

17.10.2011

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

17. 10. 2011

nro 1036/1/12/2011

3 liettä
+ 1 lehti

Jyväskylän yliopiston hallitukselle

Pyydän, että minut huomioidaan rehtoria valittaessa. Palkkatoivomukseni on nykyisen rehtorin palkka.

Kunnioittaen



Kimmo Arajoutsijärvi

Professori

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

Liitteet



Jyväskylän yliopiston kehittäminen

Taustaa

Koska aloitin viime elokuussa markkinoinnin professorina, minulla ei voi olla yksityiskohtaista ymmärrystä Jyväskylän yliopiston nykytilasta.

Minulle johtaminen merkitsee sekä suurten linjojen hahmottamista että yksityiskohtien tuntemusta. En hyväksy melko yleistä käsitystä siitä, että suuren organisaation ylimmän johdon ei tarvitsisi tuntea organisaationsa toimintaa yksityiskohtaisesti. Usein tieto, joka välittyy ylimmälle johdolle, on aggregoitua, suodatettua, viivästynyttä ja joskus jopa vääristeltyä. Siksi asioiden ja ihmisten tuntemus on tärkeää yleisjohtamisen asiantuntemuksen rinnalla.

Osaisin kyllä kertoa tarkkaan, mitä Oulun yliopistossa pitäisi tai olisi jo pitänyt tehdä. Koska käsitykseni mukaan Jyväskylän yliopisto on yksi Suomen parhaiten johdetuista yliopistoista, samat neuvot eivät täällä päde ainakaan yhtä aktuaalisina. Tässä paperissa esitänkin kokemuksia lähinnä muista yliopistoista.

Väitän, että ymmärrän poikkeuksellisen hyvin organisaatioiden toimintaa. Tämä juontaa ensinnäkin kauppatieteellisestä koulutuksesta sekä monipuolisesta organisaatioiden tutkimuksesta. Olen viime vuosina myös paneutunut erityisesti kauppakorkeakoulujen johtamisen tutkimukseen ja ollut tätä kautta olen toiminut vierailevana professorina Hong Kongissa, Buenos Airesissa ja Tübingenissä. Olen vetänyt myös lukuisia konsultointiprojekteja suuryrityksille sekä kotimaassa että ulkomailla. Lisäksi minulla on vankka kokemus toiminnasta hallituksen puheenjohtajana tai hallituksen jäsenenä erilaisissa organisaatioissa.

Viimeiset viisi vuotta olen ollut Oulun yliopiston Taloustieteiden tiedekunnan (Oulu Business School) dekaani. Tänä aikana maankuntayliopiston pienin ja keskinkertainen tiedekunta kehittyi kansainvälisesti akkreditoitukelpoiseksi kauppakorkeakouluksi. Tämä kehitys tapahtui huolimatta yliopiston niukasta budjettirahoituksesta ja hitaasta päätöksenteosta. Voin vakuuttaa, että tuo tehtävä ei ollut helppo, vaan vaati sitoutumista, pitkiä päiviä ja taitavaa asioiden hoitoa ja ihmisten johtamista sekä yliopiston sisällä että ulkopuolella.

Väitän, että olen myös hyvä yliopiston markkinoija. Tästä eräänä osoituksena on mielestäni Oulu Business School:n aloittama koulutusvientti. Olen kehittänyt ja myynyt Advanced Management Program –nimistä koulutusohjelmaa Arabiemiraateissa. Ensimmäiseen ohjelmaan osallistui 12 yritysjohtajaa ja toiseen tänä syksynä alkaneeseen jo 30 yritysjohtajaa. Ohjelma kestää 18 kuukautta ja on myös taloudellisesti kannattava. Tämän ohjelman menestys on edellyttänyt pitkäjänteistä ja määrätietoista verkostosuhteiden rakentamista vaativilla Emiraattien koulutusmarkkinoilla. Ohjelma antaa hyvät mahdollisuudet laajentaa toimintaa joko Emiraateissa tai muilla koulutusmarkkinoilla.

Yliopistojen toiminnan luonne

Yliopistoilla on kaksi päätehtävää – tutkimus ja opetus, jotka ovat kuitenkin luonteeltaan erilaisia. Koska tutkimus ja opetus ovat tieteelle välttämättömiä, niiden onnistunut yhteensovittaminen on menestykselle tärkeää.

