

**This is an electronic reprint of the original article.  
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

**Author(s):** Välimaa, Jussi

**Title:** Yhteisiä päätöksiä vai johtajavaltaisuutta? : kollegiaalisuus yliopistojen perustana

**Year:** 2017

**Version:**

**Please cite the original version:**

Välimaa, J. (2017). Yhteisiä päätöksiä vai johtajavaltaisuutta? : kollegiaalisuus yliopistojen perustana. *Niin & näin*, 24(4), 47-51. <https://netn.fi/artikkeli/yhteisia-paatoksia-vai-johtajavaltaisuutta-kollegiaalisuus-yliopistojen-perustana>

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

JUSSI VÄLIMAA

# Yhteisiä päätöksiä vai johtajavaltaisuutta?

## Kollegiaalisuus yliopistojen perustana

**Yliopistojen toiminnan ytimessä on 1100-luvulta lähtien ollut akateemisten opettajien välinen yhteistyö. Perusajatuksena on ollut, että opettajat kollegoina sopivat asiat yhteistuumin. Tätä periaatetta on noudatettu niin opetuksessa ja tutkimuksessa kuin akateemisessa päätöksenteossa laajemminkin. Keskiaikainen kollegiaalisuuden periaate on kestänyt vuosisatojen testin hyvin, sillä se on edelleenkin akateemisten yhteisöiden perustana. 2000-luvulla näyttää kuitenkin siltä, että managerialismi eli tehokkuuden ja johtajavaltaisuuden korostaminen on syrjäyttämässä kollegiaalisuuden. Onko todella näin? Ennen kuin vastaan, pohdin kollegiaalisuuden luonnetta ja kehitystä yleisesti ja erityisesti Suomessa.**

### Kollegiaalisuuden perinteistä

Yliopistojen keskeinen piirre keskiajalla oli opettajien ja opiskelijoiden organisoituminen erilaisiksi yhteisöiksi. Niiden nimityksinä saatettiin käyttää sellaisia käsitteitä kuin kilta, *collegium*, *communitas*, *corpus*, *natio*, *societas*, *universitas*. Kilta sopi nimittäin sosiaalisena muotona hyvin akateemiseen maailmaan, sillä killoilla oli omat moraalikoodinsa ja sääntönsä sekä yhdessä sovitut päätöksentekojärjestelmänsä. Akateemisia yhteisöjä ohjattiin tasa-arvoisten jäsenten yhteistoiminnalla, jota sääтели yhteinen arvoperusta. Yliopistojen sosiaalisena rakenteena ei siten ollut hierarkkinen suhde tai alamaisuus vaan kollegoiden tasaveroisuus. Yhtä merkittävää oli yliopiston (*universitas*) organisatorisen olemassaolon korporatiivisuus. Yliopiston toiminta ei riippunut yksittäisistä henkilöistä, vaan se oli aina oppinut yhteisö, jota tavallisesti edusti sen valitsema rehtori.

Keskiajan yliopistojen ytimessä oli siis kollegiaalinen yhteistoiminta. Anthony Giddensia lainaten kollegiaalisuutta voikin pitää yliopistojen toimintaa rakenteistavana periaatteena. Kollegiaaliset käsitykset yhteistoiminnasta, kriittisestä keskustelusta ja vertaisarvioinnista ovat muokanneet yliopistojen opetus-, tutkimus- ja päätöksentekokäytänteitä läpi niiden historian.<sup>1</sup>

Suomalaiseen käsitykseen kollegiaalisuudesta on puolestaan vaikuttanut kaksi perinnettä: angloamerikkalainen ja saksalainen. Angloamerikkalaisen korkeakoulutuksen piirre on kaikkien oppilaitoksen opettajien kuuluminen opettajakuntaan (*faculty*). Yhdysvalloissa yliopistojen opettajat ovat eritasoisia professoreita (*assistant*, *associate*, *full professor*), vaikka status ja tehtävät vaihtelevatkin suuresti. Ihannetapauksessa koko opettajakunta osallistuu *liberal arts college*issa itseään

koskevaan päätöksentekoon samanarvoisina jäseninä. Kollegiaalinen päätöksenteko on siten amerikkalaisen korkeakoulutuksen keskeinen ihanne, vaikka etenkin suurissa tutkimusyliopistoissa managerialismi on voittanut alaa.

Suomalaisten yliopistojen toimintaan on 1800-luvulta lähtien vaikuttanut voimakkaasti saksalainen sivistisyliopiston idea, kun taas angloamerikkalaisen perinteen vaikutus alkoi tuntua vasta toisen maailmansodan jälkeen. Saksalaisen kulttuuripiirin korkeakoulutuksen traditiossa akateemisen henkilökunnan väliset suhteet ovat poikenneet angloamerikkalaisesta, sillä oppituoilien haltijoina professorit ovat käyttäneet suurempaa valtaa kuin muut henkilökunnan jäsenet. Tässä kontekstissa korostuukin Tapperin ja Palfreymanin mukaan intellektuaalinen kollegiaalisuus eli kriittisen argumentoinnin ja keskustelun periaate, sillä sosiaalisesti yliopistojen akateeminen henkilökunta ei ollut (eikä edelleenkaan ole) tasa-arvoista<sup>2</sup>.

### Oppituoliperinteen paino

Saksalainen vaikutus on Suomessa näkynyt vahvana intellektuaalisena ja sosiaalisena perustana oppituolilaitoksen muodossa. Professorien valinta tiettyihin oppituoleihin on taannut yliopiston tieteenalojen jatkuvuuden. Saksalaisen yliopiston perinteitä kunnioittaen tapana on ollut nimittää assistentteja professoreiden avuksi. Perinteisesti professorit ovatkin statukseltaan eronneet selvästi oppiainelaitosten muusta henkilökunnasta. Oppituolirakenteen ansiosta professorit saattoivat hallita omia oppiaineitaan hyvin itsenäisesti, sillä heidän määräysvallassaan olivat myös oppiaineiden resurssit. Kollegiaalisuus toteutui pe-

## ”Kollegiaalinen päätöksenteko pyrkii akateemisen yhteisön konsensukseen, kun taas demokraattinen päätöksenteon malli perustuu äänestyspäätöksiin, joissa enemmistön kanta voittaa.”

rinteisessä oppituoliyliopistossa vain professoreiden keskuudessa.

Suomessa oppituolirakenne aivan ilmeisesti vahvisti yliopistojen professorikeskeistä ajattelutapaa 1960-luvulle saakka, ja sitä tuki professorivaltainen hallintomalli 1970-luvulle asti. Helsingin yliopiston tärkein hallintoelin 1640-luvulta aina 1980-luvulle oli professoreiden kollegio eli suuri konsistori (*consistorium academicum*)<sup>3</sup>. Tämä professorikollegoiden tasa-arvolle perustunut toimintaperiaate oli ajanmukainen vielä silloin, kun demokratia puuttui muusta valtiollisesta elämästä (1920-luvulle asti), ja kun yliopistoissa oli töissä pääasiassa vain professoreita (1960-luvulle saakka). Suomessa elettiin pitkään puhtaassa oppituoliyliopistossa, kunnes yliopistolaitos alkoi voimakkaasti laajentua 1960-luvulla.

Yliopistojen laajentumisen ja opetuksen massamuotoistumisen myötä suomalaisiin yliopistoihin alkoi muodostua oppituolirakenteen ohelle myös vähemmän hierarkkisia laitosyhteisöjä etenkin lehtorivaltaisilla aloilla. Tämä perinne oli alkanut jo kansakoulunopettajaseminaareissa, joissa opettajakunta sekä teki päätökset kaikista opetukseen liittyvistä asioista että vaikutti vahvasti koko oppilaitoksen toimintaan. Malli tuli tunnetuksi myös yliopistoissa viimeistään 1970-luvulla, kun opettajankoulutus integroitiin yliopistoihin ja opetustehtävät muutenkin laajenivat. Samaan aikaan myös opetuksen keskittyneiden lehtorinvirkojen määrä kasvoi. Lehtorivaltaiset yksiköt ovat siten olleet lähempänä angloamerikkalaista kollegiaalisuuden periaatetta, jossa kaikki henkilökunnan jäsenet osallistuvat tasaveroisina kollegoina päätöksentekoon.

Saksalaisen tradition professorivaltainen oppituolirakenne alkoi murtua 1990-luvulta lähtien, kun yliopistot ryhtyivät käyttämään harkintavaltaa professuurin jäädessä

tyhjäksi. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että professuurit muuttuivat vähitellen oppituoleistä henkilökohtaisiksi professuureiksi. Professorivaltaa on heikentänyt myös yliopistojen managerialistisen johtamisen – ja ylipäättään kaikkien johtajien – aseman vahvistuminen, sillä päätösvaltaa on siirtynyt yhä enemmän rehtoreille sekä heidän valitsemilleen dekaaneille. Toimintatavoissa on kuitenkin eroja sekä yliopistojen kesken että samankin yliopiston sisällä eri tieteenalojen ja laitoskulttuurien välillä.<sup>4</sup>

### Mitä kollegiaalisuus on?

Kollegiaalisuuden keskeiset tunnuspiirteet voidaan määrittellä seuraavasti<sup>5</sup>:

(1) Kollegiaalinen toimintatapa on *prosessi*, johon osallistuvat akateemisen yhteisön jäsenet. Prosessissa on olennaista, että kaikilla yhteisön jäsenillä on oikeus tulla kuulluksi itseään koskevista asioista. Eri uravaiheissa olevien ja erilaisia näkökulmia edustavien akateemisten kansalaisten tasaveroisuus on akatemiassa myös järkevä periaate, sillä kuka tahansa voi esittää hyviä ideoita statuksesta tai kokemuksesta riippumatta. Yhteinen kriittinen keskustelu seuloa parhaat ideat esiin.

(2) Toinen keskeinen kollegiaalisuuden piirre on *avoimuus*. Kollegiaalisuuden prosesseihin voivat osallistua kaikki akateemisen yhteisön jäsenet.

(3) Kollegiaalisissa prosesseissa ja päätöksenteossa tärkein ja ratkaisevin periaate on *argumentaation logiikka* eli parhaan argumentin valta. Paras argumentti on sellainen mielipide tai käsitys, jolle on parhaaksi arvioidut perustelut. Argumentin voi esittää kuka tahansa yhteisön jäsen. Kollegiaalinen päätöksenteko pyrkii tästä syystä akateemisen yhteisön konsensukseen, kun taas demokraattinen päätöksenteon malli perustuu äänestyspä-

## ”Argumentaation logiikka, avoimen ja kriittisen keskustelun periaate sekä vertaisarviointi ovat yliopistojen syvä arvopohja ja sosiaalisen toiminnan perusta.”

töksiin, joissa enemmistön kanta voittaa. Tämä ero on hyvin merkittävä.

(4) Argumentaation logiikan ydintä ovat *kriittinen keskustelu* sekä *vertaisten tekemä argumentaation arviointi*. Nämä asiat tiivistyvät tieteellisten julkaisuiden arvioinneissa, mutta samat käytännöt ovat taustalla kaikessa akateemisessa päätöksenteossa, kohdistuu se sitten opetukseen, tutkimukseen tai resurssien jakamiseen.

(5) Argumentaation logiikka pohjautuu siihen todeksi havaittuun asiaan, että kriittinen keskustelu, vertaisarviointi ja julkisuus takaavat parhaiten *tiedon luotettavuuden*, sillä mielipidettä tukevia perusteluita tulee voida arvioida kriittisesti.

(6) Oleellinen seikka on myös se, että *kollegiaalisten päätösten vastuu ja toimeenpano kuuluvat päätöksentekijöille*. He valitsevat toimeenpanijat ja kunkin tehtävän vastuuhenkilön. Perinteisenä ihanteena on ollut *primus inter pares* eli paras vertaistensa joukosta. Periaatteena on ollut myös se, ettei johtajia nimitetä akateemisista yhteisöistä kuulematta sen ylä- tai ulkopuolelta. Puhtaasti akateemisissa tutkimuksen ja opetuksen prosesseissa tämä on ainoa mahdollisuus, sillä sisällön johtaminen ei ole mahdollista sisältöä tuntematta. Akateeminen auktoriteetti perustuu nimittäin henkilön hyvään tieteelliseen maineeseen.

Historiallisesti tarkasteltuna näyttää siltä, että kollegiaalisuuden ideaali on laajentunut konkreettisesta yhteistoiminnan mallista periaatteeksi, jossa kaikki akateemisten yhteisöiden jäsenet ovat tasaveroisia. He eivät kuitenkaan ole välttämättä käytännössä tasa-arvoisia, sillä tavallisesti opettajilla (etenkin professoreilla) on enemmän sekä taloudellista valtaa että kokemusta päätöksenteosta kuin nuoremmilla opettajilla tai opiskelijoilla. Yhteisön jäsenenä kaikki ovat kuitenkin samanarvoisia siksi, että kaikilla on oikeus osallistua heitä koskevaan keskusteluun

ja päätöksentekoon ja tulla kuulluksi asemastaan riippumatta. Argumentaation logiikka, avoimen ja kriittisen keskustelun periaate sekä vertaisarviointi ovat yliopistojen syvä arvopohja ja sosiaalisen toiminnan perusta.

Kollegiaalisuuden havaitsemista vaikeuttaa se, ettei se ole organisaatiokaavio tai johtamismalli vaan toimintakulttuuri, jonka periaatteiden ja arvojen mukaan akateemisissa yhteisöissä toimitaan. Akateemisten yhteisöiden kollegiaaliset toimintatavat ja arvopohja ovat siten kietoutuneet toisiinsa, sillä argumentaation logiikka voi toteutua vain yhteisössä, jossa sitä kunnioitetaan. Tästä syystä akateemisten yhteisöiden kollegiaalisuuden periaatteet ovat rakenteistuneet eurooppalaisten yliopistojen itseymmärrykseen ja toimintaan alusta lähtien. Nämä tiedeyhteisöiden periaatteet ovat syvästi muokanneet yliopistojen hallinnollisia käytänteitä sekä päätöksenteon tapoja.

### Kollegiaalisuus vai managerialismi?

Miksi kollegiaalisuutta on vaikea tunnistaa suomalaisissa yliopistoissa ja korkeakoulupolitiikassa? Syynä on kenties se, että kollegiaalinen päätöksenteko rinnastettiin ensin Helsingin yliopiston suuren konsistorin (ja vastaavien elinten) vanhakantaiseen toimintaan 1960-luvulla. Sen jälkeen kollegiaalisuus rinnastui demokraattiseen päätöksentekoon 1970-luvun uudistuksissa, kun käytännöksi vakiintui kolmikantainen malli, jossa edustajat hallintolimiiniin valittiin professoreiden ohella muusta henkilökunnasta ja opiskelijoista.

Lainsäätäjät ja yliopiston hallintomuotoja uudistaneet koulutuspolitiikan päätöksentekijät eivät kuitenkaan ole yksin syyppäitä tähän käsitteelliseen sekaanukseen. Näyttää pikemminkin siltä, että suomalaisissa

yliopistoissa ei ole kunnolla ymmärretty kollegiaalisen toiminnan luonnetta ja sen olemusta akatemian perustana. Kun yliopistoihin 1970-luvulla luotiin demokraattisia rakenteita, vahvistettiin ajattelutapaa, jonka mukaan enemmistö on oikeassa. Samalla argumentaation logiikka heikentyi toiminnan periaatteena.

Vastaisku demokratisointipolitiikalle alkoi vuoden 1987 kehittämislaista, ja suuntausta vahvisti 1990-luvun alun lama. Ratkaisevalta näyttävän iskun antoi uusin yliopistolaki (558/2009). Laissa korostetaan johtajien valtaa sekä päätöksenteon tehokkuutta demokraattisen keskustelun ja tasajaan vastapainona. Uudistajilta jäi kenties havaitsematta, että demokraattinen päätöksenteko on ollut vain yksi mahdollisista kollegiaalisen toiminnan tavoista, sillä kollegiaalisuus perustuu keskusteluun ja yhteisön konsensukseen, kun taas demokraattinen päätöksenteko perustuu enemmistön valtaan ja äänestyspäätöksiin.<sup>6</sup>

Pelkästään uusinta lainsäädäntöä katsomalla voi väittää, että managerialismi on lyönyt läpi nykyisissä yliopistoissa. Rehtorista on tehty toimitusjohtaja, joka valitsee itse omat alaisensa eli dekaanit, jotka puolestaan nimittävät laitosjohtajat tai muut alemmat vastuuhenkilöt. Lainsäätäjät ei ole antanut yliopiston henkilökunnalle mitään roolia tässä prosessissa. Näin yliopiston johdon lojaliteetti on suuntautunut hierarkiassa ylemmälle tasolle, yliopiston hallitukselle, kun se aiemmin oli lojaliteettia rehtoreiden ja dekaanien valitsijoille, akateemiselle yhteisölle. Tämä suunnanvaihdos on periaatteessa hyvin merkittävä käänne. Kehityskulku kertoo sekä managerialismin vahvistumisesta että valtiovallan pyrkimyksistä vaikuttaa yliopistoihin talouteen perustuvalla tulosohjauksella.

