

## EPÄLUOTTAMUKSEN KULTTUURI

*Pauline von Bonsdorff*

Yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnan työtä on perinteisesti luonnehtinut vapaus. Vapaus, joka on koskenut sekä tutkimuksen että opetuksen sisältöjä ja työajan organisointia, on tieteen ydinsisältöjä kohtaan tunnetun intohimon rinnalla keskeinen yliopisto-opettajia ja -tutkijoita motivoiva tekijä. Akateeminen vapaus ei ole mielijohteiden seuraamista, ei ovien tai verhojen vetämistä yhteiskunnan tai ympäröivän kulttuurin suuntaan, vaan perustavaa riippumattomuutta työn suuntaamisessa.

Yliopisto on perimmältään yhteisö, *universitas*. Tämä ei ole vain sanan etymologiaan kätkeytyvä merkityksetön jäännös, vaan olennainen yliopistojen toiminta-ajatukseen ja luonteeseen sisältynyt periaate. Valitsemalla prefektejä, dekaaneja, rehtoreita ja kansleireita professorit ovat delegoineet hallinnollista valtaa, mutta eivät luopuneet siitä. Vallan rakenteet ovat olleet horisontaalisia, eivät vertikaalisia.<sup>1</sup> Vielä olennaisempaa on tieteellisen argumentaation riippumattomuus argumentin esittäjän henkilöllisyydestä tai asemasta. Juuri tässä mielessä yliopisto on oppivien tasavertainen yhteisö. Vaikka nämä periaatteet eivät aina toteudu, ne ovat näytelleet tärkeää osaa käsityksessämme yliopistosta.

Uutta yliopistolakia koskevassa keskustelussa on lain puolustajien taholta korostettu yliopistojen autonomian lisäämistä. Tämä väite pitää jossain määrin paikkansa, kun asiaa tarkastelee makro-

---

1. Sivuutan tässä yliopistojen virkahierarkioihin liittyvät ongelmat ja epätasa-arvoisuudet. Tarkoitukseni ei kuitenkaan ole ihannoita vanhaa, professorivaltaista yliopistoa. Sitä voisi verrata ateenalaiseen demokratiaan, jossa asioista päättivät vapaat miehet – naisten, orjien ja lasten jäädessä päätöksenteon ulkopuolella. Professorivaltaisen yliopiston toimintakulttuurissa moni myös hoiti vain omia asioitaan ja antoi muiden hoitaa omiaan, mikä ei edesauttanut kokonaisuuden kehittämistä. Itse olen nykyisin professori ja kirjoitan tästä positioista – kuitenkin myös entisenä opiskelijana, jatko-opiskelijana, tuntiopettajana, apurahatutkijana ja määrä-aikaisena virkojen hoitajana ja haltijana.

tasolla. Uuden lain myötä yliopistoille tulee enemmän mahdollisuuksia päättää omista asioistaan. Meidän tulee kuitenkin kysyä, ketkä muodostavat sen ”yliopiston”, jonka autonomia kasvaa? Olennainen kysymys tuhansien opettajien ja opiskelijoiden kannalta on, mitä tapahtuu niissä pienemmissä yksiköissä, joissa yliopiston ydintoiminnot, tutkimus ja siihen perustuva opetus, tapahtuvat.

Kuvaan artikkelissani ensin akateemista työtä tällä hetkellä jäsentäviä raportointi-, palkitsemis- ja johtamisjärjestelmiä. Sen jälkeen pohdin, millä tavalla ne tukevat tai estävät yliopistoyhteisön autonomiaa tai itsehallintoa. Uutta yliopistolakia ei nimittäin tule tarkastella erillisenä siitä, millaiseksi yliopisto toimintaympäristönä on muodostunut. Ongelmien identifiointi on tärkeää myös siksi, että uusi tilanne antanee mahdollisuudet menetelmien järkevöittämiselle. Lopuksi hahmotan suuntia, joihin yliopistoa tulisi mielestäni viedä.