Ensinnäkin huomattava se, että yliopistoilla on Suomessa monopoli korkeimpaan opetukseen, mutta ei tutkimukseen. Tutkimuksessa kilpaillaan myös monenlaisten ja hyvin erilaisten instituutioiden kanssa. Toiseksi tutkimus on nopeatempoista, joustavaa, rajoja rikkovaa ja suurelta osin ulkopuolisesti rahoitettua, kun taas opetus on pitkäjänteistä, institutionaalista ja jopa rutiininomaista.

Koulutuksen kannalta yliopisto on organisoitava selkeästi ja tunnistettavasti, mutta tutkimukselle tiedekunta- ja oppiainerajat voivat olla enemmänkin kahleita. Yliopiston sisäisessä hallinnossa on siten huomioitava sekä opetuksen että tutkimuksen tarpeet, vaikka tähän saakka pääpaino onkin ollut opetuksen tarpeissa. Perinteisestihän yliopistot on organisoitu opetuslaitokseksi, johon tutkimus ja kolmas tehtävä on ”liimattu” päälle.

Yllä kuvattuun yliopistojen dilemmaan ei ole mitään helppoa ratkaisua, mutta jo sen tunnistaminen on hyvä lähtökohta yliopiston johtamisessa.

Jyväskylän yliopiston suunta

Mielestäni Jyväskylän yliopiston arvot ja tehtävä ovat onnistuneesti määriteltäviä. Minua miellyttää erityisesti sivistysyliopiston korostuminen. Tällä tavoin määriteltynä se on myös ”larger than life”, mikä tekee siitä ajattoman ja tavoiteltavan. Tämä on tärkeää, koska akateemiset ihmiset ovat erityisen huonoja toteuttamaan tavoitteita, joita eivät koe omikseen.

Uskon, että lähes kaikki ovat suunnasta samaa mieltä. Huipputason tutkimusyliopisto, joka tarjoaa maailmanluokan koulutusta, mutta on myös alueellisesti ja kansallisesti merkittävä, on ihannetyöpaikka meille kaikille.

Ongelmana suomalaisissa yliopistoissa saattanut olla se, ettei mission ja vision edellyttämiä rakenteellisia ja kulttuurisia muutoksia ole haluttu tehdä tai kyetty tekemään. Muutosherkkyys ja muutosjohtaminen ovat saattaneet olla konsernijohdon mielipuheita, mutta todellisuudessa on tehty vain pieniä ja näennäisiä uudistuksia, jotta olemassa olevat rakenteet on voitu säilyttää. Strategia on siten seurannut rakennetta – eikä päinvastoin. Tällainen läpirämpiminen on ollut johdon mukavuusalueella eikä ole vaatinut isoja ponnisteluja.

Yliopiston johtamisella voidaan kuitenkin luoda aitoa kilpailukykyä. Erityisesti akateemisten yhteisöjen johtamisessa on tärkeä olla johdonmukainen ja tehdä vain parhaita (ja kipeitäkin) päätöksiä, koska ne tuottavat parhaan tuleman. Konsistenssi luo myös organisaation osiin läpinäkyvyyttä, ennustettavuutta ja oikeudenmukaisuuden tunnetta.

Vakavaraisuus, ansaintalogiikka, sisäinen rahanjako ja kannustejärjestelmä

Nykyisessä olomuodossa yliopiston vakavaraisuus on korostunut. Erityisesti tulevat vuodet tekevät tästä kriittisen. Jyväskylän yliopiston tilanne tässä suhteessa on hyvä.

Suomalaisten yliopistojen ongelmien ydin on usein siinä, että yliopistojen sisäinen rahanjako ei ole noudattanut niiden ulkoista ansaintamallia. Yliopistoilla on saattanut olla pitkä historia sekavissa, monitasoisissa ja monimuotoisissa subventoinneissa, jotka ovat korruptoineet kannustevaikutuksia kaikilla organisaatiotasoilla. Monenlaiset subventoinnit, laajuustekijät, vuokrat, päältä pois-rahat, kaavan ohi –jaot, suosikki, inhokki ja ad hoc –päätökset sekä kolmen vuoden liukuvat keskiarvot ovat tuottaneet hitaan taloudellisen kannustevaikutuksen.

