

**Markkinalogiikkaa tieteen tekemiseen
Palkkauudistuskeskustelijoiden näkemyksiä tulosjohtamisen
ja tulospalkkauksen vaikutuksista yliopistotyöhön**

Jonna Tarvainen

Pro gradu - tutkielma

Sosiologia

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Jyväskylän yliopisto

Marraskuu 2005

Markkinalogiikkaa tieteen tekemiseen. Palkkauudistuskeskustelijoiden näkemyksiä tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutuksista yliopistotyöhön

Tekijä: Jonna Tarvainen

Ohjaajat: professorit Kaj Ilmonen ja Martti Siisiäinen

Sosiologia

Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos

Marraskuu 2005

Jyväskylän yliopisto

87 sivua ja 1 liite

TIIVISTELMÄ:

Tutkielman tavoitteena on selvittää yliopistotyöhön sidoksissa olevien toimijoiden näkemyksiä tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutuksista julkiselle sektorille kuuluvan yliopiston tieteelliseen työntekoon. Suomen yliopistot siirtyivät tulosjohtamista tukevaan uuteen palkkajärjestelmään vuonna 2005. Tutkimukseni pohjalla on Jyväskylän yliopiston toimintatavat, mutta työni käsittelee tieteellistä työtä yleisesti kohdeyliopistosta riippumatta. Aineistoni pohjautuu Internetsivustolla käytävään palkkajärjestelmäkritiikkiin, jonka on aloittanut Heikki Patomäki julkaisemallaan eropyynnöllä Helsingin yliopiston valtio-opin laitosjohtajan tehtävästä palkkauudistuksen takia. Keskusteluun on kevään 2005 aikana ottanut osaa lähinnä yliopistohenkilöstö Suomen yliopistoista, mutta myös muita tieteen asiantuntijoita. Käsittelem kritiikkiä teemoittelun ja diskurssianalyysin avulla.

Tutkimukseni perusajatuksena on tuoda esille erityisesti perinteisesti yliopistotyöhön kuuluvaksi ajatellun, tieteelle ja asiantuntijuudelle perustuvan toimintalogiikan, ja yksityiselle sektorille kehitettyjen tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen sisältämien markkinaloogisten periaatteiden eroavaisuuksia. Tieteellinen työ on perustunut tiedon kriittiseen käsittelyyn ja toimijoiden väliseen yhteistyöhön, markkinalogiikan perusajatuksina on tehokkuus ja yksilöllinen kilpailu. Erityyppisillä periaatteilla selittyy tutkimuksessani korostuva keskustelijoiden näkemys, että tulosjohtaminen ja tulospalkkaus ovat haitaksi tieteelliselle työnteolle. Heidän mielestä tuloksellisuus ei lisäännä palkkauudistuksen avulla, mutta työn laatu kärsii tulospakotteiden myötä.

Aineiston analyysi perustuu tiedetyön menetelmien ja tavoitteiden teoriaan, sekä Luhmannin funktiojärjestelmäteoriaan ja Ritzerin teoriaan yhteiskunnan tehostamispyrkimyksistä. Luhmannin avulla selvitän, kuinka valtionhallinto toimii tieteen ja markkinoiden välittäjänä. Ritzerin teorisoinnin kautta laajennan näkökulmaa koko yhteiskunnan tasolle ja pohdin, kuinka yliopistouudistuksilla pyritään tukemaan nyky-yhteiskunnan tehokkuuspyrkimyksiä.

Asiasanat: tulosjohtaminen, tulospalkkaus, julkinen sektori, valtionhallinto, yliopisto, tieteellinen työ, markkinalogiikka

SISÄLLYSLUETTELO

1 VALTIONORGANISAATIOIEN MUUTOSTEN KOHTEENA	3
2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	5
2.1 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	5
2.2 DISKURSSIANALYTTINEN NÄKÖKULMA, RETORISUUS JA FAKTUAALISTAMISSTRATEGIAT	7
3 VALTION PALKKAUUDISTUS	11
3.1 VALTION PALKKAUUDISTUKSEEN VAIKUTTANEET TEKIJÄT JA PALKKAUUDISTUKSEN TAVOITTEET	11
4 TULOSJOHTAMINEN	13
4.1 TULOSJOHTAMISEN SYNTYYN VAIKUTTANEET TEORIAT	13
4.2 TULOSJOHTAMISEN PERIAATTEET	16
5 TULOSPALKKAUS	19
5.1 TULOSPALKKAUS APUVÄLINEENÄ JOHTAMISESSA	19
5.2 PALKKAUUDISTUKSEN SISÄLTÖ, TOTEUTUS JA TOIMIVUUS	22
6 YLIOPISTO TULOSJOHTAMISEN JA TULOSPALKKAUKSEN KOHTEENA	25
6.1 YLIOPISTON ORGANISATIONAALISET OMINAISPIIRTEET	25
6.2 TIEDON LISÄÄMINEN ON YLIOPISTON ELI TIEDEYHTEISÖN TOIMINNAN YDIN	27
6.3 TIEDEPOLITIikka JA TIEDEPOLIITTISET DISKURSSIT	28
8 JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO MUUTOSTEN KOHTEENA	33
8.1 JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON HALLINNON KEHITYS- JA MUUTOSHISTORIAA	33
8.1.1 Kohti tulospalkkausta	37
8.2 TULOSPALKKAUKSEN KÄYTÄNNÖNTOTEUTUS	39

9 ANALYYSI	41
9.1 PERUSTIEDOT AINEISTOSTA	41
9.2 AINEISTON KÄSITTELYTAVAT	45
9.3 KESKEISET AINEISTOTEEMAT	47
9.3.1 Muutokset sananvapaudessa tieteenalojen ja toimijoiden keskuudessa	47
9.3.2 Pakotettu byrokratia tutkimustyön edelle	52
9.3.3 Tasa-arvo ja hierarkia työyhteisössä	55
9.3.4 Markkinalogiikkaa yliopistotyöhön – tieteen ja talouden kohtaamispinta	58
9.3.5 Lopuksi teemoista: valtionhallinto yliopiston ja markkinoiden välittäjänä	61
9.4 DISKURSSIT AINEISTOSTA	63
9.4.1 Läpinäkymätön valta osaksi yliopistotyötä - autonomia-, valta- ja kontrollidiskurssi	63
9.4.2 Yhdessä tieteen puolesta vai yksin palkkion toivossa? – yhteisö – yksilödiskurssi	68
9.4.3 Hallintotöiden ja alaisten hallinnan paineessa – esimiesdiskurssi	73
9.4.4 Päätelmä diskursseista: uusliberalistisen tehokkuustavoittelun uskotaan vievän laatua yliopistotyöstä	77
10 LOPUKSI	81
LÄHTEET	83
LIITE 1	

1 VALTIONORGANISAATIOT MUUTOSTEN KOHTEENA

Suomessa aloitettiin 1980 – luvun lopussa julkista sektoria koskeva uudistuspolitiikka. Tämän jälkeen kahden vuosikymmenen aikana valtionhallinto on toteuttanut huomattavia hallinnollisia uudistuksia, joiden seurauksena sen rakenne ja ohjaus ovat muuttuneet merkittävästi (Virtanen 1996, 1.) Valtio on perustellut uudistuksensa valtionhallintoon kohdistetulla arvostelulla. Julkisessa keskustelussa on väitetty, että julkisen sektorin organisaatiot toimivat liian hitaasti, virkavaltaisesti, joustamattomasti sekä muutostilanteissa riittämättömän tehokkaasti. Toisaalta taas yleinen mielipide on pitänyt valtionhallinnon staattisuutta hyvänäkin asiana. Sen on ajateltu edustavan jatkuvuutta, luotettavuutta ja oikeusturvaa. (Summa & Temmes 1990, 5.) Tällainen on vastapainoa yksityisen sektorin hyvinkin äkkinäisiin yritysten lakkautuksiin, omistajan vaihdoksiin tai kokonaan ulkomaille myynteihin.