## RAPORTOINTI

Niin vähäpätöisiltä kuin viime vuosina käyttöön otetut työajan ja työn tulosten hallinta- ja seuranta järjestelmät voivat tuntua, ne suuntaavat ymmärrystä työn luonteesta. Vaikka ne kohdistuvat osin jopa voimakkaimmin muihin kuin yliopisto-opettajiin, niiden periaatteellinen ongelmallisuus koskee ennen kaikkea jälkimmäisiä, joilta odotetaan luovaa tieteellistä työtä. Käyn tässä lyhyesti läpi neljä Jyväskylän yliopistossa vuonna 2009 käytettyä järjestelmää osoittaakseni, millä tavoin hallinto eli ”sisäiset tukipalvelut” viestivät epäluottamusta, kontrollia ja työn yksityistämistä yliopistolaisten suuntaan.<sup>1</sup>

Työsuunnitelmat (1) laaditaan vuosittain ja päivitetään puoli-vuosittain. Niihin kirjataan työn sisällöt mahdollisimman konkreettisesti ja tuntitarkkuudella neljän pääotsikon mukaisesti: opetus, tutkimus, yhteiskunnalliset palvelut ja sisäiset tukipalvelut. Tuntien yhteismäärän on oltava 1 600. Työsuunnitelman hyväksyy laitos ja tiedekunta. Tutkimustoiminta (2) kirjataan tuloksina erilliseen järjestelmään. Tuloksia ovat muun muassa julkaisut, kansainväli-

1. Toivon, että nämä järjestelmät jonain päivänä näyttäytyvät järjestömyyden huipuna. Niiden käsittely on kuitenkin tärkeää myös siksi, että samat tai samantapaiset vitsaukset hankaloittavat ihmisten työtä yhteiskunnassa laajemmin.

nen toiminta, hankkeet, esitelmät, lausunnot, ohjaukset ja väitökset sekä muu tieteellinen toiminta. Valtion palkkajärjestelmän (3) tarjoamiin lomakkeisiin yliopisto-opettaja kirjaa käsityksensä työnsä ansioista ja painotuksesta samantapaisen luokituksen mukaan kuin työsuunnitelmassa. Työn arvioinnista hän neuvottelee esimiehensä kanssa, ja molempien allekirjoittamana paperi matkustaa sen jälkeen eteenpäin hallinnossa, kunnes päätös palkasta on tehty. Viimeinen yliopiston työntekijöitä ilahduttanut lisä raportointijärjestelmiin on työajan kohdentaminen (4). Tämä on päällekkäinen työsuunnitelman kanssa sillä erotuksella, että kohdentamisessa tulee raportoida todellisuudessa käytetty työaika. Raportointia on perusteltu ulkopuolisten rahoittajien tiedon tarpeella, ja se tulee suorittaa vähintään kaksi kertaa vuodessa. Määräaikaisissa projekteissa raportointia voidaan vaatia jopa viikon välein.

Kaiken kaikkiaan yliopisto-opettaja käyttää työaikansa neljän eri salasanoilla toimivan järjestelmän parissa ja syöttää niihin monelta osin päällekkäistä tietoa.<sup>1</sup> Raportointijärjestelmiin liittyy muitakin ongelmia. Työsuunnitelmat ja työn kohdentaminen suoritettuna perusteella ovat usein päällekkäiset, mutta siinä missä edellinen ei salli kokonaistyöajan ylittämistä, jälkimmäinen sallii sen. Työsuunnitelmiin kirjattava tuntioletus on turhauttanut opettajia järjestelmän koko olemassaolon ajan. Julkinen salaisuus on, että ilmoitettu työaika ei vastaa käytettyä työaikaa, vaan työtä tehdään huomattavasti enemmän.