Vastuullinen resurssien allokointi edellyttäisi kuitenkin kaikille läpinäkyvää tuloksien laskentaprosessia. Ensin pitäisi laskea ulkoisella kaavalla rahat tiedekunnille ja laitoksille ja vasta sitten voidaan tehdä vastuulliset, tietoiset ja yliopiston strategiasta johdetut subventointipäätökset.

Yliopistojen ongelmana on saattanut olla se, että on vuodesta toiseen subventoitu sellaisia aloja, joissa opiskelijat eivät kykene/halua/viitsi valmistua ja joissa tutkimukseen ei aidosti satsattu, jolloin rahakaan ei auta niiden toiminnan oikaisemisessa. Käytännössä hyvä opetus ja lahjakkaat/ahkerat opiskelijat ovat subventoineet huonoa opetusta ja laiskoja/lahjattomia opiskelijoita.

Oulun yliopiston Taloustieteiden tiedekunnassa loin businesskoulun ansainmallia tukevan kannustejärjestelmän sekä laitoksille että yksittäisille ihmisille. Laitosten virkapalkat ja vuokrat maksetaan businesskoulun budjetista, mutta niiden toimintarahat riippuivat maisteri- ja tohtorituotannosta sekä toisille tiedekunnille tuotetuista opintopisteistä ja journal-artikkeleista. Yksittäiset tutkijat saavat myös acceptance-letterin esitettyään eri suuruisia julkaisupalkkiota riippuen lehden tasosta. Oulu Business Schoolin kehitys on ollut nousujohteista ja tiedän, että se tekee tänä vuonna kaikkien aikojen tuloksen.

Moraalikato on yliopistojen suuri vaara

Yliopistoissa pitää vaalia kaikilla tasoilla kannustejärjestelmää, joka tukee yliopiston ulkoista ansaintamallia.

Myös yliopistoissa on perusteettomasti etuoikeutettuja laitoksia tai ihmisiä. Ja vain harvoin nämä etuoikeutetut ovat valmiita luopumaan vapaaehtoisesti etuoikeuksistaan. Sen aikaansaaminen on johtamisen tehtävä. Toisin sanoen yliopistoissa on liikaa huonoihin suorituksiin puuttumattomuuskulttuuria, joka johtaa moraalikatoon. Se on hyvin tuhoisaa, sillä silloin organisaation osat ja yksittäiset ihmiset tietävät jonkun toisen kantavan tekemisen tai tekemättä jättämisen negatiiviset seuraukset.

Taloustiede ei voi tuottaa juurikaan varmoja ja pysyviä lainalaisuuksia. Kaksi kuitenkin. Keskimäärin ja varsinkin pitkällä aikavälillä ihmiset ja organisaatiot tупpaavat käyttäytymään niin

kuin niiden kannustejärjestelmät suosittavat. Jos kannustejärjestelmä ruokkii moraalikatoa, organisaatio on tuhon oma enemmän tai myöhemmin.

Yliopistojen sisäisessä taloushallinnossa on paljon kehitettävää. Nykytilanteessa on esimerkiksi tyypillistä, ettei suurissakaan investoinneissa tehdä juuri minkäänlaisia investointilaskelmia. Tästä seuraa se, ettei yliopisto tiedä investointiensä vaikutusta ansaintalogiikkaan eikä voi vastuuttaa investointien avainhenkilöitä ja laitoksia. Tähän ongelmaan eräs ratkaisu on "varjotaseiden" rakentaminen tiedekuntatasolla.

Vuosi 2013 on yliopistoille hyvin kriittinen

Uusi tulossopimuskausi tuo yliopistoille uusia haasteita. Koska valtio velkaantuu koko ajan ja koska yliopiston menokehyyksen ei oikeasti ole vielä puututtu, valtion yliopistosektorin rahoitus supistunee. Tässä tilanteessa on oleellista kasvattaa "omaa siivua", mutta siihen aikaa vain lähinnä tämä vuosi. Uskon, että tällaisia toimenpiteitä Jyväskylän yliopistossa on jo tehty, sillä muutoin on vaarana supistumiskiarteeseen joutuminen.

Jyväskylässä 17.10. 2011.



Kimmo Alajoutsijärvi

Professori

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu