

14. 10. 2011

nro 1036/1/12/2011

2 i:th

Jyväskylän yliopiston hallitukselle

Haen Jyväskylän yliopiston rehtorin tehtävää 1.8. 2012 alkaen.

Työ ja opiskeluhistoriani on dokumentoitu yksityiskohtaisesti Jyväskylän yliopiston järjestelmissä, joten oheistan hakemukseen vain tiiviin CV:n ja pyydetyn kuvauksen ajatuksista Jyväskylän yliopiston johtamiseksi. Pysin tässä hakemuskirjeessä aluksi asemoimaan itseäni suhteessa hakukutlutuksessa esitettyihin kriteereihin. Kykyihin, ammattitaitoon ja johtamistaitoon palaan hakemuksen loppupuolella.

Professorin (ja apulaisprofessorin) tehtävissä olen työskennellyt yhtäjaksoisesti vuodesta 1998 ja sitä ennen useammassa lyhyemmässä määräaikaisessa tehtävässä. Koko urani ajan olen toiminut kehittyvässä, dynaamisessa ja ulospäin avautuvassa toimintaympäristössä, jossa vastuutehtäviä on ollut runsaasti jaossa. Tutkimustyölleni on ollut leimallista tiivis yhteys suomalaiseen perusteellisuuteen (paperi, metalli, koneenrakennus) ja sitä kautta perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen yhteyden kehittäminen.

Myös opetuksen osalta työskentely-ympäristöni on tarjonnut monipuolisia haasteita, kuten englanninkielisiä maisteriohjelmia/kursseja ja kansallisessa konsortiossa toteutettavaa verkko-opetusta mutta keskeisimmät vahvuuteni ja näyttöni opetuksen osalta liittyvät hallinnollisiin tehtäviin.

Vuodesta 1998 olen toiminut professuuristani käsin koko ajan vähintään yhdessä yliopistollisessa johtotehtävässä, alkuaikoina pääosin kahdessa tehtävässä yhtä aikaa. Vuodet laitosohtajana, varadekaanina ja dekaanina olivat yhtä aikaa laitoksen ja tiedekunnan käynnistysvaihetta (käytäntöjen luominen, uudistaminen ja koheesio), laajentumisvaihetta (täydentävän rahoituksen kasvu, koulutustoiminnan laajentaminen rakennerrahastojen tuella) sekä toiminnan vakiinnuttamista (toiminnan volyymin, sisältöjen ja rakenteiden sopeuttaminen hankerahoituksen päättymiseen). Tässä vaiheessa pyrin mm. tukemaan tiedekunnan sisäistä koheesiota ja kustannustehokkuutta yhteisillä laajoilla kandidaattiopinnoilla ja modulaarisilla maisteriohjelmilla Bologna-prosessin tavoitteita ennakoiden. Tämä työ jäi valitettavasti kesken tultuani valituksi vararehtorin tehtävään.

Vararehtorikaudelleni sain hyvän alun uudistamalla yliopiston sisäisen rahoitusmallin, uudistaen samalla myös valmistelukulttuuria. Toinen, työläämpi, yliopistotasolla kattavasti näkyvä muutosprosessi, jonka vedin vararehtorina, oli tietohallintokeskuksen perustaminen ja ylösajo, joka muutti niin henkilöstön asemaa, yksiköiden taloutta kuin toimintaprosessejakin. Tässä yhteydessä jouduin ottamaan käytännössä myös yksikön johdolle kuuluvia tehtäviä ylimenokauden ajaksi (sisäisen organisaation rakentaminen ja toiminnan käynnistäminen) johtajavaihdoksen takia. Vararehtorikauteni loppupuolta hallitsi yliopiston olomuodon muutos, johon liittyen valmistelin niin henkilöstökuin talousasioidenkin järjestämistä itsenäisessä yliopistossa sekä pyrin aktivoimaan eri keinoin tiedekuntia ja niiden hallintohenkilöstöä varautumaan tuleviin muutoksiin.