Työajan käyttöä valvovat järjestelmät nojaavat virheelliseen oletukseen, että akateemisen työn ulottuvuudet ovat erillisiä. Käytännössä ne ovat päällekkäisiä ja rinnakkaisia, usein vieläpä ennalta arvaamattomalla tavalla. Eri hankkeiden välille syntyy synergiaa, joka tekee työajan osittamisen periaatteessa vaikeaksi, usein jopa mahdottomaksi. Opetuksessa syntyy oivalluksia tai kehitetään ajatuksia: opetus ja sen valmistelu on usein sellaisenaan myös tutkimusta. Yliopisto-opetusta luonnehtiva ”tutkimukseen perustava opetus” on lievästi harhaanjohtava luonnehdinta, jos sen ymmärretään tarkoittavan, että tutkimus on opetusta edeltävä erillinen vaihe. Samoin yhteiskunnallinen vaikuttavuus on sisäänrakennettu yliopistoon jo koulutuksen kautta. Monilla tutkijoilla keskeinen motivoiva tekijä on halu palvella yhteis- tai ihmiskuntaa, mikä ei tarkoita yhtymistä vallitsevaan politiikkaan. Päinvastoin kriittinen, eri intressipiireistä

1. Lisäksi hän käyttää muita tiedonhallintajärjestelmiä, nekin omilla salasanoilla.

riippumaton tieteellinen ajattelu on niin kutsutun palvelutehtävän parhaita suorittamista.

Raportointijärjestelmistä on pyritty kehittämään yhä tarkempia ja paremmin työn luonnetta vastaavia. Niiden perimmäinen ongelma ei kuitenkaan ole huono toteutus, vaan virheelliset perusolelut. Siksi yliopistolaisia on vaikea motivoida tiedonkeruuseen. Turhautuneena tai hymähtäen moni täyttää velvollisuutensa mahdollisimman pienellä vaivalla, laatien työsuunnitelmansa ja kohdentaen työaikansa samojen summittaisten arvioiden perusteella.<sup>1</sup> Päällekkäiset järjestelmät eivät näin ollen lisää seurannan tarkkuutta muuta kuin nimellisesti. Samalla ne lisäävät turhalla tuntuvan työn määrää ja tyytymättömyyttä yliopiston johtoa kohtaan ja heikentävät yliopistolaisten sitoutumista ylhäältä annettuihin strategioihin. Tämä voi toki olla terveellistä.

Hukattuna työaikana järjestelmät ovat kalliita. Yliopisto-opettajat on koulutettu tutkijoiksi ja opettajiksi ja heidät on valittu tehtäviinsä näillä perusteilla. Tuottavuusajattelun myötä laitosten tukihenkilöstö on entisestään vähentynyt ja opettajien työajan yhä suurempi osuus kuluu perifeeristen tehtävien parissa, joihin meillä on usein heikko motivaatio ja osaaminen. Tätä kutsutaan rationaalisoinniksi.

Tiedon kerääminen tuntuu toisaalta jo lähenevän niitä mittasuhteita, joihin se ylsi suuressa itäisessä naapurimaassamme neuvostoajalla. Ylimoitettun vakoilujärjestelmän kaikkea kerättyä tietoa ei koskaan ehditä käsitellä kunnolla. Järjestelmän perimmäinen tarkoitus saattaa olla kurin (tai pelon) ja kontrollin ilmapiirin luominen. Täyttämällä lomakkeita näytämme itsellemme ja muille että teemme työtä ja työn tulokset siunataan.

## PALKITSEMINEN JA JOHTAMINEN

Raportointijärjestelmät antavat pohjan yksilöiden arvioinnille, palkitsemiselle ja rankaisemiselle. Näin asiaa ei yleensä ilmaista; silti järjestelmän logiikassa on kyse ulkoisesta palkitsemisesta tai pal-

1. Teknillisessä korkeakoulussa työajan kohdentamisesta valitettiin Työtuomioistui-  
meen sillä perusteella, että se on ristiriidassa työehtosopimuksen kanssa. Oikeus päätti,  
että kohdentamista ei voi pitää laittomana, sillä järjestelmä on seurantajärjestelmäk-  
si kelvoton. Kiinnostavaa kyllä, mitään ei tunnu seuraavan siitä, että kohdentaminen  
unohtuu.

kitsematta jättämisestä. Palkkajärjestelmä kohtelee työntekijöitä yksilöinä ja yksityistää samalla työn.

Valtion palkkajärjestelmässä jokaisen palkka määrittyy kahden tason mukaisesti: vaativuus- eli tuttavallisemmin ”vaatitason” ja henkilökohtaisen suoritumisen eli ”henkitason” mukaisesti. Molemmista neuvotellaan lähiesimiehen, yleensä laitosjohtajan kanssa kahden kesken. Muilla kuin esimiehillä (ja heidän esimiehillään ja niin edelleen) ja taloushallinnon henkilöstöllä ei ole käsitystä tietyn laitoksen työntekijöiden palkoista. Näin estetään ehkä kateuden kehittymistä, mutta samalla kadotetaan mahdollisuudet solidaarisuuteen. Palkasta, joka yliopistoilla vastedeskin maksetaan enimmäkseen verovaroista, tulee oudon logiikan mukaisesti yksityisasiasia.

Palkkajärjestelmä nostaa johtajat muiden työntekijöiden yläpuolelle. Heillä on tietoa paitsi ”alaistensa” suorituksista kahdenkeskisten keskustelujen kautta myös heidän suhtautumisestaan työhön – ylpeydestä, katkeruudesta, vihasta tai ilosta. Palkasta ja työn sisällöstä tulee näennäisesti sopimuksenalaisia: esimiehen ja työntekijän välisen neuvottelun tulos. Käytännössä hyvin paljon riippuu kuitenkin esimiehen tulkinnasta ja arvioinnista. Yliopisto-opettajan tulee osata ”myydä” työnsä sisältöjä esimiehelle. Koska työntekijällä ei yleensä ole empiiristä vertailumateriaalia muiden palkoista, hän joutuu tyytymään saamaansa arvioon. Suhde ei ole tasavertainen.

Muuttamalla työnsä sisältöjä, esimerkiksi kehittämällä yhteistyöverkostoja, hankkimalla lisää rahoitusta tai julkaisemalla arvostetuilla foorumeilla, yliopisto-opettaja voi kiivetä korkeammalle vaatitasolle. Vaikka henkitaso voi silloin heiketä, edessä siintävät aina uusien kilvoittelujen ja kiipeilyjen haasteet. Tämä on juuri se ”kapitalismin henki” jonka Max Weber klassisessa tutkimuksessaan kuvasi: jokaisen tulee takoa omaa onneaan ja tuntea huonoa omaatuntoa, ellei hän tee sitä riittävän ahkerasti.<sup>1</sup>

Laitostason uudet, vertikaaliset johtajuuden rakenteet ovat osa yritysmaailman johtamisen mallia, joka uuden yliopistolain myötä on tuotu yliopistoihin. Rehtori ei ole enää *primus inter pares* (vertaisten parissa ensimmäinen), yliopistolaisten luottohenkilö. Entiset vertaiset ovat nyt alaisia, joita rehtori johtaa, nimittäessään myös vararehtorit ja dekaanit, jotka nimittävät laitosjohtajat. Näin varmistetaan ketjun tehokkuus.

1. Katso Weber 1980.

## MIKSI OLEMME YLIOPISTOLLA?

Tässä vaiheessa voi kysyä, miksi me olemme yliopistolla. Toiseksi on kysyttävä, olemmeko enää siellä. Esitän ensimmäisen kysymyksen niiden ihmisten näkökulmasta, jotka ovat halunneet jäädä yliopistolle opetus- ja tutkimustyöhön ja onnistuneet siinä. Kohtaavatko yliopistolaisten motiivit ja nykyistä yliopistoa määrittävät rakenteet?

Näen kaksi keskeistä syytä sille, että olemme yliopistolla. Niiden tärkeysjärjestys on vaikea päättää; se voi vaihdella eri henkilöillä ja syyt tyypillisesti vaikuttavat yhdessä. Ne ovat työn merkitys ja sen palkitsevuus. Merkitys voi olla tieteellinen tai yhteiskunnallinen/inhimillinen: molempiin pätee, että koemme olevamme mukana muutamien tärkeiden kysymysten ja keskustelujen kehittämisessä. Työ on palkitsevaa vastaavista syistä. Intohimo tieteeseen tulee palkituksi ja ruokituksi niinä hetkinä, joina syntyy oivalluksia – asiat loksahtavat (hetkeksi) paikoilleen tai näyttävät menevän eteenpäin, kun uusi kysymys hahmottuu. Parhaimmillaan tästä on iloa muille. Työ on merkityksellistä ja palkitsevaa myös silloin, kun huomaa opiskelijoiden etenevän tiedon omaksumisessa ja luomisessa tavalla, joka ei ollut ennakoitavissa. Työn suuret hetket liittyvät usein kontaktien syntymiseen, joko konkreettisesti seminaareissa ja symposiumeissa tai virtuaalisesti tärkeiden tutkimusten löytämisen myötä. Tiede ei ole yksinäistä, vaikka se voi joskus ulkoisesti näyttää siltä – se on jatkuvaa kommunikaatiota.

## EPÄLUOTTAMUKSEN KULTTUURI

Mitä tapahtuu *universitas*-yhteisölle nykyisten hallintomallien myötä? Kuten olen edellä kuvannut, työn sisällöt ja arvo kuvataan ja vahvistetaan monen hallintajärjestelmän kautta. Näissä työ myös punnitaan, sillä palkan määräytymisessä järjestelmiin kirjatulla tiedoilla on tärkeä osuutensa.

Yliopisto-opettaja täyttää esimerkiksi työsuunnitelmalomakkeen, jossa tehty työ käännetään kvantitatiiviseen muotoon ja raportoidaan periaatteessa anonymille hallinnolle. Lomaketta tarkastetaan hallinnollisissa elimissä lähinnä muodolliselta kannalta. Saman pöydän ääressä istuvat yliopiston eri ryhmien edustajat toki

käyvät läpi lomakkeita yhdessä, mutta kutakin lomaketta erikseen – kuin tukkipuita. Metsän ekosysteemi jää näkemättä, sillä järjestelmä ei huomioi yksilöiden välistä vuorovaikutusta.

Tieteen peruseriaatteisiin – sen elinehtoihin – on toki aina kuulunut arviointi. Perinteiselle tieteelliselle arvioinnille ominaista on, että sen tulisi pureutua substanssikysymyksiin ja perustua asian-tuntemukselle, jolloin on mahdollista arvioida, mihin tietty konttribuutio asettuu tieteen kentällä. Tämä on vaativaa toimintaa, eikä järjestelmä ole aukoton.<sup>1</sup> Tieteellinen arviointi on myös julkista. Muun muassa julkaisujen arvioinnissa käytetty *referee*-menetelmä on puolestaan anonymi (tekijät ja arvioitsijat eivät tiedä toistensa nimiä) siksi, että arviointi voisi olla puolueeton. Perustelut ovat sen sijaan mahdollisimman selkeästi ja avoimesti muotoiltuja. Tähän voisi lisätä – väittämättä että jokainen tieteenharjoittaja on omaksunut tämän ajatuksen – että tieteen kentällä emme lopulta ole vaakalaudalla henkilöinä, vaan olennaista on alan kehittyminen. Tiede on itseään korjaavaa juuri siksi, että se on yhteinen projekti.

Nykyisissä hallinnollisissa yliopisto-opettajien raportointi- ja arviointijärjestelmissä ei ole takeita substanssiasiantuntemuksesta, ja julkisuusperiaatteesta on pitkälti luovuttu. Palkkajärjestelmän anonymiteetti suojaa yksipuolisesti arvioitsijoita. Arvioitavalle arvioitsijat ovat kasvottomia, mutta hän joutuu paljastamaan itsensä. Astumme paljaina mustaan huoneeseen, jonka kurkistusaukoista joku tarkastelee meitä. Ei ihme, että alaisten lisäksi myös esimiehet ovat kokeneet prosessin ihmisarvoa alentavana ja alistavana.<sup>2</sup>

Hallintojärjestelmä on rakennettu sen varaan, että yliopisto-opettajaa kannustavat ulkoiset palkinnot. Ne toki ilahduttavat häntä. Silti jokainen ymmärtää, että jos älyllisesti lahjakas ihminen haluaa korkeaa palkkaa, hän menee pikemmin elinkeinoelämän palvelukseen, jos muiden arvonantoa ja ihailua, politiikkaan. Rahalla palkitsemiseen liittyy muitakin ongelmia. Ajattelusta, joka olettaa rahan ja oman edun tavoittelun olevan ihmisille keskeistä ja luontaista, tulee itseään toteuttava ennuste, joka rapauttaa yhteisöjä sekä vieraannuttaa ihmiset työstään ja toisistaan. Kuitenkin taloudelliseen tehokkuusajatteluun luottamisessa on kyse uskomuksesta ja

1. Katso esimerkiksi Andersson 2009.

2. Voimakkaimmin tähän reagoi Helsingin yliopiston kansainvälisen politiikan professori Heikki Patomäki, joka jätti laitoksensa esimiestehtävän, koska hän ei katsonut voivansa osallistua valtion palkkajärjestelmän edellyttämään prosessiin esimiehenä.

tulkinnasta, ei laaja-alaisesta ja tieteellisesti punnitusta analyysista yksilöiden ja yhteisöjen toiminnan todellisista motiiveista.<sup>1</sup>

Yksilöitä toisistaan erottava periaate vallitsee myös johtamisportaassa, jossa kollegiaalista, horisontaalista vuorovaikutusta tärkeämmäksi nousevat nyt vertikaaliset vallan suhteet. Koska johdon valinta on erotettu yliopistoyhteisön kokonaisuudesta, vallankäytön dominoiva suunta on ylhäältä alas. Muutosta on perusteltu sillä, että yliopistoa on ollut hankala johtaa. Mutta ehkä niin tulisikin olla. Tieteelliset läpimurrot saattavat syntyä odottamatta, ja niiden tunnistaminen voi olla vaikeaa jopa tietyn alan sisällä.<sup>2</sup> Toisaalta yliopiston vaikea johdettavuus liittyy siihen, että tärkeimpiä saavutuksia – laadukasta koulutusta, yhteiskunnan pitkäjänteistä kehitystä tukevaa kriittistä tutkimusta tai kansainvälistä tasoa olevaa tutkimusta – ei voida synnyttää, ne syntyvät. Ja kuten olen edellä esittänyt, ne syntyvät motivaatiosta, jota nykyinen hallintojärjestelmä ei huomioi vaan pikemminkin tukahduttaa.

Ulkoisen ja sisäisen kontrollin lisääntyminen ja ylhäältä alas johtaminen ovat epäluottamuksen kulttuurin oireita. Aiempi viittaukseni vainoharhaiseen valtioon ei ole sattuma. Olennaista ei suomalaisen yliopiston kohdalla ole, luottavatko johto ja sen apuna hallintovirkamiehet todellisuudessa yliopisto-opettajiin (alaisiin) vai eivät. Ne rakenteet, joiden kautta työ kuvataan ja arvioidaan, tukevat päinvastaista oletusta: ne viestivät luottamuspulasta ja kontrollin tarpeesta. Vailla tarkkailua, omasta tai toisen toimesta, työntekijät saattavat vaipua toimettomuuteen. Kun yliopisto on alkuaikoina ollut oppineisuuden korkeimman statuksen saavuttaneiden tasavertainen yhteisö, oppineet muodostavat nyt holhottavan joukon.

Nykyjärjestelmä on mahdollisesti jopa kontraproduktiivinen: varmistamalla, että jokainen tekee säädetyn työnsä, voidaan päätyä tilanteeseen, jossa kukaan ei tee yhtään enempää. Järjestelmä ei tue vaan tukahduttaa yhteisöllisyyden, vapaan vuorovaikutuksen ja odottamattomista kohtaamisista elävän luovuuden.

1. Katso Marglin 2008.

2. Merkittäviä läpimurtoja on jäänyt johtavilta julkaisuilta tunnistamatta. Leif Anderssonin arvio, että tämä saattaa selittyä tiedemaailmassakin esiintyvällä muukalaispelolla – outoa ei tunnisteta, tai se koetaan uhkaksi. Andersson 2009, 182.

## UUSI SUUNTA

Yliopistolain puolestapuhujat ovat korostaneet sen avaamia mahdollisuuksia. Nyt on aika tehdä yliopiston ydintehtäviä, tutkimusta ja opetusta, tukevia ratkaisuja. Tällaisten muutosten tulisi näkyä akateemisen työn arjessa ja ruohonjuuritasolla, eli siellä missä tiede tapahtuu.

Yliopistolaisten työn mielekkyyttä ja luottamuksen tunnetta voi ensinnäkin lisätä *väbentämällä radikaalisti raportointijärjestelmiä*. Kun uusia järjestelmiä on viime aikoina luotu, vanhoja ei ole juurikaan poistettu käytöstä.<sup>1</sup> Suosittelen palaamista nollassolle, joka tässä tapauksessa tarkoittaa, että otetaan lähtökohdaksi opetuksen ja tutkimuksen eikä hallinnon tarpeet. Olennaista on, mitä saadaan aikaan, eivät asiasta laaditut muistiot ja luettelot. Riittäisikö, että henkilöstö kirjaa aikaansaannoksensa yhteen paikkaan laajennettuna *curriculum vitaena* ja yhteistoiminnan hankkeina?

Ydinkysymys, johon ei liene helppoa ratkaisua, on *miten taataan vuorovaikutus- ja vaikuttamismahdollisuudet yliopiston sisällä*. Kanavia ja menettelytapoja yhteisen toiminnan suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi tarvitaan. Avainasemassa on vuorovaikutuksen ja ideoinnin tukeminen laitostasolla opetuksen ja tutkimuksen kehittämisen merkeissä. Yliopiston hallitus tai tiedekuntaneuvostot eivät tutki ja opeta, vaan tämä työ tapahtuu laitoksilla.

Perinteiseen yliopistoon liittyvä professorin yksinvaltiutis omalla laitoksellaan oli ongelmallinen. Nykyisen yliopiston hallintojärjestelmät ovat muuttaneet valtasuhteita mutta muuntamalla, eivät ratkaisemalla, vallankäytön ongelman. Ylibyrokratisoituminen tekee kokouksista rituaaleja sen sijaan, että ne olisivat aidon vuorovaikutuksen paikkoja. Vuoden 2010 jälkeen laitosneuvostoja ei ole. Byrokratian ikeen alla nääntyvän demokratian tilalle tulisi luoda toimiva demokratia.

Palkkausjärjestelmän osalta vähimmäisvaatimus on *palkkausperusteiden kollegiaalinen avaaminen*. Sikäli kuin halutaan määrittää palkka henkilön kyvykkyyden mukaan, asia tulisi valmistella yhteisesti päätettyjen kriteerien mukaan ryhmässä, ei yksittäisen esimiehen kanssa

1. En ole vielä kommentoinut ”laatutyötä”, joka on menettelytapojen kuvausta. Laatujärjestelmät takaavat toiminnan laadukkuuden minimitason, kun taas tieteellinen työ tähtää maksimaaliseen laatuun.

käydyn näennäisneuvottelun kautta. Mielelläni näkisin siirtymistä tasapalkkauksen suuntaan. Valtion palkkajärjestelmän kahdesta tasosta tulisi luopua viipymättä, jos muut muutokset vaativat pidempää pohdintaa. On osoitettu (mm. Professoriliiton tutkimukset), että uuden järjestelmän myötä palkkatason erot eli tieteenalojen ja sukupuolten välillä ovat edelleen olemassa. Vaikka ikälisiä kohtaan voi olla kriittinen, niiden hyvä puoli oli, että ne perustuivat luottamukseen.

Vertikaalinen johtaminen ei sovi yliopistoon. Riippuen siitä, miten mallia sovelletaan, sen kanssa saattaa olla mahdollista elää.<sup>1</sup> Riskinä on kuitenkin, että tärkeät mutta aihepiiriltään tai kvartaalitalouden mittapuun mukaan tuottamattomat alat näivettyvät. Epäluottamuksen kulttuuri ei salli ilmiöitä, joiden olemuksesta ei olla varmoja. Mutta epävarmuus on ilma, jossa tiede hengittää.

Tämän kirjoituksen punaisena lankana kulkee huoli yliopistosta yhteisönä. Onko yliopisto vielä mahdollinen eripuraisten avoimena yhteisönä, jossa erilaisuuden lisäksi sallitaan myös perusteltu erimielisyys? Miten tälle *ensisijaiselle universitakselle* järjestetään tila? Luovuus tieteessä ja taiteessa edellyttää vapautta, uskallusta riskinottoon ja pitkäjänteistä luottamusta työskentelyyn, jonka tulokset saattavat näkyä vasta vuosikymmenten päästä.<sup>2</sup> Tiede eroaa myös hallinnosta siksi, että se sisältää ja jopa edellyttää intohimoa. (Intohimo on ja sen tulee uskoakseni olla vieras hallinnolle.) Mutta kumpi näistä, tiede vai hallinto, on näkyvämmän esillä siinä kuvassa, joka muodostuu meistä kun katsomme peiliin? Kenelle yliopisto viestii, keitä se vetää puoleensa, keitä se sylkee ulos?

Yliopisto on jatkuvien väärinkäsitysten ja epäoikeudenmukaisuuksien areena. Kaikki ei milloinkaan ole ollut hyvin, eikä kaikki koskaan tule olemaan hyvin. Silti on olennaisen tärkeää tunnistaa ne tekijät, jotka ovat olleet yliopistolaitoksen arvoja ja ne tekijät, jotka muodostavat mielekkään työn kynnyksiä. Kynnyksiin ei ehkä kaaduta, mutta niihin kompastutaan.

1. Kansainvälisesti tunnustettujen huippuyliopistojen hallintomallien huomattavasta keskinäisestä erilaisuudesta Kari Raivio on vetänyt johtopäätöksen, että "[y]liopistojen menestys ja arvostus eivät näytä millään lailla korreloituvan niiden ylimmän päättävän elimen kokoonpanoon."; Raivio 2009, 136. On vaikeampi uskoa, että sama johtopäätös voisi koskea myös laitostason hallintoa ja toimintakulttuuria.

2. Katso esimerkiksi Edwards 2008.

## KIRJALLISUUS

- Andersson, Leif C. 2009: Hälsningsord vid Finska Vetenskaps-Societeten årshögtid den 21 april 2009, *Sphinx*: Årsbok – vuosikirja – yearbook 2008–2009. Helsingfors, Finska Vetenskaps-Societeten – Suomen Tiedeseura, 179–183.
- Edwards, David 2008: *Artscience. Creativity in the Post-Google generation*. Cambridge and London. Harvard University Press.
- Marglin, Stephen A. 2008: *The Dismal Science. How Thinking Like an Economist Undermines Community*. Cambridge and London. Harvard University Press.
- Raivio, Kari 2009: Johtaako yliopistouudistus tuhoon vai kukoistukseen?, *Sphinx*: Årsbok – vuosikirja – yearbook 2008–2009. Helsingfors, Finska Vetenskaps-Societeten – Suomen Tiedeseura, 133–138.
- Weber, Max 1980: *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. Suomentanut Timo Kytäjä. Helsinki. WSOY. (Alkuteos *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*; julkaistu 1934, kirjoitettu alunperin 1904–1905.)