Kuitenkin ulkokohtainen kuva vakaasta, puolueettomasta oikeusturvan varaan rakentuvasta hallintokoneistosta on ajan kuluessa alettu nähdä jopa liian pinnallisena. Uusliberalistisen tehokkuusyhteiskunta-ajattelun mukaan julkisen sektorin teknokratia on noussut niin vahvaan asemaan, ettei se ole enää niinkään tarpeita palveleva työväline vaan käyttäytymismalleja saneleva isäntä. Tästä syystä tuloksena on kehittynyt liian hitaasti muuttuvia valtion organisaatioita, joissa ohjausjärjestelmät toimivat kuten aiemmin. Silloin organisaatioiden koot olivat nykyisiä keskimäärin paljon pienempiä, ja tehtäviltään vain murto-osia nykyisistä hallintokoneistoista. Perinteisessä valtion ohjaustoiminnassa painotuksena on ollut resurssiohjaus, jossa hyvinvoinnin lisäämiselle keskeinen tuloksellisuuspyrkimys on jäänyt ohjauksen ulkopuolelle. (Temmes 1990, 9 - 10.)

Kiikan (2002, 22) mukaan valtionhallinnon muutosten taustalla ovat uudistukset liiketaloudessa, virastojen budjeteissa ja siihen liittyen koko valtionhallinnon toiminta- ja palkkausjärjestelmissä. Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen lisäksi nämä uudistukset ovat tuoneet julkiselle sektorille myös laatujohtamista, asiakaskeskeisyyttä ja kilpailukykyä.

Yksilöiden kannalta uudistukset on oikeutettu sanomalla, että tiukka byrokraattisuus ei kannusta uusiin työtehtäviin hakeutumisessa, haasteellisten töiden ottamisessa, riskinotossa, luovuudessa eikä aloitteellisuudessa. Vanhat rakenteet eivät myöskään kannusta tarpeeksi kilpailuun. Nämä kaikki ovat kuitenkin perusedellytyksiä sille, että ihminen olisi aktiivinen ja tehokas tulosten tavoittelija. Teoriat väittävät tehokkaan johtamistavan ja motivoivan palkkauksen auttavan näihin. Koska henkilöstön aktiivisuus ei ole maksimaalisella tasolla, on myös hallintopuolella valtava käyttämättömien henkisten kykyjen reservi. (Virkkunen ym. 34.) Toiveena saada näitä ongelmia poistetuksi on valtionhallinto alkanut uudistamaan toimintaansa, ja keskeisimpinä uudistuksina ovat olleet tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen tuominen julkisen sektorin organisaatioihin. Vuoden 2005 aikana muun muassa Suomen yliopistot ovat kokeneet laajan palkkauudistuksen.

Uudistuksia ei kuitenkaan ole otettu valtionhallinnossa kritiikittömästi vastaan. Etenkin yliopistotoimijat ovat heränneet voimakkaaseen muutosvastarintaan, ja viime aikoina eri medioissa on käyty aktiivista keskustelua siitä, millaisia vaikutuksia uudistukset tuovat tieteelliseen työhön. Työni onkin syntynyt kiinnostuksesta tätä kritiikkiä kohtaan. Pyrin selvittämään, mistä voimakas argumentointi johtuu, miten sitä oikeutetaan ja mitkä ovat ne keskeisimmät tekijät, joihin se kohdistetaan.