Managerialismi perustuu kuitenkin toiveajattelulle: uskotaan, että selkeä komentoketju takaa tehokkaan toiminnan, että toiminnan tuloksellisuutta parantaa sen mittaaminen etupäässä taloudellisin mittarein ja että yli-

opiston työntekijöitä motivoivat taloudelliset intressit. Managerialismi ei kuitenkaan ole ainoa vaikuttava arvo-perusta yliopiston johtamisessa ja hallinnossa, sillä yliopistoissa elää edelleen vahvana virkamiesmentaliteetti, jonka ihanteena on lakien, asetusten ja määräysten kunnioittaminen. Se onkin hyvä perusta opetusjärjestelyille ja henkilöstöhallinnolle. Akateemisen työn vahvin arvo-perusta on kuitenkin kollegiaalisuudessa, koska työ perustuu yhä argumentaation logiikkaan ja kollegiaaliseen päätöksentekoon.

On keskeinen kysymys, miten johtajat käyttävät valtaansa. Nykyinen lainsäädäntö antaa yhtäältä toimintamahdollisuuksia tyrannimaisille pikkudiktaattoreille, jotka eivät kuuntele alaisiaan päätöksenteossa. Toisaalta se luo myös mahdollisuuksia valistuneille itsevaltiaille, jotka perustavat avukseen kollegiaalisia elimiä (kuten johtoryhmiä), joiden kanssa keskustellen päätökset valmistellaan ja sovitaan yhteisesti. Todennäköisesti suurin osa akateemisista johtajista asettuu näiden ääripäiden välille. Kollegiaalinen johtajuus vetää kuitenkin pidemmän korren, sillä pikkudiktaattorit kylvävät ympärilleen konflikteja, jotka ennemmin tai myöhemmin tulevat myös yliopiston johdon tietoon ja pakottavat sen korjaus-toimiin. Luottamusjärjestelmä on eräs ongelmia korjaavista mekanismeista yliopistojen sisällä.

Vankka oma kokemukseni on, että kollegiaalinen johtaminen on lopultakin tehokkain toimintatapa, sillä se kunnioittaa opetuksen, tutkimuksen ja yliopiston luonnetta paremmin kuin yksilöjohtajuus. Kollegiaalisuus tukee managerialismia paremmin myös yliopistojen tavoitteita olla korkeatasoisia kansainvälisiä oppilaitoksia. Tavoitteisiinsa yhteisesti sitoutunut yhteisö tuottaa laadukkaampia tuloksia siksikin, että akateemiset yhteisöt ovat moraalilyhteisöjä, joiden jäseniä motivoivat enemmän sisäiset palkinnot (toruuden tavoittelu ja kollegoiden arvostus) kuin ulkoiset pakotteet.

## Viitteet

- 1 Giddens 1984.
- 2 Ks. Tapper & Palfreyman 2010; Välimaa 2012.
- 3 Klinge ym. 1987.
- 4 Kekäle 1997; Välimaa 1995; 2005; Ylijoki 1998.
- 5 Välimaa 2017 (ilmestyy); ks. myös Birnbaum 1988; Tapper & Palfreyman 2010; Välimaa 1995; 2005; 2012.
- 6 Välimaa 2012.

## Kirjallisuus

Birnbaum, Robert, *How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco 1988.

Giddens, Anthony, *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Polity, Cambridge 1984.

Kekäle, Jouni, *Leadership Cultures in Academic Departments*. Joensuun yliopisto, Joensuu 1997.

Klinge, Matti, Knapas, Rainer, Leikola, Anto & Strömberg, John, *Helsingin yliopisto 1640–1990. 1. osa: Kuninkaallinen Turun Akatemia 1640–1808*. Otava, Helsinki 1987.

Tapper, Ted & Palfreyman, David, *The Collegial Tradition in the Age of Mass Higher Education*. Springer, Dordrecht 2010.

Välimaa, Jussi, *Higher Education Cultural Approach*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä 1995.

Välimaa, Jussi, Akateeminen työ – palkka-

työtä vai säätyläisyyttä. Teoksessa *Tulosohjattua autonomiaa – akateemisen työn muuttuvat käytännöt*. Toim. Helena Aitola & Oili-Helena Ylijoki. Gaudeamus, Helsinki 2005, 146–168.

Välimaa, Jussi, Yliopistojen kollegiaalisuudesta – traditio ja haasteet yhtiöyliopistoissa. Teoksessa *Toiseksi paras? Tieteentekijät ja uusi yliopisto*. Toim. Matti Vesa Volanen. Tieteentekijöiden liitto, Vammala 2012, 140–159.

Välimaa, Jussi, *Opinteillä oppineita – Suomalainen korkeakoulutus keskiajalta 2000-luvulle*. UPEF, Kuopio 2017 (ilmestyy).

Ylijoki, Oili-Helena, *Akateemiset heimokulttuurit ja uusiin sosiaalisuuteen*. Vastapaino, Tampere 1998.