009 nimitettiin vararehtorit sekä ensimmäiset yritysmaailmasta tulleet edustajat Aallon johtoryhmään. Virallisesti Aalto-yliopisto aloitti toimintansa vuoden 2010 alussa.

Uuden yliopiston rakentamisessa on ollut keskeistä eronteko entisiin yliopistoihin. Nimi, säätiömuoto, hallitus ja rehtori edustavat kaikki tietoista irtiottoa vanhasta. Aalto-yliopiston nimivalintaa perusteltiin sillä, että se ”juhlistaa ... monimuotoisuutta ja toisin tekemistä.” Aalto-korkeakoulusäätiön hallitukseen valittiin vain uuden yliopiston ulkopuolisia jäseniä, jotka edustavat sekä yritys- että tiedemaailmaa. Säätiön hallitus valitsi uuden yliopiston rehtoriksi professori Tuula Teerin, joka toimi viimeksi Kungliga tekniska högskolanin (KTH) vararehtorina Tukholmassa. Valintaperusteissa korostettiin tieteellisten ansioiden lisäksi johtamiskokemusta.



Kuva 1: Aalto-yliopiston virstanpylväitä

Aalto-hengessä Aaltoa tutkimassa

Aalto-yliopiston rakentamisesta on julkisuudessa syntynyt kuva Suomen yliopistokentän uudistamisen ”lippulaivana”. Aalto on uusien ratkaisujen ja toimintatapojen koelaboratorio. Aalto on kuitenkin saanut Suomessa osakseen monenlaista julkisuutta. Yksille se näyttää innostavana visiona dynaamisesta tulevaisuuden yliopistosta. Toisille se taas edustaa yhteiskunnan resurssien tarpeetonta keskittämistä ja muiden yliopistojen näivetämistä. Aalto herättää tunteita, puolin ja toisin.

Suomalaisille yliopistoille on viime vuosina luotu paineita uudistaa rakenteitaan ja toimintatapojaan niin, että ne tukevat ja kannustavat poikki- ja monitieteistä yhteistyötä. Taustalla on näkemys siitä, että yliopistojen tehtävä on tuottaa yhteiskuntaa ja taloutta palvelevia ”innovaatioita” sekä kouluttaa laaja-alaisia ja monitaitoisia opiskelijoita. Koska yritykset toimivat monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa globaalissa ympäristössä, myöskään yliopistot eivät voi varjella tieteenalojen välisiä perinteisiä raja-aitoja.

Tutkimushankkeemme vastaa osaltaan tähän haasteeseen. Hankkeen piirissä tekee yhteistyötä kasvava joukko ihmisiä, joiden taustat ja kiinnostuksen kohteet ovat erilaisia. Heitä kuitenkin yhdistää uteliaisuus uutta kohtaan ja intohimo syvälliseen tutkimukseen. Eri tutkimusalojen asiantuntijat tekevät hankkeemme piirissä eri kokoonpanoissa yhdessä työtä Aallon rakentamiseen liittyvien teemojen äärellä. Olemme verkostoituneet kansainvälisesti, ja hankkeen tutkijat osallistuvat eri tutkijaryhmien vertaileviin hankkeisiin. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita kansainvälinen vertaileva tutkimus kauppatieteellisen alan yliopistojen ”brändäämisestä”.

Tutkimushanke organisoitiin alun perin osahankkeiksi. Fokusoidut osahankkeet ovat täydentäneet toisiaan, ja yhdessä ne luovat kokonais kuvan fuusioprosessin etenemisestä. Näin hankkeemme on pyrkinyt tuottamaan sekä tutkimuksellisesti että käytännön kannalta merkittävää tietoa prosessin eri ulottuvuuksista. Hankkeemme alkuperäinen jaottelu osahankkeiksi oli seuraavanlainen:

Osahanke I: Identiteettien kohtaaminen ja muutosprosessin koettu oikeudenmukaisuus tutkii yliopistofuusiota sosiaali- ja organisaatiopsykologian viitekehyksestä käsin, ja keskittyy kolmen yliopiston henkilöstön kokemuksiin muutoshankkeen eri vaiheissa kvantitatiivisen seurantatutkimuksen (kysely) keinoin. Osahankkeen vetäjänä on toiminut Jukka Lipponen ja tutkijoina Marko Hakonen ja Karin Niiniharju-Järvinen.

Osahanke II: Fuusioprosessinäkökulma innovaatioyliopistohankkeeseen tarkastelee yliopistofuusion erityispiirteitä fuusio- ja yritystostokirjallisuuden viitekehyksessä. Osahankkeessa tutkitaan prosessin kehittymistä keskeisissä yhteistyön foorumeissa ja yksiköissä, sekä pureudutaan muun muassa fuusion kulttuurisiin ja maineen muodostumiseen liittyviin ulottuvuuksiin. Osahankkeen vetäjänä on toiminut Janne Tienari ja tutkijoina Satu Teerikangas, Hanna-Mari Aula, Ilpo Koskinen, Anne Herbert, Olivier Irrmann ja Ulla-Maija Uusitalo.

Osahanke III: Akateemisen johtajuuden kehittäminen – menetelmät ja mahdollisuudet tutkii toimintatutkimuksellisella otteella valmennuksellisia ja dialogisia johtamisen kehittämisenmenettelyjä, ja arvioi niiden synnyttämiä kokemuksia osana yliopistofuusiota. Lisäksi tarkastellaan muun muassa fuusion aikana toteutettavien muiden johtajuuden kehittämishankkeiden vaikuttavuutta. Osahankkeen vetäjänä on toiminut Jari Ylitalo ja tutkijoina Stiina Immonen ja Janne Tienari.

Osahanke IV: Puroista Aalloksi – toimijuus ja intressit yliopistofuusion taustalla kerää tietoa laadullisen pitkittäistutkimuksen keinoin siitä, miten avaintoimijoiden roolit, asemat ja käsitykset uudesta organisaatiosta kehittyvät muutosprosessin aikana, sekä selvittää mitkä tekijät vaikuttavat muutoksen suuntaan ja nopeuteen erilaisten käsitysten ristipaineissa. Osahankkeen vetäjinä ovat toimineet Nina Granqvist ja Robin Gustafsson sekä tutkijana Karin Niiniharju-Järvinen.

Hankkeemme tutkimusasetelmat ovat muuttuneet ajan kuluessa. Eri osahankkeita on kehitetty ja täydennetty, kun mukaan on tullut uusia tutkijoita ja kun olemme löytäneet yhä uusia kiinnostavia teemoja, joihin olemme halunneet syventyä. Uusista avauksista voidaan mainita kansainvälistyminen sekä sukupuoleen liittyvät käytännöt yliopistofuusi-
ossa.

Yhteistyön ja avoimuuden periaatteet näkyvät hankkeessa edelleen. Tutkimusaineistojen jakaminen ja hyödyntäminen on tästä esimerkki. Hankkeen yhteinen, syksystä 2007 lähtien kertynyt ”aineistopooli” on kaikkien hankkeen tutkijoiden käytettävissä erilaisia tutkimuksellisia tarkoituksia varten. Tämä edellyttää hankkeen yhteisten eettisten pelisääntöjen noudattamista.

Tutkimushankkeen yhteinen ”aineistopooli”

Arkistomateriaalit. Hankkeen piirissä ryhdyttiin syksyllä 2007 keräämään fuusioituvista yliopistoista ja uudesta Aalto-yliopistosta erilaisia dokumentteja, muun muassa tiedotteita, muistioita, raportteja, analyyssejä ja markkinointimateriaaleja. Suuri osa materiaaleista on (ollut) saatavilla verkossa. Hankkeen arkistomateriaali koostuu sadoista eri dokumenteista.

Mediatekstit. Yliopistofuusion Suomessa syksystä 2005 lähtien saamaa julkisuutta on seurattu Helsingin Sanomien, Kauppalehden ja Aamulehden uutisoinnin ja kommentoinnin kautta. Näiden kolmen lehden artikkeleiden lisäksi hankkeen media-arkisto sisältää yksittäisiä artikkeleita lukuisista muista lehdistä Suomessa ja ulkomailla.

Haastattelut. Hankkeen jäsenet tekivät uuden yliopiston perustamista koskien ensimmäisen laajan haastattelukierroksen jo keväällä 2008. Haastattelukierroksia on tämän jälkeen jatkettu 2009 ja 2010. Hankkeen tutkijat ovat fuusion eri vaiheissa päässeet keskustelemaan lähes kaikkien (tietoomme tulleiden) Aalto-yliopistoon keskeisesti vaikuttaneiden toimijoiden kanssa.

Kyselyt. Ensimmäinen Aalto-yliopiston henkilökunnan fuusiokokemuksia ja -näkemystä luotaava web-pohjainen lomakekysely toteutettiin maaliskuussa 2009. Vastaajia oli 1475. Toinen kysely toteutettiin toukokuussa 2010, jolloin vastaajia oli yhteensä 1335. Kolmas kysely toteutetaan 2011.

Yhteisen "aineistopoolin" lisäksi hankkeen eri tutkimuksissa on tuotettu aineistoja, joita käytetään ainoastaan näiden tutkimusten tarkoituksiin. Aineistot sisältävät muun muassa etnografista materiaalia (osallistuvan havainnoinnin pohjalta tehtyjä muistiinpanoja) sekä erityisiin teemoihin liittyviä fokuosoituja haastatteluita eri toimijoiden kanssa.

Esittelemme tässä raportissa tutkimushankkeemme ensimmäisen vaiheen (2007-2010) tuloksia. Jouduimme tekemään valintoja, eikä käsillä oleva raportti pyri antamaan täydellistä kuvaa kaikesta siitä työstä, jota hankkeen piirissä on tehty.

Raportin kolme seuraavaa osiota tarjoavat katsauksen Aalto-yliopiston rakentamisen eri vaiheisiin: **(1) Puroista Aalloksi: toimijuus ja strategiat fuusion taustalla perhe-tyy ajanjaksoon 2005-2007, (2) Kokemuksia integraatiotyöstä keskittyy vuosiin 2008-2009, ja (3) Henkilöstön kokemuksia muutoksesta** raportoi vuosina 2009-2010 toteutettujen koko henkilöstölle suunnattujen kyselyiden tuloksia. Näiden kolmen osion kautta piirtyy ajallinen kaari siitä, miten Aalto-fuusio on tähän mennessä toteutunut käytännössä.

Raportin seuraavat osiot keskittyvät tämän jälkeen kukin tiettyyn teemaan Aallon rakentamisessa: **(4) Johtamisen muutos ja mahdollisuudet, (5) Maine ja brändäys, ja (6) Alustavia käsityksiä tenure track-urajärjestelmästä** tarjoavat lukijalle mahdollisuuden kurkistaa Aallon muodostumisen arkipäivään ja seurata keskeisiä yliopistofuusion toteutumiseen liittyviä teemoja myös tulevaisuutta silmällä pitäen.

Raportin viimeinen osio, **tulevaisuus**, asettaa yliopistofuusion laajempiin kehyksiin ja esittää hankkeen tutkimustyön pohjalta johtamisen haasteita ja kohteita, jotka näyttäisivät nyt olevan erityisen keskeisiä Aalto-yliopistossa.

Puroista Aalloksi: *toimijuus ja strategiat fuusion taustalla 2005-2007*

*Nina Granqvist, KTT,
Suomen Akatemian tutkijatohtori,
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu*

*Robin Gustafsson, TkT,
Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu*

*Karin Niiniharju-Järvinen, VTM,
Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu*

Tutkimuksessa tarkastellaan toimijuutta ja eri sidosryhmien intressejä, jotka edesauttoivat Aalto-yliopiston perustamista. Keskitymme ajanjaksoon, joka alkoi professori Yrjö Sotamaan ehdotuksesta yliopistojen fuusioksi (syyskuu 2005) ja päättyi opetusministeriön toimeenpanokäskeyn (marraskuu 2007). Tunnistamme suomalaisessa mediakeskustelussa kiinnostavia trendejä, jotka mahdollistivat Aalto-fuusion nopean toteuttamisen. Haastatteluiden pohjalta raportoimme myös useita strategioita, joiden avulla keskeiset toimijat edistivät yliopistojen yhdistymistä. Havaitsemme, että projektia vetävien tahojen toiminta oli monin tavoin tuottavaa ja menestyksekkästä. Toisaalta Aalto-yliopiston alkutaipaleen nopea ja yksituumainen muutos ovat johtaneet haasteisiin, jotka fuusion toteuttavat kohtaavat sen myöhemmissä vaiheissa.

Miksi Aalto-yliopisto perustettiin?

Ulkopuolisten tarkkailijoiden näkökulmasta katsoen Aalto-yliopiston muotoutuminen on tapahtunut varsin nopeasti. Kuitenkin näkemys siitä, että suomalainen yliopistolaitos vaatii uudistamista, on kehittynyt vähitellen 1990-luvulta alkaen sekä yliopistoissa että valtionhallinnon ja teollisuuden piirissä. Esimerkiksi Teknillisen korkeakoulun aikaisempi rehtori Paavo Uronen ehdotti TKK:n muuttamisesta säätiöpohjaiseksi ja teki aloitteita ”verkostoyliopiston” ja ”IT-yliopiston” luomiseksi jo 1990-luvun lopulla. Muita aloitteita pääkaupunkiseudulla ovat olleet Taideyliopiston ja Innovaatioinstituutin perustaminen 2000-luvulla. Nämä hankkeet eivät toteutuneet, mutta ne valmensivat keskeisiä tahoja nyt käynnissä olevan yliopistouudistuksen toteuttamiseen.

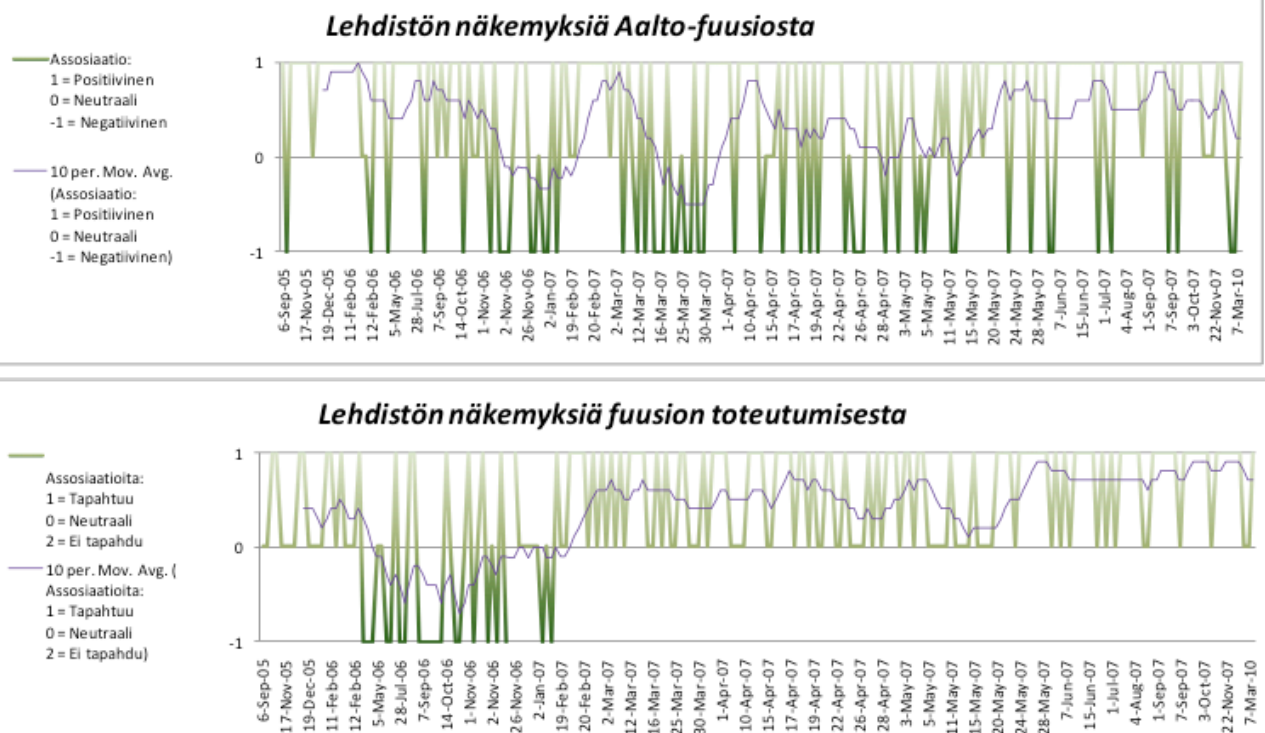
Yliopistoissa ongelmaksi koettiin erityisesti resurssien ja autonomian puute, jotka vaikeuttivat niiden toimintaa ja rajasivat mahdollisuuksia menestyä kansainvälisessä kilpailussa. Globaalit ranking-listat ja jatkuva vertailu johtivat siihen, että ongelma tunnistettiin laajemmin myös muiden sidosryhmien parissa, muun muassa teollisuuden piirissä. Tämän seurauksena alettiin kokea entistä voimakkaampaa painetta koko Suomen yliopistojärjestelmän uudistamiseen.

Teknillisen korkeakoulun, Helsingin Kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun yhdistymisestä muodostui rakenteellisen uudistamisen keskeinen pilottiprojekti, joka näyttää osaltaan vauhdittaneen myös uuden yliopistolain syntyä. Samoihin aikoihin fuusioitiin yliopistoja Itä-Suomessa ja Turun seudulla. Aalto-yliopisto on kuitenkin ollut keskeisin yliopistosektorin uudistamisen referenssikohde.

Tutkimuksemme aineisto koostuu 38 haastattelusta ja 192 lehtiutisesta (Helsingin Sanomat, Aamulehti ja Kauppalehti) sekä erilaisista arkistomateriaaleista. Tutkimusta varten haastattelimme muun muassa yliopistojen rehtoreita, elinkeinoelämän ja ministeriöiden edustajia sekä muita Aalto-yliopiston taustalla vaikuttaneiden organisaatioiden edustajia. Eri lehdet edustivat yliopistofusion eri yleisöjä: Helsingin Sanomat esitti pääkaupunkiseudun kannan yhdistymiseen, Kauppalehti heijasteli teollisuuden näkemyksiä ja Aamulehti maakuntien näkökulmaa. Arkistomateriaali koostuu raporteista, analyyseista ja erilaisista sisäisistä tiedotteista ja muista dokumenteista, joiden avulla syvensimme ymmärrystämme muun muassa yhdistymisen taustoista, toimijoista ja erilaisista intresseistä, joita hankkeeseen kohdistui eri tahoilta.

Tutkimuksen tuloksia

Haastattelu- ja media-aineiston analyysin pohjalta teimme useita kiinnostavia havaintoja Aalto-fusion taustoista ja etenemisestä. Media-aineiston avulla pystyimme tutkimaan laajempia trendejä, jotka vaikuttivat yliopistojen yhdistymisen taustalla. Perehdyimme erityisesti kahteen trendiin, jotka olivat tutkimuksemme kannalta erityisen merkittäviä: (1) tapa, jolla media käsitteli Aalto-fuusiota (positiivinen, negatiivinen vai neutraali suhtautuminen), ja (2) yhdistymisen raportointi (toteutuu, ei toteudu, ei ota kantaa). Kuva 2 esittää näiden analyysien tulokset.

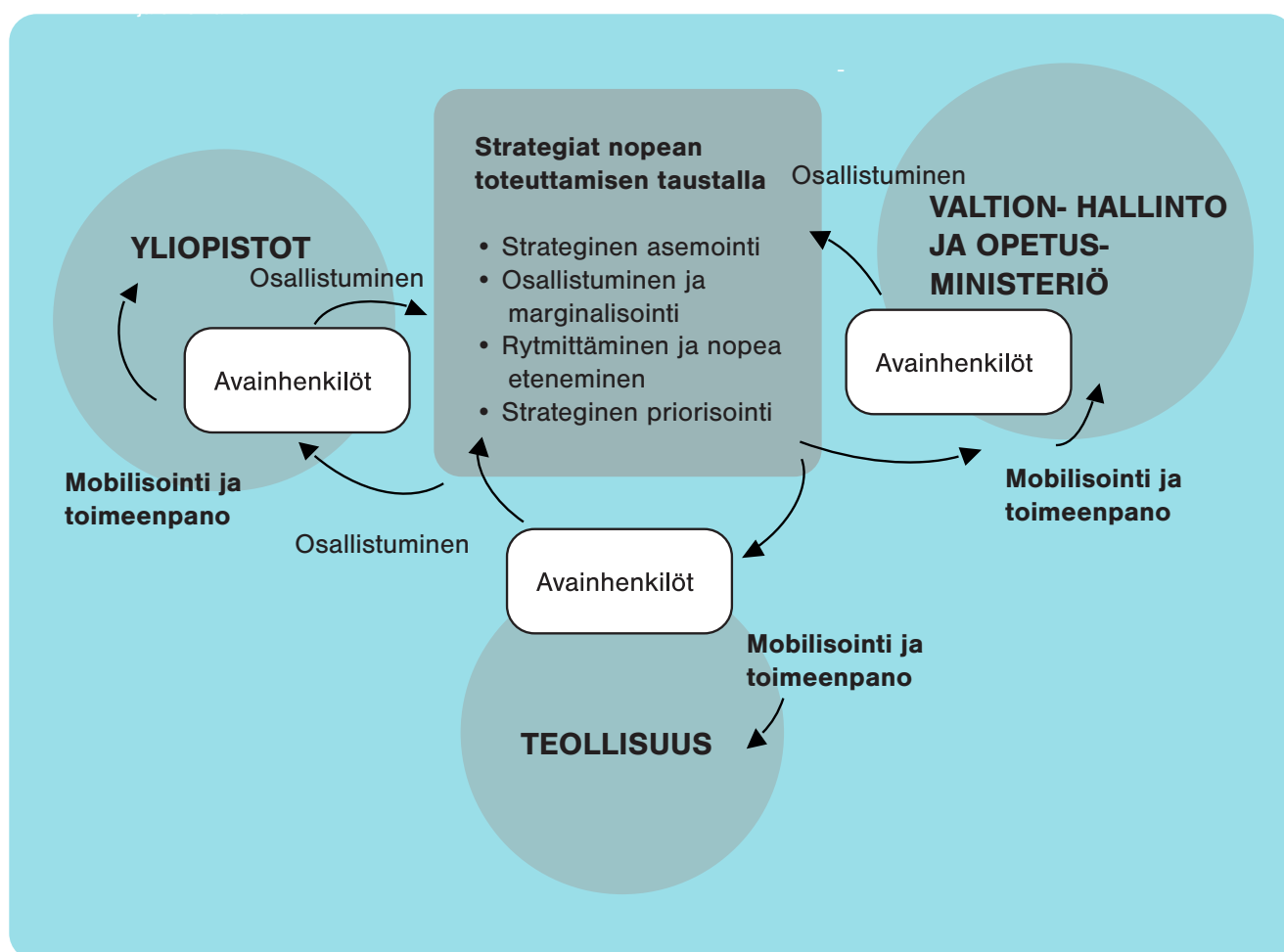


Kuva 2: Median raportointia Aalto-fuusiosta

Analyysimme perusteella voidaan sanoa, että julkinen keskustelu aiheen ympärillä on ollut pääsääntöisesti myönteistä, lukuun ottamatta vaiheita syksyllä 2006 ja keväällä 2007, jolloin mediassa esiintyi suhteessa enemmän kielteisiä äänenpainoja. Tällöin erilaisissa keskusteluissa vastustettiin muun muassa ajatusta siitä, että suuri koko tuottaa laatua, ja puolustettiin yliopistojen itsenäisyyttä. Erityisesti Kauppalehti ja Helsingin Sanomat ovat tulkintamme mukaan melko johdonmukaisesti esittäneet Aalto-fuusion kauan kaivattuna keinona tehdä yliopistoista merkityksellisiä toimijoita Suomen kilpailukyvyn edistäjinä. Aamulehden suhtautuminen on ollut jonkin verran kriittisempää. Aalto-fuusio on muun muassa koettu keinona lisätä pääkaupunkikeskeisyyttä maakuntien kustannuksella.

Toinen kiinnostava havainto oli, että mediassa välittyi jo varhain näkemys, että Aalto-fuusio tulee toteutumaan. Kuva 2 osoittaa, että helmikuusta 2007 alkaen mediatekstit käsittelivät Aalto-fuusiota jo toteutuvana hankkeena, vaikka mitään lopullisia päätöksiä asiasta ei ollut tehty. Opetusministeriö antoi virallisen toteuttamiskäskyn vasta marraskuussa 2007. Näiltä osin media-analyysi todentaa haastatteluiden aikana tekemämme havainnon. Useat haastateltavamme totesivat, että ennen kuin mitään virallisia päätöksiä Aalto-yliopiston muodostamisesta oli tehty, siirryttiin keskustelemaan eri tavoista toteuttaa fuusio sen sijaan, että olisi pohdittu, miten rakenteellinen uudistus itse asiassa kannattaisi tehdä. Useat haastateltavat kokivat, että muut vaihtoehdot rajattiin varsin aikaisessa vaiheessa pois keskustelusta.

Sekä media-analyysin että haastatteluiden perusteella tutkimuksemme keskittyi pohtimaan, miksi vahva näkemys Aalto-fuusion toteutumisesta syntyi jo varhaisessa vaiheessa mediassa ja keskeisten toimijoiden piirissä. Analysoimme aineistoja erityisesti tästä näkökulmasta, ja tunnistamme useita tekijöitä ja strategioita, jotka esittelemme Kuvassa 3.



Kuva 3: Vaikuttaminen ja strategiat Aalto-fuusion taustalla

Strateginen asemointi. Havaitimme haastattelu- ja arkistoaineistosta, että Aalto-yliopistoa perusteltiin erityyppisin argumentein, jotka ottivat huomioon kunkin sidosryhmän intressit. Näiden avulla luotiin jaettu näkemys siitä, että fuusio on välttämätön edellytys yliopistolaitoksen rakenteelliselle uudistamiselle. Henkilökunnalle painotettiin autonomiaan ja resurssointiin liittyviä argumentteja, joiden mukaan byrokrania vähenee, itsenäisyys lisääntyy ja työsuhteet muuttuvat pääsääntöisesti pysyviksi. Toisaalta teollisuudelle ja valtionhallinnolle esitetyt perustelut liittyivät kilpailukyvyyn parantamiseen ja parempaan yhteistyöhön yliopistojen ja yritysmaailman välillä. Keskeinen esimerkki on fuusion kiteyttämisen näkemykseksi, jonka mukaan Aalto-yliopisto tuo tuotekehityksen, muotoilun ja myynnin saman katon alle. Näin fuusio tuottaa merkittäviä synergioita. Luonnollisesti kaupallistamisen kannalta relevantit toiminnot muodostavat kuitenkin varsin pienen osan kunkin yliopiston opetus- ja tutkimustoiminnasta. Kaikille sidosryhmille yhteinen perustelu oli Aalto-yliopiston tavoite keskittyä tutkimukseen ja tulla kansainvälisesti tunnustetuksi huipputyöyliopistoksi. Strateginen asemointi oli keskeinen menetelmä Aalto-yliopiston toimintaedellytysten luomisessa.

Osallistaminen ja marginalisointi. Aalto-yliopistoa oli tutkimuksemme aikajaksolla rakentamassa melko pieni ja aktiivinen toimijajoukko, joilla oli keskeinen asema ja valtaa omissa organisaatioissaan. Rehtorit, opetusministeriö ja keskeiset teollisuusorganisaatiot näyttävät pääsääntöisesti tukeneen Aalto-yliopiston perustamista. Näillä toimijoilla oli merkittävää toimivaltaa yhdistymisen edistämässä ja siitä päättämässä, jolloin prosessi eteni joutuisasti. Toisaalta osa toimijoista, mukaan lukien eräät ammatti- ja opiskelijajärjestöt, kokivat tulleen jätetyksi prosessin ulkopuolelle. Nämä tahot kokivat, että heillä oli mahdollisuus ehdottaa muutoksia toimintatapoihin myöhemmässä vaiheessa, mutta ei niinkään vaikuttaa itse päätökseen uuden yliopiston perustamisesta. Tämä johti näkemykseen, jonka mukaan prosessi etenee heidän kyseenalaistavista kannanotoistaan huolimatta.

Rytmittäminen ja nopea eteneminen. Aalto-yliopisto ja sen perustamisen eri vaiheet toteutettiin nopealla aikataululla helmikuussa 2007 julkaistun Sailaksen raportin ehdottamalla tavalla. Raportissa yhdistymisen vaiheet ja osa-alueet oli pohdittu huolellisesti, minkä johdosta projekti lähti liikkeelle nopeasti. Aalto-fuusion vauhdikas eteneminen näyttää kuitenkin tulleen eri osapuolille yllätyksenä. Hanke kohtasi alkuvaiheissaan myös odotettua vähemmän vastoinkäymisiä ja vastustusta. Joidenkin haastateltavien mukaan hitaammalla aikataululla useammat tahot olisivat voineet vaikuttaa päätöksiin, jolloin fuusioprosessi olisi mutkistunut. Nopeasta etenemisestä johtuen useat haastateltavat kokivat, että yliopiston perustamisen avainpäätöksiin ei ehditty riittävästi vaikuttaa. Yhtäältä koettiin, että kiire johti muiden varteenotettavien vaihtoehtojen hylkäämiseen ilman laajempaa keskustelua. Toisaalta koettiin, että Sailaksen raportti ja keskeisten tahojen osallistuminen loivat hyvät puitteet hankkeen toteuttamiselle.

Strateginen priorisointi. Priorisointi viittaa päätöksiin siitä, missä vaiheessa fuusiota tiettyjä asioita otetaan keskusteluun ja aletaan toteuttaa. Tämä näkyi aineistossamme siten, että joitakin keskeisiä toimintatapaan ja rakenteisiin vaikuttavia päätöksiä lykättiin tehtäväksi projektin myöhempänä ajankohtana. Eri yliopistoissa hankalaksi koetut asiat, esimerkiksi osastojen ja laitosten yhdistämiset, fokusalueet ja päätös Aalto-yliopiston sijainnista, eivät siten hidastaneet prosessia sen alkuvaiheissa, mikä edelleen vaikutti Aalto-fuusion joustavaan etenemiseen.

Johtopäätöksiä

Aalto-fuusion eteneminen tutkimallamme aikajaksolla 2005-2007 oli haastateltaviemme mukaan yllättävän nopea ja se kohtasi odotettua vähemmän vastustusta. Tutkimuksemme osoittaa laajemmin joustavien ja nopeiden muutosten taustoja suomalaisessa yhteiskunnassa. Tutkimuksemme mukaan henkilöt, jotka toimivat yhdistymisen kannalta tärkeissä tehtävissä ja organisaatioissa, voivat toteuttaa merkittäviäkin muutosprosesseja nopealla aikataululla. Avaintekijä on tällöin yhteistyö ja yhteisymmärrys eri tahojen välillä. Valmisteluryhmät, joihin avainhenkilöt kuuluivat, muodostivat Aalto-yliopiston ensimmäisen toimeenpanevan elimen. Tutkimuksemme perusteella Aalto-yliopistofuusion ja siihen liittyvän yliopistouudistuksen nopea toteutuminen nojaa yhtäältä onnistuneeseen strategiseen asemointiin ja osallistamiseen, ja toisaalta marginalisointiin, muutosprosessin rytmittämiseen sekä strategiseen priorisointiin.

Tutkimuksemme valottaa myös taustoja Aalto-fuusion myöhempisiin vaiheisiin liittyviin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Monet työntekijät ja opiskelijat ovat motivoituneita uudistuksista, ja kokevat, että Aalto-yliopisto luo kiinnostavia mahdollisuuksia. Fuusioprosessin nopean ja melko yksituumaisen alkuvaiheen johdosta kohdataan kuitenkin myöhemmin haasteita sitouttaa ja innostaa henkilöstöä uudistukseen. Aalto-yliopiston valmistelu eteni pitkään virkatyönä ilman yliopiston henkilökunnan ja opiskelijoiden omaa erityistä sitoutumista. Haasteena on ollut vahvistaa erityisesti henkilökunnan identifioitumista Aalto-yliopistoon tilanteessa, jossa monet kokevat tulevaisuutensa Aalto-yliopistossa epävarmana.

Uusi yliopisto haastaa myös aikaisemman opettajan ja tutkijan ammatti-identiteetin. Pohdittavana on erityisesti se, miten voidaan antaa aikaa ja tilaa yhtäältä erilaisille akateemisille identiteeteille ja toisaalta jaetun Aalto-identiteetin muotoutumiselle. Uskomme, että muun muassa näiden asioiden huomiointi edistäisi Aalto-yliopiston käynnissä olevaa integraatiota ja auttaisi edelleen jäsentämään yliopiston roolia ja vaikuttavuutta suomalaisessa yhteiskunnassa.

Lisätietoja: Nina Granqvist (nina.granqvist@aalto.fi).

Kokemuksia integraatiotyöstä 2008-2009

*Satu Teerikangas, TkT,
Lecturer, University College London*

Tutkimus tarkastelee integraatiotyötä Aalto-fuusiassa. Integraation suunnitteluvaiheessa 2008-2009 Aallon muutostiimin teema-alueiden alaisuudessa toimi Aallon perustamisen kannalta keskeisiä kysymyksiä työstäneitä ydintiimejä ja työryhmiä. Ryhmien työssä hyödynnettiin osallistavia organisaatioiden kehittämisen menetelmiä. Eräänä keskeisenä kysymyksenä oli Aalto-yliopiston mission, vision, ja arvojen kiteyttäminen osana Aalto-yliopiston strategian muodostusta: minkälainen yliopisto Aalto haluaa olla, mitä se tavoittelee ja millä keinoin? TKK:lla työskennellyt Satu Teerikangas osallistui missiota, visiota ja arvoja työstäneen "Mental foundations"-työryhmän työskentelyyn. Tutkimuksen keskeisenä aineistona on osallistuva havainnointi, jota Teerikangas teki ryhmän jäsenenä. Tutkimus erittelee sekä onnistuneen integraatiotyön elementtejä että työssä vaikuttavia piileviä jännitteitä.

Miksi fuusioissa tehdään integraatiotyötä?

Kun opetusministeriö oli marraskuussa 2007 antanut "toimeenpanokäskynsä" TKK:n, HSE:n ja TaiK:n fuusiolle, toteuttamisen painopiste siirtyi fuusioituviin yliopistoihin. Huomio kiinnittyi yliopistojen yhteenliittymisen sekä uuden organisaation eri ulottuvuuksien suunnitteluun ja toimeenpanon valmisteluun.

Fuusioita ja yritysostoja käsittelevässä tutkimus- ja konsulttikirjallisuudessa todetaan yleisesti, että noin kaksi fuusiota kolmesta ei vastaa niille alun perin asetettuja tavoitteita. Syyt pettymyksiin liittyvät yleensä inhimillisiin tekijöihin. Fuusioituvien organisaatioiden integroiminen on näin ollen todettu äärimmäisen haastavaksi osaksi fuusioiden toteuttamista (Teerikangas 2008). Samanaikaisesti fuusiotilanteita sävyttää henkilökunnan epävarmuus omasta tulevaisuudestaan. Kulttuurisiksi tulkitut erot fuusioituvien organisaatioiden välillä aiheuttavat nekin fuusioprosessissa jännitteitä ja epämääräisyyttä (Tienari ja Vaara 2004), samoin kuin politikointi ja sen pelko (Vaara ym. 2005).

Moderni integraatiotyö pyrkii vastaamaan näihin haasteisiin tarjoamalla fuusioituvien organisaatioiden henkilökunnille mahdollisuuden osallistua fuusioprosessin suuntaamiseen. Silti muutoksen tuoma haaste elää fuusion arjessa. Miten tämä on näkynyt Aalto-yliopiston perustamisessa? Aallossa integraatiotyö toteutui kolmessa vaiheessa: (1) valmisteleva vaihe keväällä 2008, johon osallistui suhteellisen pieni joukko yliopiston henkilökuntaa ja opiskelijoita, (2) integraation suunnitteluvaihe syksystä 2008 syksyyn 2009, johon osallistui satoja ihmisiä, ja (3) uuden yliopiston aloitusta valmisteleva "ramp-up" vaihe syksyllä 2009.

Integraation suunnitteluvaiheessa syksyllä 2008 Aalto-fuusiota valmistelemaan koottiin kahdeksan-jäseninen muutostiimi, kutsumanimeltään "A8". Muutostiimiin valittiin pääosin yhdistyvien korkeakoulujen vararehtoreita ja hallintojohtajia. Muutostiimin jäsenet vapautettiin – ainakin periaatteessa – muista velvoitteistaan. Muutostiimi raportoi työstään kolmen korkeakoulun rehtoreiden muodostamalle rehtorikokoukselle. Sen tukena toimi tunnetun kansainvälisen konsulttiyrityksen asiantuntijoita. Fuusion valmistelu organisoitiin muutostiimissä seitsemään teema-alueeseen: strategia, opetus, tutkimus, HR ja henkilöstöprosessit, yhteiskunnallinen vuorovaikutus, hallinto sekä talous. Muutostiimin jäsenet vastasivat kukin yhden teema-alueen suunnittelusta ja valmistelusta.

Teema-alueet organisoituivat ydintiimeiksi ja työryhmiksi, joita oli kaikkiaan yli neljäkymmentä. Kunkin teema-alueen alaisuudessa toimi kolmesta kymmeneen työryhmää. Muutosorganisaation toiminnassa oli mukana yli 400 yhdistyvien yliopistojen työntekijää ja opiskelijaa.

Eräänä keskeisenä kysymyksenä oli Aalto-yliopiston mission, vision, ja arvojen kiteyttäminen osana Aalto-yliopiston strategian muodostusta: minkälainen yliopisto Aalto haluaa olla, mitä se tavoittelee ja millä keinoin? Tutkimushankkeen Satu Teerikankaalla oli mahdollisuus seurata missiota, visiota ja arvoja työstäneen "Mental foundations"-työryhmän työskentelyä ryhmän jäsenenä syksystä 2008 syksyyn 2009. Sukellamme seuraavassa työryhmän arkeen.

Tutkimuksen aineistoina ovat (1) etnografinen osallistuva havainnointi, jota fuusioissa tapahtuvaan integraatioon erikoistunut tutkija Satu Teerikangas teki osallistuessaan "Mental Foundations"-työryhmän toimintaan 2008-2009, (2) Aalto-yliopiston sisäiset integraatiotyötä koskevat aineistot (pöytäkirjat, muistiot, viestintämateriaalit, esityskalvot, nettisivut), (3) Teerikankaan käytäväkeskustelut Aalto-kollegojen kanssa, sekä (4) hänen toteuttamansa työryhmän jäsenten haastattelut, jotka tehtiin ryhmän varsinaisen työn päätyttyä vuosina 2009-2010.

Tutkimuksen tuloksia

Osallistavat menetelmät ovat yritysmaailmassa osa muutosjohtamisen ja organisaatioiden kehittämisen arkipäivää. Aalto-yliopiston integraation suunnitteluvaiheen organisaatio, mukaan lukien integraatiotiimirakenne ja toiminta oli suunniteltu liikkeenjohdon konsulttien kanssa osallistavaksi prosessiksi. Tämä tulee todeta erääksi Aalto-yliopiston alkutaipaleen vahvuudeksi: uutta yliopistoa lähdettiin rakentamaan sen jäseniä kuunnellen. Henkilökunta sai alkusyksystä 2008 mahdollisuuden ilmoittautua vapaaehtoisesti integraatiotiimeihin. Ilmoittautuneista valittiin tiimien sekä tiimejä tukevien kommentaattoriryhmien jäsenet. Näin saatiin Aalto-yliopiston perustamisen suhteen innokkaimpia asiantuntijoita mukaan suunnittelemaan tulevaa yliopistoa.

Osallistava lähestymistapa oli myös vahvasti läsnä työryhmien työskentelyssä. Esimerkkinä Aalto-yliopiston mission, vision ja arvojen valmistelu, joka eteni siten, että (1) aihetta pohjustettiin teorian ja nykytilan kautta työryhmän sisällä, (2) osallistavia seminaareja järjestettiin laajemman sisäisen kommentaattoriryhmän kesken, (3) aiheeseen liittyvä Aalto-yliopiston henkilökunnan ja yhteistyötahojen näkemyksiä kartoittava nettikysely toteutettiin, (4) ulkoisen palauteryhmän näkemyksiä kuultiin, (5) integraatio-organisaation vetäjien, kolmen korkeakoulun sekä Aallon rehtorin mielipiteitä kuunneltiin. Tämä keskustelu eteni iteratiivisissa sykleissä.

Monet kommenttikierrokset varmistivat, että eri osapuolet (kolme korkeakoulua, ulkoiset sidosryhmät, henkilöstö, opiskelijat) saavat äänensä kuuluviin, ja samalla sitoutuivat prosessiin osallistuvia uuteen yliopistoon. Työryhmän tehtävä oli integraatiotyön koordinointi ja eteenpäinvieminen eri tahojen näkemyksiä kuunnellen: muodostaa lopullinen kanta Aallon missiosta, visiosta ja arvoista, jonka Aalto-yliopiston hallitus hyväksyi kesällä 2009. Tuli rakentaa yliopisto, jossa yhdistyy uusi ja vanha, kolme tieteenalaa, suomalainen perinne ja samalla vahva kansainvälisyys. Yliopisto, joka tähtää korkealle. Yliopisto, joka on erilainen, omanlaisensa.

Työryhmä, jonka toimintaan tutkija Satu Teerikangas osallistui, koettiin niin tulostensa kuin kokemuksensa perusteella onnistuneeksi. Työryhmän toiminnan havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että onnistuneen integraatiotyön pilarit ovat:

- Innostava, reilu tiimihenki, jossa kuullaan osapuolten näkemyksiä ja samalla uskalletaan olla eri mieltä, jotta uusi, yhteinen näkemys voi syntyä. Uteliaisuus, kunnioitus ja aito mielenkiinto erilaisia näkemyksiä kohtaan;
- Riittävän iso haaste, jonka tiimin jäsenet kokevat merkitykselliseksi toteuttaa;
- Selkeät tavoitteet ja rytmitetty aikataulu, jonka mukaan tiimi työskentelee;
- Tiimin vetäjän tasapaino tiukkuuden ja kuuntelun välimaastossa, jotta haastava työ etenee.

Kolmen perinteisen yliopiston sulauttaminen yhteen uudeksi yliopistoksi tuo väistämättä mukanaan erilaisia näkemyksiä, ristiriitojakin, väärinkäsityksiä, pettymyksiä, valta-asetelmia, kulttuurisia kolareita, sekä politiikkaa. Osallistavan integraatioprosessin edetessä nämä piilevät jännitteet ovat näkyneet muun muassa seuraavasti.

Kuka valitsee integraatiotyöhön osallistuvat yliopiston jäsenet? Integraatiotyössä mukana olevat henkilöt ovat tulevan organisaation synnyn ja suunnittelun kannalta olennaisessa asemassa. Työryhmien keskeisimmät henkilöt valittiin muutostiimin jäsenen (A8) toimesta. Työryhmien muut jäsenet ja kommentaattoriryhmien jäsenet valittiin integraatiotiimiläisten toimesta; tutkija tuli itse näihin valintoihin osallistuessaan pohtineeksi: miten minä vaikutan tulevan yliopiston olemukseen siten, että varmistan, että tiimissämme on henkilö x, y tai z; tai että tiimissämme on riittävä edustus esim. TaiK:sta HSE:n ja TKK:n lisäksi? Tässä yksittäisen valitsijan rooli yliopiston tulevaisuuden kannalta nousee merkittäväksi: minkä tyyppisiä ihmisiä hän suosittelee? Minkälaista Aalto-yliopistoa nämä valitut henkilöt alkavat rakentaa?

Piilevä valtarakenne. Osallistavan prosessin rinnalla olemassa olevat yliopistorakenteet ja hierarkiat sekä yliopistojen väliset ristiriidat tulivat esiin integraatiotyöhön osallistuvien henkilöiden arkiten toimien kautta. Kunkin koulun edustaja huomaamattaan tuo keskusteluun enemmän kaupallisesti, teknisesti, tai taiteellisesti suuntautuneemman näkemyksen. Tätä historiallis-poliittista korkeakoulukantaa ei tietoisesti tuoda esille, vaan se näkyy arkisissa toimissa, mielipiteissä, valinnoissa. Näin valtarakenteet piilovaikuttavat osallistavien prosessien taustalla. Aalto-yliopiston onnistumisen kannalta on kuitenkin keskeistä, että integraatiotyö mahdollistaa uudenlaisen ajattelun sen sijaan, että toistetaan tuttuja oman koulun tai yliopistomaailman perinteisiä kaavoja. Kysymys nousee etenkin, mikäli työryhmissä ei ole tasavertaista edustusta eri kouluista; tällöin tulos saa huomaamattaan tietyn koulun tai alan hahmon. Merkittävää on, mikä koulu/ala saa äänensä kuuluviin missäkin foorumissa? Miten yhteiset työryhmät miehitetään, jotta tasavertaisuus ja uuden luominen aidosti mahdollistuu?

Työn kuormittavuus. Integraatiotyö tulee usein normaalin työnkuvan oheen. Aalto-yliopiston tapauksessa noin 400 henkilöstön jäsentä teki 1-2 vuotta kroonisesti ylittöitä, samalla ehkä osaksi laiminlyöden tieteelliset, opetukselliset tai yhteiskunnalliset tehtävänsä. Mitkä ovat pitkäaikaisen kuormittumisen vaikutukset organisaation tuloksille lähivuosina?

Suunnittelun aikatauluttaminen. Osallistavan prosessin kannalta eräs keskeisimpiä kysymyksiä on se, miten prosessin kautta saatuja tuloksia hyödynnetään. Aalto-yliopiston aikatauluttamisen suhteen integraatiotiimien työskentely ajoittui haastavaan vaiheeseen. Monet tiimit aloittivat työnsä syksyllä 2008, kun Aalto-yliopiston rehtori aloitti toimessaan vasta huhtikuussa 2009. Näin ollen tulevan organisaation keskeisin henkilö, uusi rehtori, jonka toimialuetta ja aikakautta työryhmät valmistelivat, ei aikatauluista johtuen voinut alusta asti osallistua valmisteluvaiheeseen.

Kahden kerroksen väkeä? Integraation suunnittelutyön alusta lähtien korkeakouluissa näkyi ”kahden kerroksen väki”-asetelma. Yhdet olivat mukana integraatiotyössä, kun samanaikaisesti toiset kokivat olevansa ulkopuolisia. Voi kysyä, missä on Aalto, kuka on aaltolainen? Käytännössä tämä näyttäytyy niin, että vain ne, jotka arkisessa työssään sillä hetkellä ovat mukana Aalto-yliopiston rakentamisessa kokevat olevansa ”aitoja aaltolaisia”. Nämä henkilöt ovat osa Aalto-yliopiston organisaatiota, kun muut kuuluvat muihin osiin korkeakoulurakennetta. Jälkimmäiset pohtivat, onko heille sijaa uudessa Aallossa, halutaanko heitä? Tässä asetelmassa piilee vaaransa, sillä uusi yliopisto rakentuu ihmisvoimavarojen varaan. Arkinen huhupuhe, jota usein Aallon käytävillä kuulee, sanoo: ”Aalto on olemassa, halutaanko meitä?” Voi pohtia, missä muualla Aalto olisi, ellei sen henkilökunnassa ja opiskelijoissa, joiden työssään onnistumista uusi yliopistorakenne- ja ympäristö edesauttaa? Mielenkiintoista on, kuinka herkästi tämänkaltainen vastakkainasettelu syntyy, vaikka samanaikaisesti pyritään aidosti osallistamaan ja kuuntelemaan. Esimerkki kuvastaa muutoksen haasteellisuutta – miten saada riittävä joukko varauksetta uutta tukemaan?

Johtopäätöksiä

Innostuksen ja jännitteiden kautta voidaan kysyä, mikä on "Mental foundation"-työryhmän ja prosessiin osallistuneiden työn tulos? Tuloksena Aallon missio, visio ja arvot ovat kiteytyneet seuraavasti. Vuonna 2010 Aallon missio on *"muuttaa maailmaa kansainvälisesti korkeatasoisen tutkimuksen, edellä käyvän opetuksen, rajojen rohkean ylittämisen ja uusiutumisen keinoin. Se kouluttaa vastuullisia, itsenäisiä ja kokonaisuuDET hallitsevia asiantuntijoita yhteiskunnan suunnannäyttäjiksi."* Aallon visio sanoo, että *"Aalto-yliopistossa alojensa parhaat kohtaavat ja menestyvät. Yliopisto tunnetaan kansainvälisesti tieteen, taiteen ja oppimisen vaikuttavuudesta."* Aalto-yliopiston arvot ovat:

- Intohimo uuden etsimiseen
- Vapaus luovuuteen ja kriittisyyteen
- Rohkeus vaikuttaa ja menestyä
- Vastuu välittää, suvaita ja innostaa
- Perustana eettisyys, avoimuus ja tasa-arvo

Uusi toiminta kiteytyy tällä hetkellä mottoon "Aalto-yliopistossa tiede ja taide kohtaavat tekniikan ja talouden." Aallon tavoitteena on, että "TKK:n, TaiKin ja HSE:n nykyisiä vahvuuksia voimistetaan. Aalto-yliopisto hyödyntää aktiivisesti uuden yliopiston monitieteistä ja -taiteista luonnetta. Tavoitteena on, että Aalto-yliopisto kuuluu maailmanluokan yliopistojen joukkoon 2020 mennessä."

Aalto-yliopisto on tekemässä historiaa. Tämänkaltaisia toiminta- sekä tutkimusmahdollisuuksia tulee harvoin vastaan. Tutkimushankkeemme etuoikeutus on ollut voida samanaikaisesti kokea tämä muutos, tutkia sitä, sekä vaikuttaa sen suuntaan. Innostuksen aste, joka Aalto-yliopiston rakennustalkoissa huokuu, tempaa mukaansa. Tähän jäsenistään huokuvaan energiaan pohjautuen Aalto-yliopisto voi ponnistaa pitkälle. Kunhan piilevät jännitteet tiedostetaan, niitä kuullaan, ja ne otetaan vakavasti.

Lisätietoja: Satu Teerikangas (s.teerikangas@ucl.ac.uk).

Henkilöstön kokemuksia muutoksesta 2009-2010

*Jukka Lipponen, VTT, professori,
Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu*

*Marko Hakonen, TkT,
Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu*

*Karin Niiniharju-Järvinen, VTM,
Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu*

Tutkimus tarkastelee Aalto-fuusiota sosiaali- ja organisaatiopsykologian viitekehystä käsin, ja keskittyy kolmen yliopiston henkilöstön kokemuksiin muutoshankkeen eri vaiheissa. Tässä vaiheessa tutkimus perustuu kahteen koko yliopiston henkilökunnalle suunnattuun kyselyyn, jotka toteutettiin maaliskuussa 2009 ja toukokuussa 2010. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti fuusion toteutuksen koettuun oikeudenmukaisuuteen, uhan ja haasteen kokemuksiin, eri toimijoiden identiteettien kohtaamiseen ja mahdolliseen uudelleenmuotoutumiseen, sekä näiden tekijöiden kykyyn ennustaa esimerkiksi hyvinvointia ja luottamusta. Tulosten mukaan näyttäisi siltä, että henkilöstön samastuminen Aaltoon on jossain määrin lisääntynyt, mutta muutosprosessin koetussa oikeudenmukaisuudessa on tapahtunut hieman laskua.

Miksi henkilöstön kokemusten tutkiminen on tärkeää?

Tämän raportin edellisissä osissa tarkasteltiin ensin sitä, miten Aalto-yliopisto tuli mahdolliseksi (2005–2007), ja sen jälkeen Aallon sisällä tapahtuvaa integraatiotyötä (2008–2009). Satu Teerikangas nosti integraatiotyön arjen kuvauksessaan esille sekä työhön osallistujien innon että mahdolliset jännitteet uuden yliopiston henkilökunnan keskuudessa. Seuraavassa tarkastellaan Aallon koko henkilökunnan kokemuksia.

Tämä on tärkeää, sillä jaetun identiteetin muodostuminen on useissa tutkimuksissa havaittu keskeiseksi menestystekijäksi fuusion kautta muodostuvalle uudelle organisaatiolle. Aikaisemman tutkimuksen valossa näyttäisi esimerkiksi siltä, että hallintohenkilökuntaan verrattuna yliopistotutkijat samastuvat usein ensisijaisesti omaan oppiaineeseensa ja vasta toissijaisesti laitokseensa tai yliopistoonsa.

Muutosten toteutuksen koettu oikeudenmukaisuus ja siihen liittyvä ihmisten reilu kohtelu puolestaan vahvistaa tutkimusten mukaan jaetun identiteetin syntyä. Koettu oikeudenmukaisuus nousee erityisen keskeiseksi juuri fuusioissa, koska ne ovat muutostilanteita, jotka synnyttävät epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Epävarmuuden lisääntyessä ja aikaisemman organisaatioidentiteetin jouduttua uhatuksi ihmisten on todettu etsivän vihjeitä identiteettinsä tueksi oikeudenmukaisuuden kokemuksista (Lipponen et al. 2004). Tutkimusten mukaan fuusioprosessia saattaa usein myös leimata ryhmien väliset vastakohtaisuudet ja luottamuksen puuttuminen.

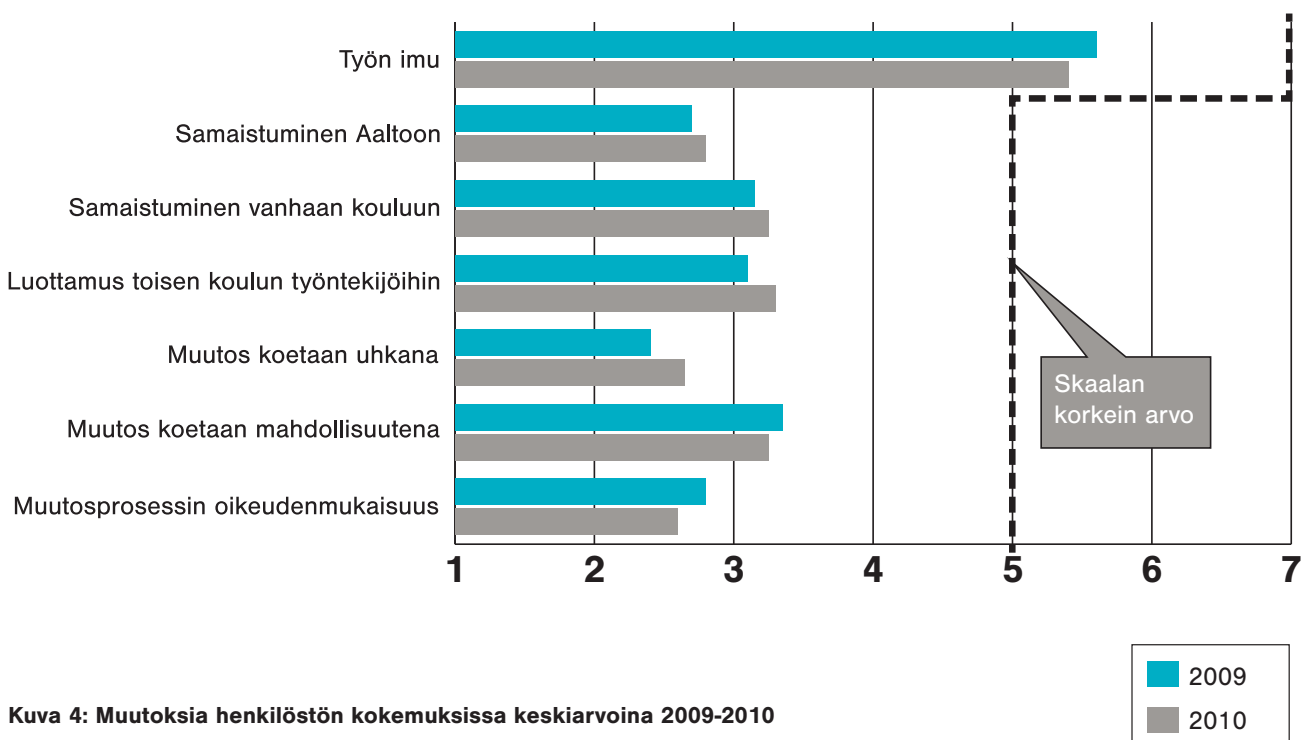
Tutkimuksen aineistonkeruun menetelmänä ovat lomakekyselyt, joissa käytetään kansainvälisesti validoituja mittareita sekä käsillä olevaan fuusioon räätälöitäviä kysymyspattereita. Erityisenä metodologisena etuna on tutkimuskohteen sallima pitkäikäistutkimuksellinen ote, jolloin päästään kartoittamaan fuusiota aidosti ajassa etenevänä prosessina sekä tarkastelemaan eri tekijöiden välisiä kausaalisuhteita. Tutkimus toteutetaan kaikkien kolmen korkeakoulun henkilökunnalle suunnattuna kolmivaiheisena seurantatutkimuksena. Ensimmäinen kysely toteutettiin maaliskuussa 2009 (1475 vastaajaa) ja toinen kysely tehtiin toukokuussa 2010 (1335 vastaajaa). Kolmas ja viimeinen kysely toteutetaan lokakuussa 2011.

Tutkimuksen tuloksia

Tutkimuksen varsinaiset ja tärkeimmät tulokset saadaan vasta kolmannen, lokakuussa 2011 toteutettavan kyselykierroksen jälkeen. Muutosprosessin tässä vaiheessa on kuitenkin mielenkiintoista tarkastella sitä millaisia muutoksia mitatuissa asioissa on tapahtunut kevään 2009 ja kevään 2010 välillä. Jo toteutetuissa kyselyissä kysyttiin muun muassa seuraavia kokemuksia:

- **Samastuminen:** Missä määrin vastaaja näkee itsensä osaksi samastumisen kohdetta (a. Aalto ja b. vanha koulu), ja miten voimakkaasti vastaaja tuntee siihen kuuluvansa?
- **Muutosprosessin koettu oikeudenmukaisuus:** Miten avointa, puolueetonta ja läpinäkyvää on Aalto-fuusion toteutukseen liittyvä päätöksenteko ja miten kunnioitavasti ja arvostavasti henkilökuntaa on prosessin aikana kohdeltu?
- **Luottamus toisen koulun työntekijöihin:** Miten valmiita vastaajat olisivat luovuttamaan valtaa, vastuuta ja kontrollia tärkeissä asioissa ja tehtävissä toisen koulun työntekijöille?
- **Muutos koetaan uhkana:** Kuinka paljon vastaaja korostaa Aalto-fuusion kielteisiä puolia ja uskoo että hänelle itselleen voi käydä muutoksessa huonosti?
- **Muutos koetaan mahdollisuutena:** Miten vahvasti vastaaja näkee Aalto-fuusion positiivisessa valossa ja uskoo sen tuomiin uusiin mahdollisuuksiin omalla kohdallaan?
- **Työn imu:** Kuinka paljon vastaaja kokee omassa työssään tarmokkuutta, työlle omistautumista, uppoutumista ja muita myönteisiä tunne- ja motivaatiotiloja?

Työn imua lukuun ottamatta kysymykset oli kohdennettu nimenomaan Aalto-fuusioon. Työn imun mittaristo oli kohdennettu puhtaasti vastaajan omaan työhön.



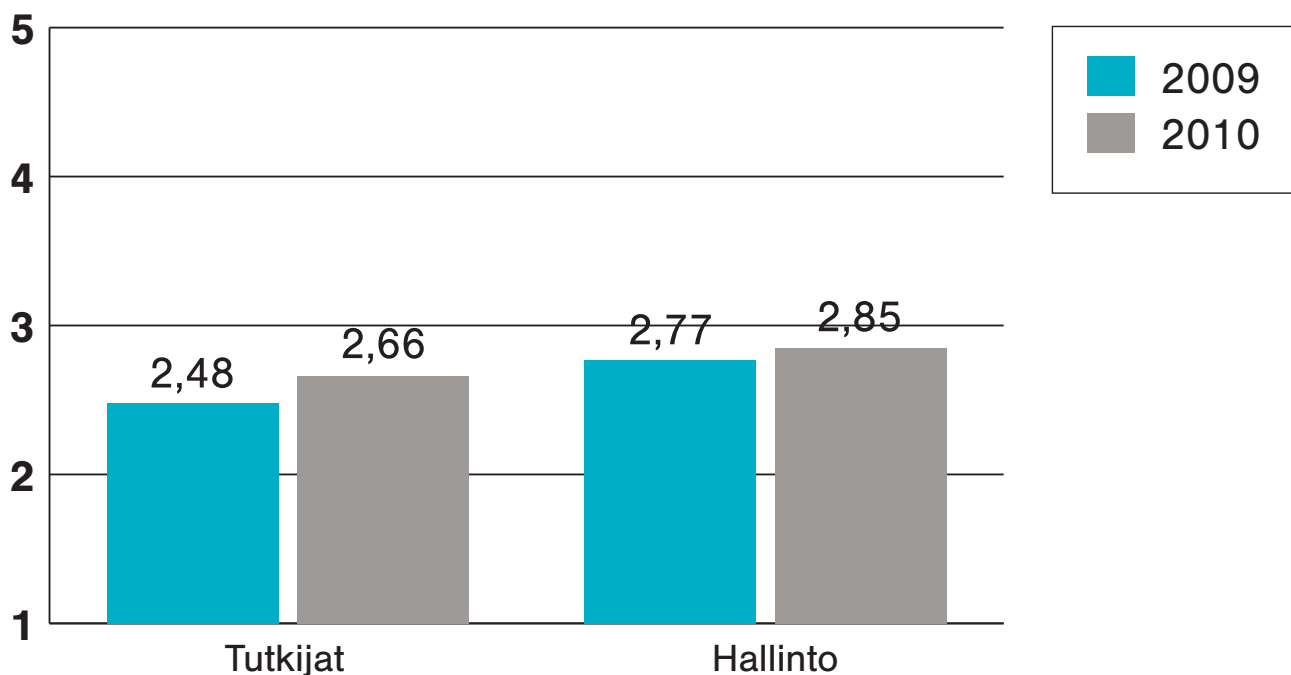
Kuva 4: Muutoksia henkilöstön kokemuksissa keskiarvoina 2009-2010

Kuvaan 4 on koottu tiivistetysti muutostrendit vuodesta 2009 vuoteen 2010. Kaikki kuvassa esitetyt muutokset ovat tilastollisesti merkitseviä. Selvää myönteistä kehitystä on tapahtunut Aaltoon samastumisen ja luottamuksen osalta, eli molemmat ovat nousseet aiempaa korkeammalle tasolle vuoden aikana. Luottamuksen lisääntymistä voidaan pitää hyvin tärkeänä asiana sillä luottamusta voidaan pitää yhtenä koulujen välisen yhteistyön perusedellytyksistä.

Työn imu on selvästi laskenut ja yhtenä syynä tälle saattaa olla muutosprosessiin liittyvä ylikuormitus joka mahdollisesti myös ehkäisee työstä saatavaa tyydytyksen tunnetta kun osaa työtehtävistä ei pysty tekemään niin hyvin kuin haluaisi. Verrattaessa suomalaisiin työn imun viitearvoihin (Hakanen 2009) työn imun taso on laskenut "hyvästä" "kohtuulliseksi". Näyttää myös siltä, että muutos koetaan entistä uhkaavampana ja sen suomiin mahdollisuuksiin ei enää uskota samassa määrin kuin vuotta aiemmin. Toisaalta täytyy ottaa huomioon se, että uhan kokeminen ei lisääntymisestä huolimatta ole vielä hälyttävän korkealla tasolla.

Kaikkein suurin pudotus on vuodessa tapahtunut muutosprosessin koetun oikeudenmukaisuuden kohdalla. Tätä voidaan pitää huolestuttavana kehityssuuntana, sillä muutosprosessin koettu oikeudenmukaisuus on tutkimusten mukaan yksi keskeinen henkilöstön hyvinvointiin ja yhteisen identiteetin muodostumiseen vaikuttava tekijä. Näyttää siis selvästi siltä, että henkilöstön mielestä jotain päätöksenteossa ja muutosten toteuttamisen toimintavoissa on selvästi muuttunut vuoden aikana.

Tutkijoiden ja hallintohenkilökunnan väliset erot. Muutostrendeissä ei ollut merkitäviä eroja kolmen koulun välillä. Tähänastisten havaintojen perusteella vaikuttasi kuitenkin siltä, että hallintohenkilökunta ja tutkijat/opettajat elävät sangen erilaista elämää Aallon rakentumisen suhteen. Hallintohenkilökunta on molempina vuosina ollut selvästi samastuneempia Aaltoon kuin tutkijan ja opettajat (Kuva 5). Osaltaan tämä on selitettävissä sillä, että hallintohenkilöstö on kokenut työssään selvästi enemmän muutoksia kuin tutkijat ja opettajat.



Kuva 5: Aaltoon samastuminen henkilöstöryhmittäin keskiarvoina 2009-2010

	Tutkijat	Hallinto
HSE	2,7	4,1
TKK	1,7	2,9
TAIK	3,2	3,5

Taulukko 1: Kontaktit muiden koulujen edustajiin henkilöstöryhmittäin keskiarvoina 2010

Kevään 2010 kyselyssä selvitettiin myös vastaajien kontaktien määrää toisten korkeakoulujen edustajien kanssa. Taulukkoon 1 on koottu tulokset hallintohenkilökunnan ja tutkijoiden kontakteista kouluittain (vastausskaala: 1 = koskaan, 2 = muutaman kerran vuodessa, 3 = kerran kuussa, 4 = muutaman kerran kuussa, 5 = kerran viikossa, 6 = muutaman kerran viikossa, 7 = päivittäin).

Hallintohenkilökunnalla näyttäisi kontakteja olevan selvästi enemmän kuin tutkijoilla ja opettajilla. TKK:n tutkijat eivät esimerkiksi ole juuri lainkaan tekemisissä muiden koulujen edustajien kanssa kun taas Kauppakorkeakoulun hallintohenkilöstöllä kontakteja on runsaasti. Kun TKK:n tutkijoiden ja opettajien vastausjakaumaa tutkitaan hieman tarkemmin, voidaan todeta että lähes puolella kaikista TKK:n tutkijoista (48%) ei ole koskaan ollut työhön liittyviä kontakteja Kauppakorkeakoulun tai Taideteollisen korkeakoulun työntekijöihin. Tämä on huomionarvoista sillä kontaktien määrä näyttäisi korreloivan positiivisesti mahdollisuuksien näkemisen ja Aaltoon samastumisen kanssa.

Vertailua Työ- ja elinkeinoministeriön perustamiseen. Kyselyn tuloksia voidaan verrata Työ- ja elinkeinoministeriön perustamisen yhteydessä kerättyyn aineistoon (Haapamäki ja Lipponen 2009). Työ- ja elinkeinoministeriöön yhdistettiin aikaisemmat Kauppa- ja teollisuusministeriö ja Työministeriö sekä osia Sisäasiainministeriöstä, ja uusi ministeriö aloitti toimintansa vuoden 2008 alussa. Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) henkilöstöltä perustamisprosessin aikana kahtena eri ajankohtana kerätyissä kyselyaineistoissa käytettiin osittain samoja mittareita kuin Aalto-kyselyssä, mikä mahdollistaa henkilöstön kokemusten vertailun näissä kahdessa eri fuusiossa.

Samastuminen uuteen organisaatioon oli TEM:ssä fuusion jälkeen selvästi korkeammalla tasolla (3,4) kuin Aallossa (2,7). Uhan kokemukset olivat TEM:ssä (2,4) ennen fuusiota suurin piirtein samalla tasolla kuin Aallossa (2,4), mutta TEM:läiset uskoivat mahdollisuuksiin (3,5) hieman Aaltolaisia (3,4) enemmän. Vaikka työn imuissa on Aallossa tapahtunut laskua, on työ imu laskunkin jälkeen selvästi korkeammalla tasolla (5,4) kuin TEM:ssä (5,1). TEM:ssä muutosprosessin koettu oikeudenmukaisuus oli molemmissa mittauksissa 2,8 mutta Aallossa se laski selvästi lähtötalannetta (2,8) alhaisemmalle tasolle (2,6).

Johtopäätöksiä

Aalto-yliopistoon samastuminen ja luottamus fuusion osapuolten välillä ovat lisääntyneet 2009-2010. Tätä voidaan pitää selvänä edistyskseenä. Muutosprosessin koettu oikeudenmukaisuus on kuitenkin samanaikaisesti laskenut. Tätä voidaan pitää huolestuttavana kehityssuuntana. Mitä olisi siis tehtävissä? Edellä esitetyt tulokset muutosprosessin oikeudenmukaisuuden laskusta perustuvat käytettyyn mittariin, joka kartoittaa hyvin laajasti henkilöstön kokemuksia muutosprosessin toteutuksen ja päätöksenteon eri osa-alueista. Nämä tulokset eivät kerro siitä mikä muutoksen on aiheuttanut. Koko mittarin pohjalta esitetyt tulokset eivät vielä anna kovin konkreettisia vinkkejä siitä missä yksittäisissä asioissa olisi eniten parannettavaa.

Tämän vuoksi käytetty muutosprosessin oikeudenmukaisuusmittari purettiin vielä uudelleen osiin ja analyysit muutostrendeistä ajettiin uudelleen kysymyskohtaisesti. Näin saadaan hieman konkreettisempi kuva siitä, missä osa-alueissa muutosta on tapahtunut eniten ja mihin Aallon rakentamisessa kannattaisi jatkossa kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Tämä tarkempi analyysi nosti esiin kaksi kysymystä, joiden kohdalla lasku oli erityisen voimakasta:

- ”Työntekijöitä on kohdeltu perustamisprosessissa ystävällisesti ja arvostaen.”
- ”Aalto-yliopiston perustamiseen liittyvistä päätöksistä on ollut saatavissa tietoa ja niihin on saanut halutessa tarkennusta.”

Akateeminen johtajuus on Aallossa asetettu yhdeksi keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Tutkimusten mukaan yksi keskeinen hyvän ja tehokkaan johtamisen tunnusmerkki on puolestaan sen koettu oikeudenmukaisuus. Tässä yhteydessä on myös hyvin tärkeää muistaa se, että koetun oikeudenmukaisuuden positiiviset vaikutukset eivät rajoitu ainoastaan työviihtyvyyden lisääntymiseen ja aaltolaisuuden lisääntymiseen. Tuoreiden tutkimusten mukaan näyttäisi nimittäin siltä, että oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen parantaa myös yliopistollisen tutkimuksen laatua (Lipponen ja Wisse 2010).

Lisätietoja: Jukka Lipponen (jukka.lipponen@tkk.fi).

Johtamisen muutos ja mahdollisuudet

*Jari Ylitalo, TkL,
Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu*

Tutkimuksen tavoitteena on tukea ja tutkia johtamisen kehittymistä Aalto-yliopiston alkuvaiheissa. Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksellisella otteella. Johtaminen ja johtajuus on nostettu Aalto-yliopistossa merkittäväksi teemaksi. Johtamiselle on rakennettu kehykset ja akateemisen johtajuuden kehittäminen on nostettu osaksi uuden yliopiston strategiaa. Kun aiempi johtamismalli oli kollegiaalinen, uudessa mallissa korostuu yliopiston ylimmän johdon päätösvalta. Johtamisen kehittäminen on Aallossa vastuutettu ja se on konkretisoitumassa käytännön kehittämis- ja valmennusohjelmiksi. Johtamisen arjen määrittämisessä henkilövalinnat korostuvat. Vuosi 2011 tulee monella tapaa näyttämään suuntaa johtamisen käytännössä. Onnistutaanko Aallossa yhdistämään uuden keskitetyn johtamismallin ketteryyden perinteisen kollegiaalisuuden yhteisöä luoviin parhaisiin perinteisiin? Millaiseksi muodostuu tavoitteena oleva uusi akateeminen ja yliopistollinen johtaminen ja johtajuus?

Miksi uudenlainen johtaminen on yliopistoissa tarpeen?

Suomen yliopistosektorin reformin keskeisenä tavoitteena on ollut lisätä yliopistojen toiminnallista ja taloudellista autonomiaa. Samalla ovat lisääntyneet vaatimukset yliopistojen toiminnan tuloksellisuuden, tehokkuuden ja kansainvälistymisen osalta. Merkittävä muutos on tapahtunut johtajien valinnan ja päätöksenteon osalta. Johtajat nimetään ylhäältä päin aiemman kollegiaalisen valintamenettelyn sijaan. Päätöksenteossa on tapahtunut samanlainen muutos. Aiempien kollegioiden sijaan päätösvalta on yksittäisillä johtajilla (esim. rehtori, dekaani, laitosjohtaja). Edellä mainitut tekijät ovat tuoneet uusia vaatimuksia yliopistolliselle johtamiselle. Itsenäisyys tuo mukanaan vastuun talouden tasapainoisuudesta, johtajakeskeinen päätöksenteko edellyttää malttia rakentaa luottamusta alaisten kanssa ja saada yhteisö toimimaan yliopiston strategian suuntaisesti, ja tuloksellisuustavoitteet tuovat haasteita henkilöstöjohtamiseen. Voidaan sanoa, että uusi tilanne ja vaatimukset edellyttävät johtamiselta yliopistoissa yhä suurempaa ammattimaisuutta.

Aalto-yliopisto on suomalaisessa yliopistoreformissa kärkihankkeen asemassa. Kolmen erialaisen korkeakoulun fuusioituminen ja muotoutuminen uudeksi yliopistoksi on haasteellista jo sinällään, mutta kun mukaan lisätään valtiovallan, yritysmaailman ja tiedemaailman hankkeeseen kohdistamat odotukset ja mielenkiinto, muuttuu uuden yliopiston rakentaminen ja muutoksen johtaminen erityisen vaativaksi tehtäväksi. Muutoksen johtamista ja uudenlaisen yliopistollisen ja akateemisen johtamisen ja johtajuuden kehittämistä on pidetty keskeisenä tekijänä Aallon onnistumisessa fuusion alkuvaiheista lähtien.

Nyt käsillä olevan tutkimuksen lähtökohdana oli ajatus siitä, että uuden organisaation johtamis- ja toimintakulttuuri alkaa muovautua muutosprosessissa heti alkuvaiheesta lähtien. Olisi siis tärkeää, että keskeiset toimijat eri vaiheissa olisivat osaltaan tietoisia omasta vaikuttavuudestaan uuden yliopiston johtamisajattelun ja käytäntöjen muovaamisessa. Tutkimuksellisen tarkastelun liittäminen mukaan osaksi muutostyöskentelyä nähtiin yhtenä lisämahdollisuutena rakentaa uuden yliopiston johtamista tavoitteita palvelevaan suuntaan.

Tutkija Jari Ylitalo on ollut mukana Aalto-yliopiston muutosorganisaatiossa vastaamassa johtajuuden lähtökohtien ja periaatteiden valmistelusta sekä eräiden muutosvaiheeseen liittyvien johtajuutta tarkastelevien työpajojen ja valmennusten toteuttamisesta. Hän on ollut mukana tukemassa ja tutkimassa johtamisen kehittymistä toimintatutkimuksellisella otteella. Seuraavassa tarkastellaan tiivistetysti kolmenlaisia kysymyksiä:

- Miten johtajuus ja johtaminen ovat määrittäneet Aalto-yliopiston alkuvaiheissa? Miten niitä on määritetty?
- Millaisiksi johtajuuden kehykset ovat muodostuneet?
- Miten johtajuutta ja johtamista kehitetään Aallossa ja mitä havaintoja johtajuuden toteutumisesta ja kehittymisestä voi tehdä?

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja toimintatutkimuksellinen. Tutkija Jari Ylitalo on ollut aktiivinen toimija ja vaikuttaja muutosprosessissa ja kehitysinterventoiden toteuttamisessa. Tiedonkeräys on perustunut haastatteluihin, osallistuvaan havainnointiin ja dokumenttiaineistoihin. Tähänastinen aineisto on analysoitu alustavasti, ja havainnoista kirjoitetaan erillinen raportti, jonka tavoitteena on tukea osaltaan Aalto-yliopiston kehittämistä edelleen. Aineiston tarkempi analysointi ja raportointi toteutetaan tutkimuksen seuraavassa vaiheessa. Tavoitteena on kerätä lisää haastattelu- ja dokumenttiaineistoa näkökulmien täydentämiseksi.

Tutkimuksen tuloksia

Havaintojen ja huomioiden tarkastelu Aallon johtajuuden kehittymisestä on seuraavassa jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan lyhyesti Aallon johtajuuden lähtökohtia kolmen yhdistyneen korkeakoulun osalta. Toisessa osassa kuvataan Aallon johtajuuden ja johtamisen kehysten rakentumista ja kolmannessa Aallon johtajuuden kehittämisen tapoja ja menettelyjä. Tarkastelussa päähuomio on tässä vaiheessa rakenteiden, määrittelyjen ja suunnitelmien tarkastelussa. Vähemmällä huomiolla ovat ihmisten kokemukset johtamisen käytännöistä.

Johtamisen ja johtajuuden lähtökohtia Aallossa. Johtamisen ja hallinnon käytänteiden voidaan sanoa olleen varsin vakiintuneita kaikissa kolmessa yhdistyneessä korkeakoulussa, mutta myös toisistaan jossain määrin poikkeavia. Yksi tekijä johtamisen erilaisuudessa on ollut korkeakoulujen koko, mikä on vaikuttanut muun muassa johtamistasojen määrään, päätöksenteon moniportaisuuteen ja ihmisten välisiin etäisyyksiin. Johtamisen vakiintuneisuuteen varsinkin Taideteollisessa korkeakoulussa ja Helsingin kauppakorkeakoulussa vaikuttivat myös pitkäaikaiset rehtorit. Ennen korkeakoulujen yhdistymistä Yrjö Sotamaa ehti olla TaiK:n rehtorina 22 vuotta ja Eero Kasanen HSE:lla lähes 15 vuotta. Johtamis- ja hallintokäytäntöjen vakiintuneisuuteen vaikuttivat myös pitkäaikaiset hallintojohtajat ja muut johtavat virkamiehet. Esimerkiksi Esa Luomala aloitti Teknillisen korkeakoulun hallintojohtajana jo 1980-luvun puolella.

Vakiintuneisuus ei kuitenkaan ole tarkoittanut sitä, että johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen ei olisi kiinnitetty korkeakouluissa huomiota. TKK:n voi katsoa olleen viime vuosina aktiivisin johtamisen kehittämisessä. Esimiehiä on koulutettu systemaattisesti koko 2000-luvun ajan ja lähes kaikki esimiehet ovat osallistuneet koulutuksiin. TKK:lla toteutettiin merkittävä organisaatiouudistus 2000-luvun puolivälissä, jolloin muodostettiin aiempaa suurempia vastuualueita. Muutoksen yhteydessä muodostettiin korkeakoulun johtoryhmä, johon kuului rehtorin ja vararehtoreiden lisäksi tiedekuntien dekaanit ja hallintojohtaja. Johtoryhmälle järjestettiin erillinen strategisen johtamisen tuki- ja valmennusprosessi. Tiedekuntien johtoryhmille järjestettiin muutoksen yhteydessä myös omat strategiatyöpajat.

HSE:lla johtamisen kehittäminen ei näytä samaan aikaan olleen yhtä aktiivista ja tietoista. Laitosjohtajat olivat osallistuneet korkeakoulun oman Executive Education yksikön järjestämään koulutukseen. Lisäksi eri laitokset järjestivät omia kehittämispäiviään. TaiK:ssa toteutettiin Aallon muutostyön alla koko esimieskunnalle suunnattu valmennus, jossa tavoitteena oli vahvistaa yhteisiä johtamiskäytäntöjä ja yksilöllisiä esimiesidentiteettejä. Sekä HSE:ssä ja TaiK:ssa etäisyys tutkijatasolta rehtoriin ei ole ollut kovin pitkä verrattuna TKK:hon, mikä on osaltaan vahvistanut yhteisön hahmottamista ja identiteettiä.

Kaikkiaan esimiestyön ja johtamisen todellisuutta voisi Aallon alkuvaiheessa sen osakas-korkeakouluissa kuvata vaihtelevaksi. Joukossa on esimerkillistä johtamista, mutta myös varsin hajanaista ja satunnaista esimiestyötä. Esimiesroolin ja -tehtävien hoitaminen on ollut yksilöllistä ja ehkä jossain tapauksissa myös yksilöiden oma asia. Myös esimiehenä kehittyminen on leimallisesti ollut kunkin yksilön oman mielenkiinnon varassa. Kaikissa kolmessa korkeakoulussa esimiestyöhön ja johtamisrooleihin on liittynyt tilapäisyyden ja sivutoimisuuden leima, mikä on sinällään ollutkin akateemisten yhteisöjen johtamista leimaava piirre.

Johtajuuden ja johtamisen kehysten määrittäminen Aallossa. Aallon johtamisen ylätaso rakennettiin kolmen yhdistyvän korkeakoulun päälle. Fuusion alkuvaiheessa loppuvuodesta 2007 nimettiin nelihenkinen projektipäällikkötiimi, joka aloitti Aallon valmistelun kolmen rehtorin ohjauksessa. Kesään 2010 mennessä Aalto-yliopiston ylätason miehitys ja organisoituminen oli saatu lähes valmiiksi. Merkittäviä virstanpylväitä matkan varrella ovat olleet säätiön perustaminen ja säätiön hallituksen nimeäminen, vision, mission ja arvojen määrittäminen, transformaatio-ohjelman toteuttaminen, rehtorin ja muun johtajiston valinta, strategian ja strategian koulukohtaisten toimeenpanosuunnitelmien päättäminen sekä yliopistotasoisien vastuuhenkilöiden ja tiimien nimeäminen. Syksyn 2010 aikana on valmisteltu TKK:n jakaantumista edelleen neljäksi kouluksi siten, että nykyiset tiedekunnat muuttuvat kouluiksi ja TKK-taso poistuu.

Johtajuus ja johtaminen on nähty yhtenä avaintekijänä Aalto-yliopiston onnistumisessa hankkeen varhaisesta vaiheesta lähtien. Rehtorin valintakriteereissä painotettiin johtamisosaamista ja hän on puheenvuoroissaan säännöllisesti korostanut uudenlaisen akateemisen johtajuuden merkitystä. Aallon strategiassa akateemisen johtajuuden kehittämiseksi on varattu oma lukunsa. Johtamiselle on Aallossa laadittu periaatteet, joissa korostetaan vastavuoroisuutta ja jokaisen vastuuta omalta kohdaltaan yliopiston strategian toteuttamisesta sekä yhteisön kehittymisestä ja hyvinvoinnista. Lisäksi korostetaan jokaisen oikeutta saada palautetta suoriutumisestaan ja toteuttaa akateemisia pyrkimyksiään yhteisten pelisääntöjen mukaisesti.

Aallon johtamistehtäviä, rooleja ja osa-alueita voidaan tarkastella hierarkkisesti tasoittain, joista voidaan tunnistaa ainakin yliopisto-, koulu-, laitos- ja tutkimusryhmä/projektitaso. Toisaalta johtamistehtäviä voidaan tarkastella alueittain akateemisen toiminnan johtamisena, joka voidaan jakaa edelleen tutkimuksen, opetuksen ja yhteistyön johtamiseen, sekä palvelutoiminnan johtamisena. Strategisen johtamistason muodostavat säätiön hallitus, rehtori ja tämän välittömät alaiset tiimeineen. Koulujen dekaanit toimivat keskeisinä linkkeinä yliopistotason ja koulujen välillä. Laitostason johtamisesta vastaa laitosjohtaja. Tutkimusryhmien johtamisesta vastaavat professorit, joiden apuna voi olla tutkimusjohtaja ja projektipäälliköitä. Opetuksen johtamisesta vastaavat erikseen nimetyt tutkinto- tai opetusohjelmavastaavat. Yhteistyön johtaminen tarkoittaa muun muassa useiden tutkimusosapuolten muodostamien konsortiohankkeiden tai monitieteisten tutkimusryhmien johtamista. Aallon Factorien johtaminen voidaan myös laskea tähän osa-alueeseen kuuluvaksi.

Loppuvuodesta 2010 johtamisen todellisuutta Aallossa leimaa yhtäältä yliopistotason johtamisroolien ja -käytänteiden rakentuminen ja jonkinasteinen keskeneräisyys sekä toisaalta perustason akateemisen työn toteuttaminen ”vanhoilta” pohjilta. Monet professorit, tutkijat ja opettajat ovat voineet tehdä työtään vielä paljolti totutulla tavalla, vaikka muutoksiakin on jo tapahtunut muun muassa hallinnollisissa menettelytavoissa ja yhteisissä tietojärjestelmissä. Yliopistotasolla organisaation miehitys on pitkälti valmis, mutta eri vastuualueiden ja tiimien välisissä työnjaoissa on vielä tarkentamista. Palveluorganisaatio on saatu suunniteltua ja suurin osa uusista palvelutehtävistä on jo saanut vastuuhenkilön.

Koulujen dekaaneista viisi vaihtuu vuoden 2011 alusta ja laitosjohtajien kaudet jatkuvat vuoden 2011 kesäkuun loppuun, jolloin valitaan uudet laitosjohtajat. Vuosi 2011 on Aallon koulu- ja laitostason johtamisen ja toiminnan järjestämisen kannalta merkittävä. Opetuksen ja tutkimusyhteistyön johtaminen ovat tehtäviä, joiden hoitamisen edellytykset ovat varsin vaihtelevia. Merkittävin haikka on usein ajan puute.

Johtajuuden kehittäminen. Johtajuuden ja johtamisen kehittäminen on ollut koko ajan teemana mukana Aallon rakentamisessa. Kesällä 2009 johtamisen kehittämisestä tehtiin oma suunnitelma, johon kuului muun muassa johtajiston yhteisten käytäntöjen kehittäminen sekä keskustelun syventäminen Aallon avainhenkilöiden kesken. Syksyllä 2009 toteutettiin laaja Aallon johdon keskustelufoorumi – Aalto Leaders’ Dialogue. Foorumin työskentelyyn osallistui 100-120 henkeä ja työskentely toteutettiin erilaisina ryhmäkeskusteluina vaihtuvissa kokoonpanoissa. Kokouksia jatkettiin keväällä 2010 kahdessa otteessa ja näissä käsiteltiin Aallon kehittämiseen liittyviä ajankohtaisia teemoja sekä muun muassa johtamisen periaatteita. Aallon johtoryhmä teki keväällä 2010 kolme yliopistovierailua. Matkojen tavoitteena oli kerätä tietoa Aallon kehittämisen tueksi ja edistää johtoryhmän tiimitymistä.