Kielitaidon osalta totean, että käytän englantia päivittäin. Asuttuani aikoinaan sekä Ranskassa että Saksassa olen pystynyt kohtuullisesti ylläpitämään kykyä kommunikoida näillä kielillä ja pitämään tarvittaessa tervehdyspuheet yms ad lib. Hyvä kouluruotsi on valitettavasti jäänyt vaille käyttöä eikä liene aivan helposti hyödynnettävissä.

Yhteistyöverkostoni liittyvät käytännössä yliopistossa hoitamiini tehtäviin. Kansallisella tasolla olen, omaan oppialaani liittyvän opetusyhteistyön lisäksi, toiminut useammassa OKM:n alaisessa työryhmässä (lähinnä talousasioiden ja tietohallinnon alueilla). Alueellisella tasolla olen vararehto-

rikaudellani aktiivisesti mukana yhteistyössä paikallisen ammattikorkeakoulun kanssa, erityisesti, kun JY:n ja JAMKin rehtoreiden välille henkilöityi kiista ammattikorkeakoulujen englanninkielisestä nimestä. Kansainvälisellä tasolla aktiivisimmat yhteistyöverkostoni ovat suuntautuneet Ukrainaan (yli 10 vuotta koulutusyhteistyötä, yhteistyöhankkeita, joista uusin on juuri käynnistymässä (3 vuotta, 14 partneria, mukana Ukrainan korkeakoulutuksen keskeiset kansalliset toimijat)).

Johtamistaitojani ja kykyjäni on testattu monissa eri tehtävissä, jotka painottuvat enemmän kehittämiseen ja valmisteluun kuin varsinaisiin linjavastuisiin ja suoriin esimiesrooleihin. Monipuolisen valmistelupainotteisen kokemukseni kautta minulla on hyvä käsitys siitä, miten yliopisto toimii eri organisaatiotasolla yleisjohdosta aina laitostason tukipalveluihin. Olen myös vararehtorikaudellani osallistunut riittävästi yliopiston julkiseen edustamiseen eri tilanteissa. Sen sijaan henkilötason johtamisesta (suora esimiesasema) minulla on varsin vähän kokemusta, varsinkin nykyisen palkkausjärjestelmän ajalta. Sama pätee suhteessa vaativiin neuvottelutilanteisiin (resursseista, sopimuksista). Tunnistan itsessäni taipumuksen mieluummin välttää sota kuin pyrkiä voittamaan taistelu. Taus-talla on ehkä se, että matemaatikkona tiedostan, että kompleksisillakin systeemeillä on yleensä tasa-painotila, joka on kokonaisuuden kannalta edullisin. Olen toki urani eri vaiheissa joutunut kohtaamaan myös konflikteja ja kriisiytyneitä tilanteita: niin valmiiksi kriisiytyneitä (yhteistyö Ukrainaan alkoi tulehtuneen tilanteen haltuunotolla), johdon kriisiyttämiä (Tietohallintokeskuksen syntymiseen johtanut prosessi) kuin tilanteita, jotka kriisiytyivät siirryttyään toisiin käsiin (IT-tiedekunnan kv-ohjelmat).

Olen käytettävissä perehtymiseen ja valmistautumiseen sopimuksen mukaan ja käytännössä olen jo sitonut merkittävän osan kevään työpanoksestani yliopiston yhteisten asioiden kehittämiseen.

Palkkatoivomus ei muodostune kynnyskysymykseksi. Rinnastan mielessäni rehtorin tehtävän korkeimman vaativuusluokan professorin tehtävään, jolloin lähtöpalkan tulisi olla samaa tasoa. Tämä osaltaan toimisi viestinä astumisesta alas jalustalta. Tämän päälle tulisi rakennettavaksi portaittainen tulospalkkio, joka sidottaisiin muutamaan hallituksen tärkeänä pitämään (haastavaan ja jotenkin johtamisella vaikutettavissa olevaan) kriteeriin. Erikseen on sitten mietittävä ja hinnoiteltava sopimuksen purkuun liittyvät näkökohdat.