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksessani tarkastelun kohteena on, miten yliopistotyöhön sidoksissa olevat toimijat kokevat tulosjohtamismallin ja tulospalkkauksen sopivan yliopistotyöhön, eli tieteellisen työn luonteeseen. Tarkastelen sitä, millaisia vaikutuksia toimijat uskovat uudistuksilla olevan tieteen tekemiseen. Julkisessa keskustelussa tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen on väitetty toimivan jopa haitallisesti yliopistotyölle tärkeiden arvojen ja päämäärien suhteen. Keskustelua on herättänyt muun muassa kysymys, sopivatko yksityiselle sektorille kehitetyt ja siellä toimivana koetut tulosjohtamis- ja tulospalkkausmallit julkiselle sektorille, ja etenkin tieteelliseen asiantuntijuuteen perustuvaan yliopisto-organisaatioon. Käsittelen tutkimuksessani tieteellisen työn ominaisuusluonnetta ja pohdin keskustelua tästä näkökulmasta. Kokemusperäistä tietoa tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen käytännön toimivuudesta saa vasta useamman vuoden kuluttua, mutta yliopistotoimintaan läheisesti yhteydessä olevien henkilöiden mielipiteet antavat jo nyt yhdenlaista kuvaa siitä, miten yliopistotoiminta tulee mahdollisesti jatkossa muuttumaan.

Teoreettisessa osiossa selvitän ensin mitä tulosjohtaminen ja tulospalkkaus tarkoittavat sekä sitä, miten niitä teorian mukaan sovelletaan julkisen sektorin organisaatioihin, etenkin yliopisto-organisaatioon. Käyn läpi, millaisten tekijöiden seurausta tällaiset muutokset ovat, sekä mitä ominaispiirteitä tiedeyhteisö pitää sisällään. Tutkimukseni pohjalla on Jyväskylän yliopiston toimintatavat, joten kerron esimerkkinä Jyväskylän yliopiston hallinnollista muutoshistoriaa sekä palkkauudistuksen toteutuksen käytännössä Jyväskylän yliopistossa. Lyhyt historiallinen katsaus auttaa ymmärtämään nykyisiäkin muutoksia ja niihin suhtautumista. Muuten en kuitenkaan aineistoanalyysissäni korosta erityisesti tätä yliopistoa. Keskeiset palkkauudistuskysymykset ovat samantyyppisiä kaikissa Suomen yliopistoissa. Jokaisessa niistä palkkauudistus on saanut suuren huomion ja kirvoittanut paljon mielipiteitä henkilöstön keskuudessa.

Analyysiosuudessa käsittelem aihetta ensin teemoittelun ja sitten diskurssianalyysin avulla. Nostan aineistosta esille teemoja ja diskursseja tieteelliseen työhön, yliopiston ja sen yläpuolella toimivien organisaatioiden väleihin sekä työyhteisön sisäisiin suhteisiin liittyen. Alun perin tarkoitukseni oli haastatella analyysia varten Jyväskylän yliopiston henkilökuntaa, mutta palkkauudistuksen kirvoittama julkisen keskustelun määrä on noussut niin suureksi mediassa, että päädyin tutkimaan sitä, miten yliopistotyöhön läheisessä suhteessa olevat toimijat puhuvat tulosjohtamisesta ja tulospalkkauksesta julkisuudessa, ja mitä mahdollisuuksia tai ongelmia he näkevät sen tuovan. Helsingin yliopiston Internetsivuille on avattu sivusto, jossa on käyty kiivasta ajatustenvaihtoa etenkin yliopistotoimijoiden kesken, mutta sivusto on saavuttanut myös muun muassa ammattiliittojen huomion. Sivustolla olevat kirjoitukset valitsinkin aineistokseni. Aihe on erittäin ajankohtainen, ja ensimmäinen suoraan yliopiston palkkauudistuksesta tehty julkaisu, koko aineistoni alullepanijan Heikki Patomäen teos, on vasta ilmestynyt. Ajankohtaisuus, uudistuksen herättämä kritiikin paljous ja muutoksen laajuus ovatkin keskeisimmät syyt, miksi valitsin tutkimusaiheekseni juuri yliopiston palkkauudistuksen.

Julkisen sektorin palkkauudistuksen vaikutukset tulevat näkymään sekä koko Suomen työmarkkinoilla että muuten yhteiskunnassa varmasti tulevaisuudessa, joten sitä on kiinnostavaa ja erittäin tärkeää tutkia. Lisäksi yliopisto-opiskelijana kyseenomaista työyhteisöä sivusta seuranneena koen, ettei siellä työskenteleviä ole kuultu tarpeeksi uudistusta suunniteltaessa ja toteutettaessa. Tästä syystä aineistoni valinta on mielestäni perusteltu. Siinä äänensä saavat esille asiantuntijat, joilla on tietoa yliopistotyön luonteesta enemmän kuin keillään muilla, ja jotka myös joutuvat uudistusten kohteeksi.

Omaa työskentelyäni on innostanut, tukenut ja auttanut alussa raamittamaan Jarmo Kiikan vuonna 2002 Lapin yliopistossa yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa tekemä väitöskirja Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimuskohteina poliisi ja puolustusvoimat. Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen toimivuudesta käytännössä julkisella sektorilla ei ole vielä ennen vuotta 2005 tehty muita tutkimuksia.

2.2 Diskurssianalyttinen näkökulma, retorisuus ja faktuaalistamisstrategiat

Näkökulmani tutkimuksessa on diskurssianalyttinen. Varsinaista diskurssierottelua ennen kuitenkin teemoittelen aineistoa. Se selkeyttää syvempää analyysia, sen avulla tekstimassaa on helpompi käsitellä ja erotella eri teema-alueiden esiintymistä ja ilmenemistä. Teemoittelu auttaa löytämään tekstimassasta tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, ja sen avulla tekstistä saadaan esille vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Teemoittelua tehtäessä sitaattien käyttö selkeyttää sekä kirjoittajaa että lukijaa, joten oma työni sisältää perusteltuja palkkauudistuskannanottositaatteja. Tällaisia sitaatteja kirjoittaja voi käyttää kuvaavina esimerkkeinä, ja hän voi perustella tulkintaa niihin vedoten. Lukija taas pystyy sitaattien avulla päättämään, onko kirjoittaja onnistunut tekemään aineistosta asianmukaista tulkintaa. (Eskola & Suoranta 1998, 175 – 181.)

Teemoittelusta syntynyttä alustavaa analyysia jatkan siis luokittelemalla diskursseja. Jokisen ym. (1993, 9 - 10) teoria määrittelee diskurssianalyysin sellaiseksi kielen käytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimiseksi, jossa analysoidaan tarkasti sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä.

Diskurssianalyysi on väljä teoreettinen viitekehys, jonka lähtökohtaoletuksina on oletus kielen käytön sosiaalista todellisuutta rakentavasta luonteesta, oletus useiden rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien merkityssystemien olemassaolosta sekä siitä, että merkityksellinen toiminta on aina kontekstisidonnaista. (Jokinen ym. 1993, 17.) Oletus omaa aineistoani kohtaan on, että kontekstista johtuen tekstit ovat verrattain hyvinkin kriittisiä, koskeehan johtamistavan muutos ja palkkauudistus läheisesti toimijoita itseään.

Diskurssianalyysi myös uskoo, että kielen käytöllä on seurauksia tuottava luonteensa (Jokinen ym. 1993, 17). Tähän oman aineistoni kantaa ottaneet henkilöt tietenkin pyrkivät: vaikuttamaan tulospalkkauudistukseen diskursseillaan, muokkaamaan sosiaalista todellisuuttaan eli heidän työympäristöään, toivomaansa suuntaan. Kielen käytöllä on viime kädessä kysymys yhteiskunnallisten instituutioiden tuottamisesta.