Yhdistyissä korkeakouluissa meneillään olleita esimiesvalmennuksia on jatkettu fuusio-prosessin aikana ja ohjelmia on mainostettu yli korkeakoulurajojen. Ryhmiin on saatukin hyvin osallistujia kaikista kolmesta korkeakoulusta, mikä on mahdollistanut osallistujille tutustumisen yli korkeakoulurajojen ja rikastanut osaltaan teemojen käsittelyä. Henkilöstön kehittämisestä vastuussa olleet henkilöt ovat tehneet aktiivisesti ja oma-aloitteisesti yhteistyötä fuusio-prosessin aikana.

Kevään 2010 aikana henkilöstöjohtajan alaisuuteen nimettiin päällikkö, jonka vastuulla on henkilöstön ja johtamisen kehittäminen. Henkilöstön kehittäispäällikkö kokosi itselleen tiimin, johon kuuluvat korkeakouluissa jo aiemmin toimineet henkilöstön kehittämisen vastuuhenkilöt. Tiimi on jatkanut johtamisen kehittämisen systematisointia, johtamisen työkalujen ja valmennusohjelmien kehittämistä. Keskeisiä johtamisen kehittämisen osa-alueita ovat strateginen johtaminen, palvelujohtaminen, perusesimiestyö, projektien johtaminen, nuorten tutkijoiden johtajuus, esimiespalautejärjestelmä (360), mentorointi sekä opetuksen johtaminen. Opetuksen johtamisen kehittämisestä vastaa opetuksen ja tutkimuksen tukiyksikkö. Kehittämismenettelyissä korostuvat valmennukselliset lähestymistavat. Coachingin periaatteita sovelletaan myös muodollisempien koulutusohjelmien yhteydessä. Keskeisille alueille luodaan omat koulutusohjelmat joko omin voimin tai yhteistyössä ulkopuolisten palvelutuottajien kanssa.

Johtopäätöksiä

Johtaminen ja johtajuus on nostettu Aalto-yliopistossa merkittäväksi teemaksi. Johtajuuteen otetaan kantaa strategiassa ja johtamisen kehittäminen on selkeästi vastuutettu. Johtamiselle on saatu rakennettua kehykset ja kirjattua periaatteet. Kehittämiselle ja valmennukselle on suunnitelma, joka on konkretisoitumassa käytännön kehittämis- ja valmennusohjelmiksi. Organisoituminen yliopistotasolla on vienyt varsin paljon aikaa, mikä ei toisaalta liene yllätys, koska koko rakenne ja toiminta on luotu tyhjältä pöydältä. Uusien toimijoiden löytäminen, mukaan sovittautuminen ja toisiin tutustuminen sekä yhteisten pelisääntöjen ja käytänteiden rakentaminen vievät aikaa. Toisaalta painetta luovat ulkopuoliset ja sisäpuoliset odotukset Aallon toiminnan kehittymistä kohtaan.

Johtamisen ja johtajuuden realisoituminen uudelleenlaiseksi akateemiseksi johtajuudeksi ja johtamiseksi on kesken, mutta kuten todettu, johtajuuden kehittämiselle on luotu systemaattista perustaa. Johtajuuden määrittämisessä henkilövalinnat korostuvat uudessa yliopistomallissa entistä enemmän. Keskeisimpänä johtajuuden määrittäjänä voidaan pitää rehtoria, mutta kouluissa dekaanien ja laitosjohtajien merkitys on yhtä lailla keskeinen. Vuosi 2011 tulee monella tapaa näyttämään suuntaa Aallon johtamisen käytäntöjen rakentumisessa. Ensi vuoden aikana yliopistotason ja koulutason välistä roolijakoa ja yhteistyötä tullaan määrittämään. Monet johtamisen käytännöt ja prosessit alkavat toistua. Vielä on aikaista sanoa, millaiseksi Aallon johtamiskulttuuri lopulta muotoutuu. Rehtorilla on tässä ilmeinen päärooli. Aallon johtamismallissa rehtorille on keskittynyt käytännössä erittäin suuri valta. Onnistutaanko Aallossa yhdistämään manageriaalisen johtamis- ja päätöksentekomallin ketteryys kollegiaalisuuden yhteisöä luoviin parhaisiin perinteisiin? Millaiseksi muodostuu tavoitteena oleva uusi akateeminen ja yliopistollinen johtaminen ja johtajuus?

Tutkimusprosessi jatkuu lisäaineiston keräämisellä ja olemassa olevan aineiston analyysin syventämisellä. Tulevien haastattelujen tavoitteena on kerätä tietoa ihmisten kokemuksista, havainnoista ja tulkinnoista johtamisen kehittämisestä ja Aallon muutostyöstä kokonaisuutena sekä Aalto-tasolta että koulujen ja laitosten näkökulmista. Tulosten tulkintaa syvennetään akateemisen ja yleisen johtamisen kirjallisuuden avulla. Tutkimushanke jatkuu vuoden 2011 loppuun.

Lisätietoja: Jari Ylitalo (jari.ylitalo@tkk.fi).

Maine ja brändäys

*Hanna-Mari Aula, KTM,
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu*

Tutkimuksessa tarkastellaan Aalto-yliopiston maineen ja brändin muodostumista 2005-2010. Nämä ymmärretään vuorovaikutteisina prosesseina, joihin vaikuttavat monet osapuolet. Yhtäältä tutkimuksessa selvitetään miten Aalto-yliopisto vaikuttaa maineeseensa omalla viestinnällään ja toisaalta miten maine rakentuu Aallon ulkopuolisilla areenoilla kuten mediassa. Aalto-yliopiston brändin rakentamisessa on tässä vaiheessa kiinnitetty huomiota nimeen, nimihierarkiaan sekä tunnukseseen. Tutkimusaineistojen pohjalta voidaan todeta, että Aallon viestinnästä on nostattavissa esiin tietyt elementit, joiden varaan se on toistaiseksi mainettaan rakentanut. Nämä elementit on haastettu mediassa. Aallon maine ja brändi ovat jatkuvan neuvottelun alla.

Miksi maine ja brändäys ovat nykyisin yliopistojen ytimessä?

Suomen yliopistokenttä on suuressa murroksessa. Yliopistojen rahoitus-, johtamis- ja hallinnointitapa on muuttunut, ja yliopistojen asemoituminen yhteiskunnassa on uudeleen määritettävänä (Aarrevaara ym. 2009). Trendi on maailmanlaajuinen. Puhutaan yliopistojen "markkinoitumisesta" (marketization), jolla tarkoitetaan kilpailun ja yritysmaailman käytäntöjen yhä suurempaa vaikutusta yliopistojen toimintaan. Yliopistojen toimintatapoja ja suoriutumista halutaan seurata, mitata ja arvioida entistä huomattavasti enemmän. Yliopistojen menestymisestä "akkreditoinneissa" (kansainvälisissä laatuarvioinneissa) sekä globaaleilla ranking-listoilla on tullut keskeisiä niiden toimintaa ohjaavia tavoitteita. Tutkimuksellisesti yliopistokentän muutos on ohjannut kiinnostusta uudelleen teemoihin kuten yliopistojen maineen muodostumiseen ja brändäykseen.

Yliopistojen mainetta koskeva aikaisempi tutkimus on keskittynyt lähinnä yliopistojen akkreditointeihin ja business-koulujen ranking-järjestelmään. On pyritty ymmärtämään näiden tekijöiden vaikutuksia yliopistojen toimintaan, johtamiseen ja suoriutumiseen. Globaalien ranking-listojen merkitys on entisestään korostunut viime vuosina, vaikka niiden ongelmallisuus on osoitettu monessa tutkimuksessa. Rankingeja ja akkreditointeja lukuun ottamatta yliopistojen maineen muodostumista on tutkittu vähän. Tässä tutkimuksessa maineen ymmärretään muodostuvan sosiaalisten toimijoiden jatkuvassa, organisaation toimintaa arvioivassa vuorovaikutusprosessissa.

Tutkimuksen aineisto koostuu Aalto-yliopiston ja sen korkeakoulujen, EK:n sekä Opetus- ja kulttuuriministeriön viestinnästä vastaavien henkilöiden haastatteluista, Aalto-yliopiston johdon haastatteluista ja esityksistä, työntekijöiden haastatteluista, mediateksteistä, Aalto-yliopiston ulkoisista ja sisäisistä tiedotteista sekä muista dokumenteista. Opiskelijoiden käsityksiä on tutkittu haastatteluiden ja kyselyn kautta. Mediateksteissä on mukana kaikki Helsingin Sanomissa ja Kauppalehdessä julkaistut, Aalto-fuusiota käsittelevät 644 artikkelia ajalta 5.9.2005 – 15.1.2010. Mukaan on lisäksi otettu yksittäisiä artikkeleita muista Suomessa (maakuntalehdet, ylioppilaskunnan lehdet) ja ulkomailla (The Financial Times, Harvard Business Review, Business Week) ilmestyneistä lehdistä.

Tutkimuksen tuloksia

Maine. Media-aineiston analysoinnissa kustakin artikkelista on katsottu pääteema, ajankohta, artikkelityyppi, otsikko, puhuja(t) ja heidän organisaationsa sekä artikkelin keskeinen viesti. Lisäksi tulkitaan miten artikkelissa suhtaudutaan Aalto-fuusioon (puolesta, vastaan, neutraali), ja miten Aalto-yliopistoa tai -fuusiota arvioidaan (positiivinen, kriittinen, neutraali). Alla on nähtävissä teemat, joiden kautta Aalto-fuusiota on mediassa käsitelty, sekä teemojen sisällön lyhyt kuvaus:

- **Fuusio.** Yliopistoreformi ja sen yhteys Aalto-yliopistoon; Aalto-yliopiston merkitys, tarve ja tulevaisuus; selkeä kannanotto fuusion puolesta tai sitä vastaan; keskustelu ylioppilaskunnista.
- **Prosessi.** Mitä fuusioprosessissa on tapahtunut, tapahtuu tai tulee seuraavaksi tapahtumaan; miten fuusioprosessi etenee.
- **Toteuttamistapa.** Fuusion toteuttamistapa ja keinot; vastaako fuusio esitettyihin haasteisiin.
- **Säätiö.** Aalto-yliopiston säätiöittäminen, säätiömalli ja sen piirteet; säädekirja ja sen valmistelu; yliopistolaki säätiöiden näkökulmasta.
- **Rahoitus.** Aalto-yliopiston rahoitusmalli, rahoituksen määrä, säätiöpääoma ja sen kerääminen; Aalto-yliopiston suhde muihin suomalaisiin yliopistoihin; investoinnit suomalaiseen koulutusjärjestelmään.
- **Taideteollinen korkeakoulu.** TaiK:n ja taiteen asema fuusiossa; TaiK:ssa tapahtuneet mielenilmaukset ja muut tempaukset.
- **Symboliset tapahtumat.** Aalto-yliopiston hallituksen ja rehtori Tuula Teerin nimitykset; nimi Aalto-yliopisto; Aallon visuaalinen ilme.
- **Sijainti ja fyysiset rakenteet.** Yliopiston sijainti, kampuskysymys ja rakennukset.
- **Yhteistyö.** Yritys-, yliopisto- ja ammattikorkeakouluyhteistyö sekä vertailu kansainvälisiin yliopistoihin.

Media-aineistosta on nähtävissä, että myönteinen julkisuus tulee esiin ennen kaikkea kolmen teeman kautta: fuusio, prosessi ja yhteistyö. Kriitikki sen sijaan kohdistuu erityisesti fuusion toteuttamistapaa, Taideteollista korkeakoulua ja uuden yliopiston rahoitusta koskeviin kysymyksiin. Kriittisiksi kommentteiksi voidaan katsoa myös fuusio-temaan liittyvät argumentit fuusion toteuttamista vastaan. Media-artikkeleista on löydettävissä kaksi vastakkaista puhuja-positiota; Aalto-hanketta puolustava ja sitä vastustava tai kritisoiva positio (ks. myös Ridell 2008; Kunelius ym. 2009). Puolustava positio kiinnittyy lähinnä globaalin talouden diskurssiin. Tämä tarkoittaa sitä, että fuusiota puolustetaan argumentilla, jonka mukaan se on globaalin talouden oloissa välttämätön. Kritisoivassa positiossa fuusiota puolestaan tarkastellaan yleensä kansallisesta näkökulmasta, jolloin keskiössä on esimerkiksi suomalainen koulutusjärjestelmä ja (alueellinen ja ihmisten välinen) tasa-arvo.

Aalto-yliopiston omia materiaaleja (ulkoiset ja sisäiset tiedotteet) tarkasteltaessa esiin voidaan nostaa kolme teemaa, jotka korostuvat. Aalto-yliopiston perustamispäätöstä ja tarvetta perustellaan ennen kaikkea **yhteiskunnallisella merkittävyydellä**. Argumentaatiossa korostuu fuusion välttämättömyys ja siinä maalataan jopa uhkakuvia tulevaisuudesta, mikäli Aalto-fuusiota ei toteuteta. Toisena teemana Aallon materiaaleissa korostuu **poikkitieteellisyys**, jota käytetään Aaltoa profiloivana ja erilaistavana tekijänä. Poikkitieteellisyyttä käytetään myös perusteltaessa päätöstä toteuttaa fuusio. Kolmantena esiin nousevana teemana on **uuden korostaminen symbolisin keinoin**. Aineistosta on nähtävissä, että uuden Aalto-yliopiston ja olemassa olevien korkeakoulujen välille pyritään tekemään selvä pesäero. Alla olevaan taulukkoon on tiivistetty, miten kukin teema ilmenee yhtäältä Aallon materiaaleissa ja toisaalta Aallon ulkopuolisen toimijan, median, puheessa.

Taulukko 2: Aallon keskeiset teemat

	Aallon materiaalit: maailmanluokan yliopiston rakentaminen	Media: myötä- ja vastakarvaan
Yhteiskunnallinen merkittävyys	Globaalista taloudesta nousevat väistämättömät haasteet Suomen taloudelle ja yhteiskunnalle; huippuyliopisto globaalissa ympäristössä välttämättömyys.	Suomalaisen yliopisto-reformin symboli sekä hyvässä että pahassa. Lisää kotimaista kilpailua, ja kirjoittaa monenlaisia reaktioita erilaisista näkökulmista.
Poikkitieteellisyys	Rakennetaan yhtenäinen poikkitieteellinen yliopisto, joka edistää liike-elämälle tärkeitä innovaatioita huippututkimuksen ja -opetuksen kautta.	Jättää tilaa sarkasmille ja väheksynnälle suhteessa Aallon käytännön tavoitteiden toteutumiseen.
Symbolinen ero vanhaan	Korostaa uutuutta ja uutta alkua erilaisin symbolein, jotka eivät suoranaisesti liity fuusioituihin korkeakouluihin.	Arvioi miten hyvin symboliset valinnat vastaavat uuden yliopiston tavoitteita ja kehittymistä.

Aallon ja sen puolestapuhujien retoriikalle on ollut tyypillistä, että fuusion välttämättömyys ja siihen johtaneet syyt esitetään objektiivisina faktoina. Globaalissa kilpailutilanteessa menestyäkseen Suomella ei ole muuta mahdollisuutta kuin aikaansaada huippuyliopisto. Tämän tyyppinen diskurssi Aallon **yhteiskunnallisesta merkittävydestä** tekee muista yliopistoista huipun vastakohtia. Mediakeskustelussa näkyy selkeästi, miten muut suomalaiset yliopistot nousevat kovaäänisesti puolustamaan omaa osaamistaan ja vastaavasti kritisoimaan Aaltoon fuusioituja korkeakoulujen laatua. Aalto-yliopiston asema kansallisen yliopistouudistuksen ”lippulaivana” on mediassa merkinnyt sitä, että Aalto symboloi yliopistoreformia sekä hyvässä että pahassa. Aalto-yliopisto rinnastetaan usein kansalliseen yliopistouudistukseen ja tällöin yliopistouudistusta koskeva kritiikki kohdistuu suoraan Aalto-yliopistoon. Sekä reformin puolustajat että kritisoijat ovat käyttäneet Aaltoa sopivalla tavalla hyväkseen omassa argumentaatiossaan.

Aallon **poikkitieteellisyys** tuodaan esiin muun muassa kolmen factoryn – Design Factory, Media Factory, Service Factory – avulla. Aallon toiminnan merkityksellisyys määrittyy yritystoiminnan kautta ja siinä korostuu teknologiset innovaatiot, johon muotoilu (ja liiketoimintaosaaminen) tuo oman lisänsä. Poikkitieteellisyden korostaminen näkyy myös siinä, miten akateemisesta tutkimuksesta ja opetuksesta on puhuttu koko fuusioprosessin ajan. Yhtäältä korostetaan tarvetta julkaista kansainvälisissä tiedelehdissä – ”A-journaaleissa” – ja toisaalta nostetaan esiin pyrkimys innovaatioihin, joilla on merkitystä käytännön liiketoiminnan kannalta. Julkisuudessa Aallon kannattajat säestävät pitkälti Aallon viestiä poikkitieteellisyden merkityksestä ja innovaatioiden syntyemisestä tieteenalojen rajapinnoilla.