Jyväskylässä 13.10.2011



Timo Tiihonen

Jyväskylän yliopiston johtamisesta/TT

Jyväskylän yliopiston johtamisen suuntaa ja toimintatapoja ei voi rationaalisesti käsitellä hahmottamatta aluksi nykytilaa.

Jyväskylän yliopistoa on johdettu vahvasti ja strategisesti, mikä näkyy niin yliopiston tuloksellisuuksessa kuin ulkoisessa kuvassakin. Yliopiston olomuodon muutos oli näkemykseni mukaan Jyväskylässä kokonaisuutena suhteellisen kivuton, koska muutokseen asetettuja tavoitteita oli työstetty ja saavutettu jo aiemmin.

Yksi näkyvimmistä tavoitteista yliopistojen olomuodon muutokselle oli johtamisen selkeyttäminen ja yksilöjohtajuuden vahvistaminen. Tässä suhteessa Jyväskylän yliopisto lienee suomalaisessa kentässä pisimmälle edennyt, niin strategisen johdettavuuden kuin erityisesti rehtorin roolin ja aseman osalta.

Kuluneiden vuosien aikana olen aika ajoin pohtinut johtajuuden kehittymistä yliopistossamme ja näen, että nykytila on pitkälti seurausta kahdenkymmenen vuoden takaisista tapahtumista. Aino Sallinen tuli rehtoriksi monessa suhteessa haastavaan tilanteeseen: pienimmällä mahdollisella marginaalilla valittuna (oman tiedekunnan vahvaa toimijaa vastaan), ohuella hallinnollisella kokemuksella ja suoraan talouslaman ja budjettileikkausten alkuun. Tilanteesta selviäminen on edellyttänyt vahvaa johtamisotetta ja omien vahvuuksien, Sallisen osalta viestinnän ja julkikuvan hallinnan, maksimaalista hyödyntämistä. Tässä Sallinen onnistui. Nähdäkseni kuitenkin kriisiajan toimintamallit jäivät pitkälti pysyviksi ja yliopistoa on johdettu lähes sotatilaorganisaatiolla Sallisen koko rehtorikauden ajan - niin hyvässä kuin pahassa.

Rehtori Sallinen on hoitanut oman osuutensa "valistuneena itsevaltiaana" kokonaisuutena erinomaisesti, kuten yliopiston tuloksista voidaan päätellä. Pitkään jatkunut ylikorostunut johtokeskeisyys vaikuttaa kuitenkin organisaatiokulttuuriin: yhtäältä into ja motivaatio perustoiminnasta nousevalle aloitteellisuudelle ja kehittämiselle laskee, kun "kaikki" päätetään ylimmässä johdossa, toisaalta keskusjohdossa toimivat oppivat vahvempaan vallankäyttöön kuin mihin heidän edellytyksensä ja näkemyksensä oikeastaan antaisivat perusteita. Molemmista kehityskuluista näen mielestäni selkeitä signaaleja yliopistoyhteisössämme.

Edellisten huomioiden pohjalta voisin muotoilla tulevan rehtorin haasteita kysymysten muotoon: voiko Jyväskylän yliopisto jatkaa erinomaista menestystään ilman valovoimaista ja näkyvää rehtoria ja paljonko Jyväskylän yliopistossa on yksikkö- ja henkilötasolle piiloutuvaa kehittämispotentiaalia, jolle ei nykytilanteessa ole löytynyt oikeita toimintakanavia?

Nykyisessä olomuodossa rehtorin keskeiset roolit suhteessa hallitukseen ovat asioiden valmistelu ja päätösten toimeenpano, joten on luontevaa aloittaa rehtorin toimintatapojen rakentaminen näistä.

Jo yliopistolain valmistelun yhteydessä kävi ilmeiseksi, että sitouttavasta (ja avoimesta) valmistelusta tulisi haaste ja minimiresurssi uudessa yliopistossa, koska toimijat eivät ole samalla tavalla osallisina päätöksenteossa kuin aiemmassa toimintamallissa (dekaanit hallituksessa jne). Oma näkemykseni on, että avoimuudella ja osallistamisella saavutetaan paitsi parempi lopputulos myös syvällisempi sitoutuminen tehtyihin päätöksiin. Ainakin itse koen, että avoimesta valmistelusta on tullut itselleni tavaramerkki yliopistoyhteisössä (sekä Jyväskylässä että tietyiltä osin myös kansallisella tasolla). Toki se työskentelytapana asettaa tiettyjä ehtoja: eri vaihtoehtoja on valmisteltava yksityiskohtaisemmin ja pidettävä elossa pidempään, sekä valmisteltavista esityksistä että niiden saamasta palautteesta on tunnistettava oleelliset periaatteet detaljien alta ja omaa näkemystä on oltava valmis työstämään avoimesti ja olemaan tarvittaessa (tietoisestikin) julkisesti väärässä.

Päätösten toimeenpanolla ja valmistelulla on luontainen yhteys. Jos toimijoita kuullaan jo valmistelun yhteydessä, esille nousee väistämättä näkökohtia, jotka ovat relevantteja toimeenpanon kannalta. Tällöin päätökset ja niiden perustelumateriaalit voidaan muotoilla toimeenpanoa tukeviksi, päätösten taustalla olevat kysymykset ovat jo joiltakin osin yhteisön tietoisuudessa ja valmisteluun aktiivisesti osallistunut ryhmä on vastuutettavissa toimeenpanon projektointiin ja seurantaan.

Toimeenpanon osalta on oleellista pohtia jo valmistelun, ja viimeistään päätöksenteon, yhteydessä tarvittavia tukitoimia (tukevatko järjestelmät, tietopohjat, hallinto- ja tukiprosessit niitä toimenpiteitä, joita tavoitteen toteuttaminen edellyttää vai tarvitaanko omat päätöksensä ja toimenpiteensä myös puitteiden kehittämiseen).

Hallituksen päätösten toimeenpanon osalta on haasteellista myös se, että koko yliopistoa koskevat päätökset ovat väistämättä yleisluontoisia ja usein yksittäisen yksikön osalta osin redundanteja. Yhdessä OKM:n asettamien tavoitteiden kanssa kokonaisuus (OKM:n tavoitteet, hallituksen päätökset, rehtorin ja yksiköiden väliset sopimukset) on helposti sisäisesti ristiriitainen ja yksiköt joutuvat tulkitsemaan, mitä monista tavoitteista edistää. Valitettavasti yksiköt ovat pitkälti sosiaalistuneet toimintamalliin, jossa toiminnan kehittäminen ohjautuu siihen myönnettyjen erillismäärärahojen kautta (aikanaan OKM:n hankerahat ja nykyisin rehtorin strategiset kohdennukset, joiden paino yksiköiden taloudessa on kasvanut liian suureksi).

Rehtorin haasteena on sitouttaa yksiköt edistämään ja toteuttamaan yliopiston strategiaa omaehtoisesti, omien perusvoimavarojensa puitteissa, ilman että rehtorin on osoitettava oikeita kohteita erillisirahoitusten avulla. Toinen päätösten ja varsinkin strategisten linjausten toimeenpanoa edistävä toimenpide on tavoitteiden osittaminen pienempiin ja konkreettisempiin palasiin (prosessimittareiden rakentaminen), jossa erityisesti päätoimintojen (tutkimus, koulutus) omistajilta ja tukiorganisaatioilta tulee edellyttää konstruktivisempaa panosta – kerran vuodessa jälkikäteen laadittava tuloskortti on vasta hyvä alku.

Mihin suuntaan Jyväskylän yliopistoa tulisi kehittää?

Uusi rehtori aloittaa toimintansa tilanteessa, jossa yliopistolla on vahvistettu strategia, neljäksi vuodeksi sovitut tavoitteet OKM:n kanssa ja otaksuttavasti nykyisen rehtorin johdolla valmisteltu strategian toimenpideohjelma sopimuskaudelle. Tällöin välittömälle suunnanmääritykselle ei jää sen enempää tilaa kuin tarvettakaan vaan rehtorin alkukauden toimenpiteet suuntautuvat toimenpideohjelman jalkauttamiseen. Vasta toimikauden puolessa välissä, uuden hallituksen kanssa, käynnistyy seuraavan strategian valmistelu 2016 käytäviin sopimusneuvotteluihin mennessä.

Nykyiseen strategiaan on helppo sitoutua siinä mielessä, että se ei käytännössä rajaa pois mitään mielekästä kehityssuuntaa. Strategia on hengästyttävän vaativa, koska se tähtää hyvin monen asian kehittämiseen, priorisoimatta kehityskohteita erityisen selkeästi. Monialaisessa ja toiminnoiltaan heterogeenisessä yliopistossa tämä on lähestulkoon väistämätöntä mutta samalla se vähentää strategian ohjausvaikutusta.

Jyväskylän yliopiston vahvuus (ja samalla strategian heikkous OKM:n silmissä) on tasaisen vahva monialaisuus yhdistettynä kompaktiin kampukseen. Tältä osin edellytykset tieteenalojen väliseen yhteistyöhön ja monialaiseen tutkimukseen ja koulutukseen ovat hyvät. Erilaisia yhteistyökuvia ja sateenvarjoja on rakennettu mutta ne ovat jääneet mittakaavaltaan pieniksi ja usein lyhytkestoisiksi sekä erillisirahoituksesta riippuviksi. Tulosohjauksiskurssi tuntuu ottavan edelleen selkävoiton tieteellisistä ambitiesistä. Mahdollisesti pitkävaikutteisempaan ja orgaanisempaan kehitykseen pääsisi rekrytointien kautta. Lähivuosina eläköityy huomattava osa professoreita ja lehtoreita, jolloin senioritason positioita avautuu paljon. Näistä osaa, samoin kuin rehtorin harkintaan mahdollisesti varattavaa resurssia, voisi suunnitelmallisesti kohdentaa tunnistettujen osaamisalueiden rajapinnoille.

Tieteenalojen ja koulutusalojen rajapinnoista on käytävä keskustelua paitsi yliopiston sisällä myös ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Näin voidaan paremmin tunnistaa suunnat, jotka palvelevat laajasti yhteiskuntaa (kun keskustelussa tunnistetaan sidosryhmien usein tiedeyhteisöä kapeampi ja lyhytjänteisempi tarkastelukulma). Yliopiston on tunnistettava erilaiset roolinsa ja tehtävänsä – niin autonominen tutkimus ja koulutus kuin vastuunsa suhteessa yhteiskuntaan.

Yliopistojen kolmas tehtävä hahmotetaan yleisesti, ja mielestäni myös strategiassa, väärin ja liian usein tyydytään viittaamaan ”ns. kolmanteen tehtävään” edes vaivautumatta tarkistamaan, miten se on muotoiltu. Yliopistolain muotoilu ”... kasvattaa palvelemaan yhteiskuntaa” on onnistunut mutta haastava. Yhtäältä se kertoo, että yliopistojen tehtävä ei ole ensisijaisesti palvella itse (ts. ottaa hoitaakseen toimintoja, jotka kuuluisivat paremmin muille toimijoille). Toisaalta kasvattaminen on haastavaa – usein olisi helpompi tehdä itse kuin neuvoa toista. Kasvatustutkimus rajaa ja suuntaa yliopistojen yhteiskunnallista vuorovaikutusta luontevasti: ”palvelutehtävää” tarvitaan kaikilla osa-alueilla riittävästi esimerkin ja mallioppimisen tueksi ja enemmän määrin erityisesti tutkimuksen ja koulutuksen eturintama-alueilla, joissa asiantuntemus yliopistojen ulkopuolella on vielä vakiintumatonta.

Kansainvälisyys on toinen korkeakoululaitoksessa analysoimatta käytetty mantra. Kansainvälistymiselle asetetaan yleisiä volyymitavoitteita eri toimintoihin erittelemättä varsinaisia toiminnallisia tavoitteita. Halutaanko esimerkiksi kv-maisteriohjelmilla rekrytoida lahjakkaita potentiaalisia jatko-opiskelijoita, kouluttaa asiantuntijoita suomalaiseen yhteiskuntaan, työllistää opettajia, tuoda kotimaisille opiskelijoille mahdollisuuksia kv-kommunikaatioon? Jos tavoitteet eivät ole selvillä, ei voida rationaalisesti ottaa kantaa sen enempää maksullisuuteen, rekrytointikanaviin kuin toiminnan volyymiinkään. Monialaisessa yliopistossa ei voi olla yhtä vastausta tai tavoitetta kansainvälistymiseen mutta jokaisen yksittäisen ohjelman osalta on perusteltua kysyä tavoitteiden ja niille asetettavien mittarien perään.

Näkinsin, että tulevan toimenpideohjelman tulisi kohdentua nykyistä selkeämmin sekä yleisesti että erityisesti yllämainituissa aihepiireissä. Joko toimenpideohjelmaan tai rehtorin sen pohjalta laatimaan toimeenpanosuunnitelmaan tulisi eksplisiittisesti tunnistaa vastuutahoja, välitavoitteita, mittareita. Johdon katselmus ymmärtääkseni jo haastaa rehtoria toimenpidekokonaisuuksien seurannan kautta. Pitkää toimenpidelistaa on kuitenkin jäsennettävä ja tunnistettava koko yliopiston tasolla keskeisimmät kokonaisuudet, samoin kuin toimenpiteet, joissa yksiköille (joko kaikille tai erityisesti tietyille) asetetaan systemaattisesti konkreettisia vastuuta. Kuluva kolmivuotiskautta voi pitää tavallaan koeaikana, joka näyttää, millaiset valmiudet yksiköillä ja yhteisöllä on poimia pitkistä toimenpidelistasta ja monista strategisista tavoitteista itselleen keskeiset. Oma vaikutelmani on, että tätä strategian omaksi ottamisprosessia on tarpeen tukea nykyistä systemaattisemmin.

Rehtori edustaa yliopistoa kansallisella tasolla. Tältä osin katson, että Jyväskylän yliopiston intressissä on koko suomalaisen yliopisto- ja korkeakoulukentän tuloksellisuuden edistäminen. Lähihistoriasta olemme nähneet, että poliittinen taso tuntuu tunnistavan vain näkyvät organisaatiotason ratkaisut uskottavina kehittämistoimenpiteinä. Massiivinen ajolähtötilanne korkeakoulukentässä ei, yliopiston hyvästä tuloksellisuudesta huolimatta, olisi todennäköisesti eduksi Jyväskylälle.

Edellisen nojalla (ja omista kansallisen tason aktiviteeteistani ja kokemuksistani lähtien) näen, että Jyväskylän yliopiston on syytä olla aktiivisesti mukana ja edistämässä kansallista yhteistyötä korkeakoulujen kesken.

Lopuksi: yliopisto on asettanut tavoitteekseen yhä korkeamman laadun ja tason. Tämä edellyttää paitsi onnistumisia, myös epäonnistumisia. Jos onnistumme kaikessa, olemme tyytyneet liian mataliin tavoitteisiin. Epäonnistumisia saa vihata mutta niitä ei saa pelätä.