Ainutlaatuisuuden etsiminen poikkitieteellisyydestä herättää kuitenkin joskus sarkastisia kommentteja ja vähättelyä lehtien palstoilla. Poikkitieteellisyyttä ei tällöin nähdä ainutlaatuisuutena, vaan tuodaan esille se, että useimmat suomalaiset yliopistot ovat poikkitieteellisiä. Sarkasmilla voidaan kyseenalaistaa Aallon harjoittamaa ”fakta-puhetta”, joka pyrkii olemaan jättämättä tilaa vaihtoehtoisille todellisuuden jäsenystavoille (katsaus suomalaisten yliopistojen www-sivuilla kertoo sen, että kaikki yliopistot korostavat eri tavoin moni- tai poikkitieteellisyyttään ja kansainvälisyyttään).

Uuden korostaminen ja **eron tekeminen vanhaan** eli fuusioituihin korkeakouluihin on ollut keskeistä Aalto-yliopistoa ja sen mainetta rakennettaessa. Aalto-nimi, yliopistoa hallinnoiva yksityinen säätiö, yliopiston ulkopuolisista ihmisistä koostuva hallitus, fuusioitujen yliopistojen ulkopuolelta valittu rehtori, uudenlainen visuaalinen identiteetti ja Aallon avajaisrituaalit ovat esimerkkejä niistä symbolisista ja erityisesti ulospäin näkyvistä keinoista, joilla korostetaan uuden yliopiston syntyä ja alkua. Tällaisen uutta alkua ja vahvasti tulevaisuutta korostavan retoriikan kääntöpuoli on, että se voi joidenkin silmissä tehdä fuusioitujen korkeakoulujen aikaisemmista saavutuksista ja niissä tehdystä työstä vähäpätöistä ja jopa epäonnistunutta.

Brändäys. Nimi Aalto-korkeakoulu (sittemmin Aalto-yliopisto) julkistettiin 29.5.2008. Nimi on ”kunnianosoitus yhdelle kansainvälisesti tunnetuimmista suomalaisista, Alvar Aallolle” ja se valittiin kuvaamaan ”uuden yliopiston ideaa, henkeä, arvomaailmaa ja pyrkimyksiä.” Aalto-yliopistoa leimaavia piirteitä haetaan kuuluisasta suomalaisesta arkitehdistä, Alvar Aaltosta, hänen persoonastaan ja työstään. Assosiaatioita Alvar Aalloon tukee esimerkiksi avajaisjuhla 8.1.2010 hänen suunnittelemassaan Finlandia-talossa sekä Otaniemen keskeinen rooli ajankohtaisessa kampus-kysymyksessä.

Tutkimuksen asiantuntijahaastattelut korostavat, että varsinaista ”brändityötä” ei Aallossa ole tehty ennen vuotta 2010. Tutkimuksen tässä vaiheessa on näin ollen keskitytty tarkastelemaan olemassa olevia brändi-artifakteja eli Aalto-nimeä, nimihierarkiaa ja tunnusta. Voidaan myös tarkastella siirtymää entisistä yliopistobrändeistä uuteen. Tässä yhtenä esimerkkinä toimii Helsingin kauppakorkeakoulu (HSE) eli nykyinen Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Alla on esitetty joitakin alustavia tuloksia ja tulkintoja tutkimusaineistoista.

Aallon uusi tunnus julkistettiin alustavasti toukokuussa 2009. Se esiteltiin viimeistellyssä muodossaan syyskuussa 2009. Tunnuksesta ja siihen liitettävistä mielikuvista on valmistumassa oma raporttinsa ja siksi tässä keskitytään tunnuksen tarkasteluun nimihierarkian näkökulmasta. Tunnuksen lanseeraamisen yhteydessä ilmoitettiin fuusioituvien korkeakoulujen uudet nimet. Esimerkiksi Helsingin kauppakorkeakoulun nimi muuttui Aalto-yliopiston kauppakorkeakouluksi. Yhden brändin strategia ja nimihierarkia on tulkittavissa uudesta Aallon tunnuksesta. Tunnus on samanlainen sekä yliopisto- että koulutasolla. Erona on vain se, että koulun tunnuksessa yliopiston nimen alla lukee koulun nimi. Yliopiston nimi lukee vahvemmallalla mustalla värillä, koulun nimi himmeämmällä harmaalla. Tunnukselle annetaan merkitys ainoastaan yliopistotasolla. Aalto-yliopiston sisäisessä tiedotteessa tunnusta on tulkittu seuraavasti:

A” Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

A! Aalto-yliopisto

Aalto-yliopiston merkin perusversio on A?, yksinkertainen visuaalinen viesti, joka kysyy ’Mitä Aalto-yliopisto on?’, ja kutsuu osallistumaan: ’Mitä haluaisit Aalto-yliopiston olevan?’ Tavoitteena on ollut tunnus, jossa on mahdollisimman vähän identiteettiä ennalta määrittelevää symboliikkaa. Merkin merkitys ja symboliarvo rakentuvat uuden yliopiston mukana. Tätä symboloivat myös universaalit visuaaliset peruskivet: päävärit ja peruskirjasin.

Merkillä ei ole yhtä staattista muotoa, siitä voidaan luoda lukuisia variaatioita yhdistämällä A erilaisten välimerkkien kanssa. Perusversion lisäksi käyttöön otetaan A! ja A”. Erilaiset välimerkit muuttavat A:n merkitystä, tämä kuvastaa sitä, että Aalto-yliopistoa ei ole valmiiksi määriteltä, se on avoin keskustelulle, kyseenalaistamiselle ja eri näkökulmista tarkastamiselle.

Kuva 6: Aallon tunnus

Aallon henkilöstölle ”brändityö” on näkynyt lähinnä uuden yliopiston nimen ja visuaalisen ilmeen kautta. Aallon mielikuvavisäly on kuitenkin vielä jäsentymätön. Vuodenvaihteessa 2009–2010 opiskelijoille kohdistetun kyselyn mukaan nimivalintaa pidetään pääosin onnistuneena. Kriitikki kohdistuu siihen, että Aalto-nimi ei merkitse kansainvälisesti mitään, että se ei sijoita yliopistoa maantieteellisesti, ja että se assosioituu ainoastaan TKK:hon ja TaiK:iin.

Helsingin kauppakorkeakoulun (HSE) brändin ajaminen alas syksyllä 2009 otettiin vastaan henkilöstön, opiskelijoiden ja alumni keskuudessa ristiriitaisesti. Helsingin kauppakorkeakoulun ylioppilaskunnan edustajat kirjoittivat avoimen kirjeen Aalto-yliopiston rehtorille ja vaativat HSE-brändin säilyttämistä. Kirjeen tultua muidenkin tietoisuuteen käynnistyi vilkas keskustelu, jossa useat ihmiset purkivat HSE-brändin alasajon aiheuttamaa pettymystään. HSE tunnettiin maailmalla. Se oli saavuttanut arvostetun ”Triple Crown” –aseman (kolme keskeisintä laatuakkreditointia: AMBA, EQUIS ja AACSB) ja se oli noussut monilla globaaleilla ranking-listoilla kauppakorkeakoulujen eliittien joukkoon. HSE-nimen siirtämisellä sivuun pelätään menetettävän tunnettuus maailmalla.

Kaikkiaan Aallon brändi ja nimihierarkia indikoi haastateltaville sitä, että kouluilla on lähtökohtaisesti vähän tilaa rakentaa omaa identiteettiään ja ilmaista sitä. Tunnettuusongelma näyttää heidän mielissään liittyvän nimenomaan nimen muuttumiseen, ei uuteen nimeen itsessään. Organisaatiolla ja sen maineella koetaan olevan merkitystä tutkijan oman maineen rakentumisessa. Kuitenkin hänen samastumisensa näyttää kohdistuvan ennen kaikkea omaan tieteenalaa pikemminkin kuin kouluun tai yliopistoon.

Johtopäätökset

Monissa eri yhteyksissä on tullut esiin, että Aallon mediajulkisuus on kokonaisuudessaan ollut varsin myönteistä. Tietyt teemat ovat kuitenkin osoittautuneet jonkinasteisiksi kipupisteiksi. Kriittistä keskustelua on tämän tutkimuksen mukaan esiintynyt erityisesti Aalto-fusion toteuttamistapaan, TaiK:n ja taiteen asemaan fuusiossa sekä yliopistojen rahoitusratkaisuihin liittyvien kysymysten osalta. Maineen rakentamisen kannalta olennaista jatkossa lieneekin se, minkälaista viestiä näistä asioista halutaan lopulta välittää ja minkälaisena toimijana Aalto-yliopiston halutaan olevan. Kriittinen keskustelu on osoitus siitä, että asiasta voi vallita erimielisyyttä. Tällöin tulkinnat ovat erityisen alttiita vaikutteille, ja merkityksenanto tapahtuu eri osapuolten välisenä neuvotteluna. Osallistumalla keskusteluun Aalto-yliopisto pystyy parhaimmillaan vaikuttamaan esimerkiksi siihen, miten taiteen asema nähdään fuusiossa. Pahimmillaan asian määrittävät Aalto-kriittiset tahot. Keskusteluun osallistumalla Aalto pystyy myös asemoimaan itsensä vuorovaikutteiseksi toimijaksi. Ei-toivottujen tulkintojen ja merkityksenantojen tunnistaminen on tärkeää myös siksi, ettei niitä vahvistettaisi muissa yhteyksissä.

Aallon mainetta rakennetaan ennen kaikkea kolmen elementin avulla: fusion välttämättömyys, ainutlaatuinen poikkitieteellisyys sekä pesäero menneisyyteen. Tavoitteena on luoda kuva (tulevasta) huippuyliopistosta. Tahtotila esitetään fakta-retoriikalla, millä tyyppillisesti pyritään sulkemaan pois muut mahdolliset tulevaisuuden jäsentämistavat. Tällöin tapahtuva todellisuus saadaan näyttämään ainoalta mahdollisuudelta. Mediakeskustelussa on kuitenkin nähtävissä pyrkimyksiä haastaa tämä tulevaisuuskuva – ja sitä kautta myös Aallon viestintä. Tulevaksi haasteeksi saattaakin nousta se, miten pitää yllä luotua todellisuuskäsitystä ja oikeutusta Aalto-yliopiston perustamiselle ja kehittämiselle.

Brändityö on vasta alkamassa Aalto-yliopistossa. Brändin rakentamisen perinteiset elementit kuten yliopiston ja koulujen nimet, visuaalinen ilme ja tunnus ovat kuitenkin jo olemassa, ja siksi ne ovat olleet lähtökohtana Aalto-yliopiston brändäämistä käsittelevälle tutkimukselle. Nimi itsessään on saanut varsin myönteistä palautetta. Kansallisessa kontekstissa Aalto synnyttää lähinnä myönteisiä konnotaatioita sekä eris- että yleisnimenä. Kansainväliseen kontekstiin laitettuna kritiikki nimeä kohtaan voi kuitenkin olla voimakkaampaa. Aallon nimi-hierarkian indikoimat pelot puolestaan ulottuvat kysymyksiin kouluidentiteetistä ja autonomiasta. Tämän osatutkimuksen tulokset tukevat Lipposen, Hakosen ja Niiniharju-Järvisen yllä esittämiä tuloksia henkilöstön samastumisesta ja oikeudenmukaisuuden kokemuksista. Huomion kiinnittämistä näihin asioihin voidaan pitää käynnissä olevan integraatiotyön yhtenä haasteena.

Lisätietoja: Hanna-Mari Aula (hanna-mari.aula@aalto.fi).

Alustavia käsityksiä tenure track-urajärjestelmästä

*Anne Herbert, PhD, yliassistentti,
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu*

*Janne Tienari, KTT, professori (mvs),
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu*

Tutkimus tarkastelee Aalto-yliopiston akateemisen henkilöstön uuden tenure track-urajärjestelmän käyttöönottoa. Kiinnostuksen kohteena on yhtäältä se, miten Aallon strategit perustelevat ja legitimoivat järjestelmän tarpeellisuutta, muotoa, periaatteita ja tulevaisuuden hyötyjä. Toisaalta tarkastellaan Aallon akateemisen henkilökunnan edustajien alustavia tulkintoja ja käsityksiä järjestelmän käyttöönotosta. Tutkimus ottaa huomioon nämä molemmat puolet, ja syvennyy niiden välisiin yhteneväisyyksiin ja eroihin.

Miksi urajärjestelmiä kehitetään yliopistoissa?

Merkittävänä henkilöstöä koskevana muutoksena Aalto-yliopistossa otetaan vuodesta 2010 lähtien käyttöön uudet urajärjestelmät. Muutoksen ydin on yhdysvaltalaisen mallien mukainen akateemisen henkilöstön tenure track -järjestelmä, jonka avulla nuorille lupaaville tutkija-opettajille voidaan rakentaa selkeä etenemispolku vakinaiseen professuuriin asti. Urapolun eri vaiheissa etenemiselle asetetaan kriteerit ja tavoitteet, ja niiden toteutumista arvioidaan ja seurataan säännöllisesti. Jos edistyminen ei ole sovitunlaista, urapolku katkeaa.

Aallon uuden urajärjestelmän taustalla on akateemisen työn kansainvälistyminen, joka tarkoittaa yhtäältä päämäärätietoisempaa tutkimus- ja opetustyötä. Toisaalta se tarkoittaa todennäköisesti myös lisääntyvää akateemisen henkilöstön rekrytointia Suomen ulkopuolelta. Huolellisen rekrytoinnin nähdään resurssien kohdentamisen ohella olevan yksi yliopistojen tärkeimmistä keinoista toiminnan laadun ja kansainvälisen kilpailukyvyyn parantamiseksi (Teeri 2010). Tavoitteena on, että uuden urajärjestelmän avulla Aallossa voidaan aiempaa järjestelmällisemmin ja läpinäkyvämmiin kannustaa ja tukea akateemisen henkilöstön suoriutumista ja ammatillista kehittymistä: *"Aalto-yliopisto luo kannustavia akateemisia urapolkuja, jotka houkuttavat tulevaisuuden tekijöitä työskentelemään tässä uudessa yliopistossa. Aalto-yliopistolle rakennetaan merkittävä rooli sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Verkottuminen ja yhteistyö takaavat aktiivisen vuoropuhelun sekä kansallisilla että kansainvälisillä markkinoilla. Jo nyt teemme yhteistyötä maailman kärkiyliopistojen ja -verkostojen kanssa."*

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tenure track-urajärjestelmän ottamista käyttöön Aalto-yliopistossa. Kiinnostuksen kohteena on yhtäältä se, miten keskeiset päätöksentekijät perustelevat ja legitimoivat järjestelmän tarpeellisuutta, muotoa, periaatteita ja tulevaisuuden hyötyjä (vrt. Vaara ja Tienari 2008). Toisaalta on kiinnostavaa tarkastella myös sitä miten Aallon tutkijat tulkitsevat ja kokevat järjestelmän käyttöönoton ja minkälaisia merkityksiä he sille antavat. Tutkimus ottaa huomioon nämä molemmat puolet, ja syvennyy niiden välisiin yhteneväisyyksiin ja eroihin.

Tutkimuksen aineisto koostuu (1) Aalto-yliopiston "virallisista" tenure track-materiaaleista ja keskeisten päätöksentekijöiden haastatteluista, ja (2) Aallossa työskentelevien tutkijoiden haastatteluista. Aallon strategien TT-tarinaa peilataan näin fuusioituvien yliopistojen nykyisen akateemisen henkilökunnan edustajien käsityksiin ja tulkintoihin. Anne Herbert haastatteli tutkimusta varten kahteen otteeseen (marras-joulukuussa 2009 ja toukokuussa 2010) viittätoista Aallon tutkijaa, jotka kaikki ovat väitelleet joitakin vuosia sitten ja jotka toimivat tällä hetkellä erilaisissa, tyypillisesti määräaikaisissa työsuhteissa Aallon eri kouluissa ja yksiköissä.

Tutkimuksen tuloksia

Aalto-yliopiston tenure track-urajärjestelmän kerrotaan muodostuvan viidestä tasosta, joiden välillä ura-askleet tapahtuvat: apulaisprofessori (1. kausi, pääsääntöisesti kolme vuotta), apulaisprofessori (2. kausi, pääsääntöisesti neljä vuotta), professori (taso 1, "associate professor"), professori (taso 2) ja professori (taso 3). Tasolta toiselle siirrytään ansioiden perusteella, ja tason 3 professoriksi valitaan vain alansa erittäin korkeatasoiset henkilöt.

Käytännössä Aallon kokonaisresurssit ja niiden kohdentaminen sanelevat reunaehdot sille, missä ja milloin avataan haettavaksi tenure track-paikkoja. Aalto-yliopistossa toteutettiin vuonna 2009 laaja RAE- tutkimuksenarviointi (research assessment exercise), jonka perusteella Aallon koulut ja koulujen eri yksiköt asetettiin vertailuun keskenään. Yksikkökohtaisia arviointeja ja niiden vertailua käytetään perusteena resurssien ja tenure track-paikkojen kohdentamisessa, samoin kuin esimerkiksi suunnitelmia Aallon strategisista painopistealueista. Toukokuussa 2010 julkistettiin se, mihin Aallon ensimmäiset 45 professoritason tenure track-paikkaa eli "slotia" kohdennetaan.

Akateemisella urapolulla etenemiselle on Aalto-yliopistossa ollut pyrkimyksenä luoda monipuoliset kriteerit, joissa tutkimuksellisten ansioiden ohella arvioidaan opetusta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Tutkijoiden silmissä näyttää siltä, että urapolulla etenemisen (ja professorin tehtävässä menestymisen) ylivoimaisesti tärkein kriteeri on artikkeleiden julkaiseminen kansainvälisissä "A-luokan" tiedelehdissä. Yhtäältä tämä korostaa tieteenalakohtaisen, syvän ja kansainvälisen tiedeyhteisön tunnustaman osaamisen merkitystä Aallon akateemisten työntekijöiden kehittämisessä työssään ja etenemisessä urallaan.

Toisaalta tutkijat tulkitsevat kriteerien voivan käytännössä johtaa siihen, että tutkimustyö "siiloutuu". Koetaan muun muassa, että TT-urajärjestelmän eri vaiheet eivät välttämättä kannusta riskien ottamiseen ja uudenlaisten luovien tutkimusasetelmien virittelyyn. Arviointikriteerit korostavat "huippujulkaisuja" tietyillä tarkkaan määritellyillä tieteenaloilla, eivätkä eri tieteenalojen arvostetut julkaisukanavat yleensä ole järin avoimia moni- ja poikkitieteiselle tutkimukselle. Näin urajärjestelmä ei näytä kaikilta osin suoraan tukevan ja palvelevan Aallon vision toteutumista.

Haastateltujen tutkijoiden puheessa korostuu tämän vastapainona erilaisten akateemisten vapauksien merkitys. Esille nousevat seuraavanlaiset vapauden eri ulottuvuudet: (1) vapaus etsiä kiehtovia tutkimusaiheita, (2) vapaus rahoitukseen perustuvasta valvonnasta, (3) vapaus työskentelyyn yli tieteenalojen rajojen, ja (4) vapaus jäykistä toimintamalleista. Kaksi ensimmäistä liittyy yksilöihin ja heidän päivittäiseen työhönsä, kun taas kaksi seuraavaa liittyy eri yksiköiden toimintamahdollisuuksiin.

Taulukko 4: Aallon tutkijoiden puhetta vapauksista

	Tavoitteisiin vaikuttaminen	Keinoihin ja tuloksiin vaikuttaminen
Yksilö	<p>Vapaus etsiä kiehtovia tutkimusaiheita</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspiroiva ja merkityksellinen työ • Kiehtovat tutkimusaiheet ja odottamattomat löydökset • Akateeminen liikkuvuus uran eri vaiheissa 	<p>Vapaus rahoitukseen perustuvasta valvonnasta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rahoituslähteiden etsiminen Aallon ulkopuolelta • Mahdollisuus osallistua mielenkiintoisiin hankkeisiin, myös määräaikaissa työsuhteissa
Yksikkö	<p>Vapaus työskentelyyn yli tieteenalojen rajojen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva yhteistyö eri yksiköiden tutkijoiden välillä • Julkaiseminen poikkitieteellisistä aiheista (jotka liittyvät käytännön haasteisiin) • Ajankohtainen käytännön relevanssi 	<p>Vapaus jäykistä toimintamalleista</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuudet luovaan ajatteluun ja riskien ottamiseen (tieteenalojen ”siilojen” ulkopuolella) • Mahdollisuudet kokeiluihin ja tutkimuksellisiin seikkailuihin

Vuoden 2010 alusta lukien yhdistyneissä korkeakouluissa toistaiseksi voimassa olevissa (vakinaisissa) virkasuhteissa toimineet professorit siirrettiin Aalto-yliopiston tenure track-urajärjestelmän toisen tason professuuriin. Erilaisissa määräaikaissa (myös professorin) työsuhteissa toimivien akateemisten työntekijöiden kohtalo on sen sijaan auki. Haastatellut tutkijat kokevat tämän epävarmuuden. Heidän silmissään tenure track-urajärjestelmästä näyttää muodostuvan Aallon ylimmän johdon strateginen työkalu, jolla kohdennetaan resursseja ja tehdään yliopiston päämäärän mukaisia rekrytointeja. Uusi urajärjestelmä voi näin luoda Aallon henkilöstön keskuuteen tunteen ”kahden kerroksen väestä”. Kahtiajako pienilukaiseen eliittiin, jonka kehittymistä tuetaan, ja laajaan epävarmuudessa elävään tutkijoiden joukkoon, jotka pyörittävät eri yksiköiden päivittäistä toimintaa tai toimivat erilaisissa projekteissa järjestelmän ulkopuolella, voi nousta Aallon integraatiotyön seuraavissa vaiheissa keskeiseksi kysymykseksi.

Taulukko 5: Erilaisia käsityksiä Aallon tenure track-järjestelmästä

	Aallon strategiat	Haastateltujen tutkijoiden tulkinnat
TT-järjestelmän merkitys	Varmistaa korkealaatuisen tutkimuksen ja opetuksen maailmanluokan yliopistossa.	Edellyttää yksilöiltä keskittymistä tieteenalakohtaiseen tutkimukseen.
Edut yksilöille	Tarjoaa yksilöille selkeän kehityspolun, jota yliopisto tukee.	Tarjoaa merkittävää tukea ja etuja valikoiduille yksilöille.
Seuraukset yliopistolle	Tarjoaa puitteet päämäärätietoiselle työlle, joka toteuttaa yliopiston strategiaa.	Voi luoda yliopiston sisälle ”kahden kerroksen väkeä”.
Vertailukelpoisuus	Edesauttaa rekrytointi- ja urakäytäntöjen vertailua kansainvälisesti.	Vaikuttaa amerikkalaiselta systeemiltä.
Houkuttelevuus	Lisää Aalto-yliopiston houkuttelevuutta kansainvälisessä rekrytoinnissa.	Suosii liikkuvaisia nuoria (miehiä).

Johtopäätöksiä

Akateeminen työ kansainvälistyy edelleen. Tämä tarkoittaa yhtäältä päämäärätietoisempaa tutkimus- ja opetustyötä. Toisaalta se voi myös tarkoittaa lisääntyvää akateemisen henkilöstön rekrytointia Suomen ulkopuolelta. Aalto-yliopistossa otetaan vuoden 2010 aikana käyttöön uusi akateemisen henkilöstön tenure track-urajärjestelmä, jonka avulla nuorille lupaaville tutkija-opettajille voidaan rakentaa selkeä etenemispolku vakinaiseen professuuriin asti. Tämän katsotaan yhtäältä parantavan Aallon kansainvälistä houkuttelevuutta työnantajana. Toisaalta Aallon nykyisten, usein määräaikaissa työsuhteissa toimivien tutkijoiden kohtalo on avoimna suhteessa uuteen järjestelmään. Aallon kokonaisresurssit ja niiden kohdentaminen sanelevat reunaehdot järjestelmän toteuttamiselle.

Haastatellut Aallon tutkijat tulkitsevat urajärjestelmässä etenemisen arviointikriteerien voivan johtaa siihen, että tutkimuksellista riskien ottamista ei kannusteta ja tutkimustyö ”siiloutuu”. Näin urajärjestelmä ei välttämättä kaikilta osin tue ja palvele Aallon poikkiteollisen vision toteutumista. Lisäksi uusi urajärjestelmä voi johtaa kahtiajakoon järjestelmän piirissä olevan eliitin ja yliopiston muun akateemisen henkilökunnan välillä.

Tenure track-urajärjestelmän käsite luotiin alun perin Yhdysvalloissa 1900-luvulla. Tavoitena oli silloin ”suojata” yliopistojen akateemisten työntekijöiden itsenäistä ja riippumattonta tieteellistä työtä, sekä tarjota heille mahdollisuudet edetä urallaan pitkäjänteisen työn kautta. Viime vuosikymmeninä yliopistojen tenure track-järjestelmiä on Yhdysvalloissa kritisoitu kahdesta eri suunnasta käsin. Yhtäältä niiden sanotaan pitävän akateemiset työntekijät jatkuvassa epävarmuudessa, koska kriteeristöt ovat yksipuolistuneet ja niiden täyttäminen on yhä vaikeampaa. Toisaalta TT-järjestelmiä on arvosteltu jäykkyydestä; ne voivat estää yliopistoja reagoimaan nopeasti toimintaympäristönsä muutoksiin.

Euroopan eri maissa tenure track-järjestelmiä on otettu käyttöön vaihtelevasti. Yliopistojen työntekijät ovat kuitenkin yleisesti olleet hyvin tietoisia yhdysvaltalaisesta mallista ja sen vaikutuksista akateemiseen työhön ja urakehitykseen. TT-mallia on sovellettu eurooppalaisissa yliopistoissa, mutta soveltamisen periaatteet ja uralla etenemisen kriteerit ovat saaneet eri maissa ja yliopistoissa erilaisia muotoja. Suomalaisissa yliopistoissa TT-järjestelmiä ei perinteisesti ole ollut. Aalto-yliopisto on tässä(kin) uranuurtaja. Sitten esimerkiksi Helsingin yliopisto on ilmoittanut ottavansa pienimuotoisesti käyttöön samantyyppisen järjestelmän.

Lisätietoja: Anne Herbert (anne.herbert@aalto.fi) ja Janne Tienari (janne.tienari@aalto.fi).

Tulevaisuus

*Janne Tienari, KTT, professori (mvs),
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu*

Nyt käsillä olevaan raporttiin on koottu alustavia tuloksia tutkimushankkeen ”**Aalto-yliopisto: kolmen yliopiston yhdistymisen lähteet, voimat ja haasteet**” työstä. Olemme vasta raaputtaneet pintaa. Tutkimustyö on monilta osin kesken. Tutkimuksen kohde eli uusi Aalto-yliopisto elää ja kehittyy edelleen.

Suomalaisen yliopistokentän muutos tarjoaa Aalto-yliopiston rakentamiselle monimutkaiset ja ristiriitaisetkin kehukset. Tuore suomalainen tutkimuksellinen keskustelu yliopistosektorin uudistamisesta (reformista), yliopistojen muuttuvasta asemasta ja uusista toimintatavoista sekä akateemisesta työstä muutosten paineissa puhuu omaa kieltään. Suomen yliopistokenttää näyttää nykyisin sävyttävän jännite reformipuheen ja kehittämisspuheen välillä. Kun reformistit korostavat yliopistojen ulkopuolista muutospainetta ja –tarvetta, puhuvat kehittäjät yliopistoyhteisöjen sisältä kumpuavan omaehtoisen työn puolesta.

Tässä raportissa on kuulunut erityisesti reformistien ääni, kun olemme ruoutineet Aallon rakentamisen eri vaiheita ja ulottuvuuksia. Kehittäjät näyttävät kuitenkin Suomen eri yliopistoissa haastavan ja kritisoivan reformistien näkemyksiä. Kriittisen katsannon mukaan yliopistoreformi aiheuttaa tarpeetonta lisätyötä, tekee yliopistotyöstä yhä lyhytjännitteisempää, ja saa aikaan epävarmuutta ja pahoinvointia. Joukko kirjoittajia julkaisi syksyllä 2009 yliopistoreformia kritisoivan kirjan **Akateeminen kysymys**. Kirjan toimittanut tutkija ja toimittaja Tuukka Tomperi totesi esipuheessaan: ”*kritiikin moninaisuudesta ja vastahankaan asettuneiden keskinäisistä eroista huolimatta uskon osuvani oikeaan, jos väitän yhtä huolenaihetta kaikille yhteiseksi. Yhteistä on huoli yliopistollisen elämän yksipuolistumisesta.*” Kirjan viesti oli selvä: yliopistojen markkinoistuminen ei miellytä kaikkia.

Reformipuheen ja kehittämisspuheen välinen jännite näyttää kiteytyvän erilaisiin käsityksiin autonomiasta ja itsenäisyydestä. Helmikuussa 2007 julkaistu vaikutusvaltainen Sailaksen työryhmän raportti edustaa näkemystä, jonka mukaan yliopistojen autonomia on sitä, että ne vastaavat entistä itsenäisemmin taloudestaan (Kasanen ja Sotamaa, 2010). Vastavuoroisesti tämä edellyttää mittaamista, arviointia ja Suomen kilpailukykyä edistävää vaikuttavuutta. Koska suomalaisten yliopistojen taloudenpito on nyt entistä vähemmän riippuvainen valtiosta, reformipuheen mukaan yliopistojen autonomia on kasvanut.

Toisenlaisen näkemyksen mukaan yliopistojen itsenäisyys on ennen kaikkea akateemista vapautta eli asiantuntijatyön tekijöiden mahdollisuuksia omaehtoiseen toimintaan ja sen kehittämiseen (Räsänen 2008). Moniaineksisen työn mittaaminen ulkopuolelta käsin asetettujen mittareiden avulla on tämän näkemyksen mukaan turhauttavaa ja turhaa, ja lyhyen aikavälin tuloksia korostava arviointi voi saada aikaan pikemminkin sekavuutta kuin kehitystä (Välimaa 2007). Koska mittaaminen ja ulkopuolinen arviointi on lisääntynyt, kehittämisspuheessa yliopistojen ja niiden työntekijöiden itsenäisyys ja akateeminen vapaus on vähentynyt.

Aalto-yliopiston tulevaisuus jää näissä kehyksissä nähtäväksi. Aalto tarjoaa innostavan vision ja se on täynnä suuria mahdollisuuksia. Mahdollisuuksien hyödyntämiseen vaikuttaa merkittävästi uuden yliopiston johtamisen ja päätöksenteon käytäntöjen muotoutuminen, kuten Jari Ylitalo yllä tuo esille. Kaikkiaan tutkimustemme pohjalta voidaan todeta, että ajankohtaisia ja tärkeitä johtamisen kohteita ja haasteita ovat Aallossa ainakin:

- Henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi, epävarmuus, ja oikeudenmukaisuuden kokemukset.
- Henkilöstön jakautuminen ”eliittiin” ja muihin.
- Henkilöstön samastuminen uuteen yliopistoon, sekä heidän toimintansa sen maineen rakentajina ja brändin viestijöinä eri areenoilla.

Hankkeemme jäsenet jatkavat tutkimustyötä Aalto-fuusion parissa. Hyödynnämme laajoja, vuodesta 2007 asti kertyneitä aineistojamme kansainvälisissä akateemisissa julkaisuissa. Jatkamme uusien aineistojen tuottamista. Seuraamme tässä raportissa esiteltyjä teemoja, syvennämme niitä, ja nostamme esille uusia kiinnostavia aiheita. ”Kultakaivoksesta” ammentaminen on vasta alkanut.

Lähteet

Aarrevaara, T., Dobson, I.R. ja Elander, C. (2009) Brave New World: Higher Education Reform in Finland. *Higher Education Management and Policy*, 21: 1-18.

Haapamäki, J. ja Lipponen, J. (2009) *Ministeriöiden yhdistyminen ja uuteen ministeriöön sopeutuminen: Seurantatutkimus työntekijöiden kokemuksista muutoksen keskellä.* Helsingin yliopiston Sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 1/2009. [<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosps/muut/haapamaki/>]

Hakanen, J. (2009) *Työn imun arviointimenetelmä - työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa.* Helsinki: Työterveyslaitos.

Kasanen, E. ja Sotamaa, Y. (2010) Epilogi – tie Aalto-yliopistoon. Teoksessa *Tulkintoja, tosiasioita, tarinoita: Helsingin kaupparkeakoulun historiaa*, toim. Elina Pöykkö ja Veijo Åberg. Porvoo: WS Bookwell.

Kunelius, R., Noppari, E. ja Reunanen, E. (2009) *Media vallan verkoissa.* University of Tampere, Department of Journalism and Mass Communication, publications, series A-112 / 2009.

Lipponen, J., Olkkonen, M. ja Moilanen, M. (2004) Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13: 391-413.

Lipponen, J. ja Wisse, B. (2010) Perceived justice as a predictor of externally rated departmental level academic performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 1065-1074.

Ridell, S. (2008) Top University – Downhill for Humanities? Policing the Future of Higher Education in the Finnish mainstream media. *European Educational Research Journal*, 7: 289-307.

Räsänen, K. (2008) Mikä yliopistotyöntekijää liikuttaa? *Tiedepolitiikka*, 2/08: 17-27.

Teeri, T. (2010) Maailmanluokan yliopiston rakennustelineet. *Kanava*, 6/2010: 19-23.

Teerikangas, S. (2008) *Integraation johtaminen: kulttuuriset voimat yrityskaupassa*. Helsinki: WSOYpro.

Tienari, J. ja Vaara, E. (2004) Suomalaiset, ruotsalaiset ja yritysjärjestelyt: miten kulttuurit eletään todeksi ja miten niitä voi yrittää johtaa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 53: 92-108.

Tomperi, T. (2009) Akateemisia kysymyksiä esipuheen muodossa. Teoksessa T. Tomperi (toim.), *Akateeminen kysymys? Yliopistolain kritiikki ja kiista uudesta yliopistosta*. Tampere: Vastapaino.

Vaara, E. ja Tienari, J. (2008) A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in MNCs. *Academy of Management Review*, 33: 985-993.

Vaara, E., Tienari, J., Piekkari, R. ja Säntti, R. (2005) Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation. *Journal of Management Studies*, 42: 595-623.

Välimaa, J. (2007) Tie huippuyliopistoksi – koulutuspoliittisen keskustelun analyysiä. *Tieteessä tapahtuu* 5/2007: 5-10.