Jokisen (2002, 126 -128) mukaan retorisuuteen painottuvassa diskurssianalyysissä korostetaan näkökulmaa, jossa lukijat tai kuulijat saadaan sitoutumaan tiettyyn näkökantaan. Retorisessa analyysissä ei pyritä tulkitsemaan asian olemusta sellaisenaan, vaan sen argumentointia. Tällaiseen argumentointiin kuuluu kaksi puolta: yhtäältä argumenttien kehittäminen ja toisaalta argumentointi ihmisten välisenä kommunikaationa. Argumentointi eli asemoituminen tapahtuu aina osana laajempaa kontekstia, jota voidaan kutsua argumentaatiokontekstiksi tai retoriseksi kontekstiksi. Siksi niitä tulee tarkastella vuorovaikutuksen osina, joiden merkitys rakentuu esittämiskontekstissaan. Tämä konteksti on ikään kuin strateginen konteksti, jossa puhujat esittävät väitteitä, kritisoivat, taivuttelevat, oikeuttavat, kätkevät tai tuovat esiin uusia asioita. Kun näitä argumentteja lukee, täytyy miettiä mihin kontekstiin ne kuuluvat ja mikä tarkoitus niillä siinä on. Retorinen argumentaatio ei kuitenkaan ole vain strategista taktikointia, vaan osittain harkinnanvaraista, osittain tiedostamatonta ja vain osittain tietoista.

Argumentoinnin tarkastelussa ei analysoida niinkään asenteita, vaan mietitään asemoitumista. Asemoituminen tarkoittaa tietynlaista position ottamista julkisessa keskustelussa, se on siis sosiaalista toimintaa. Argumentaatiolla pyritään vahvistamaan omaa positiota ja kritisoimaan vastapositiota. (Jokinen 2002, 127.)

Mielestäni tällainen argumentointiin sekä retorisuuteen painottuva tyyli soveltuu hyvin oman aineistoni tutkimiseen, sillä sen tekstit käsittelevät organisaatiolle uutta ja siksi vierasta asiaa. Näiden tekstien myötä kantaa ottavat henkilöt tuottavat tietyn tyyppistä kuvaa palkkauudistuksesta nimenomaan omaa työyhteisöä ajatellen, jossa siis uudistus ei ole täysin päässyt vielä edes käyntiin. Tällaisessa tilanteessa on mielenkiintoista tutkia, kuinka toimijat käsittävät asian, kuinka todentavat sen jo ikään kuin etukäteen.

Jokisen (2002) Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen – artikkelin lisäksi käytän analyysini tukena Juhilan (1993) kirjoittamaa artikkelia Miten tarinasta tulee tosi? Faktuaalistamisstrategiat viranomaispuheessa. Kirsi Juhila on kääntänyt essentialistisen tietokäsityksen (jossa faktuaaliset asiantilat ja tapahtumat synnyttävät tietoa ja kieltä) toisin päin siten, että tarkastelee tiedon totuudellisuuden määräytymisen prosessia sosiaalisena käytäntönä. Tämä tarkoittaa sitä, että kielen ja tiedon avulla faktuaaliset asiantilat ja tapahtumat argumentoidaan essentiaalisiksi.

Kieli siis tuottaa todellisuutta, ei vain kuvaa sitä. Faktuaalistamistrategioita hän kuvaa sellaisiksi vakuuttelun muodoiksi, joita käyttämällä tietyn tiedon totuusarvosta tulee niin suuri, että kuulija tai muu vastaanottaja saa vaikutelman, että tämä versio on itsestään selvä ja ainoa oikea. Asia on ikään kuin kiistaton tosiasia. Samalla tällainen strategia on vallankäytön muoto, kun vakuuttelija vie muut vaihtoehdot, hän ottaa itselleen vallankäyttäjän aseman. Vallankäyttöön liittyy myös diskurssianalyysiin kuuluva diskurssien rajoittava luonne. Pirttilän (1993, 161) mukaan niiden avulla ulkoistetaan eli suljetaan ulkopuolelle esimerkiksi tietyt tieteen lajit. Diskurssit myös rajoittavat sisäisesti sanelemalla mitä esimerkiksi sosiologiassa saa sanoa.

Potter (1996, 112) kuvaa vakuuttelevaa retoriikkaa nimityksellä faktan konstruointi. Hän tarkoittaa sillä eräänlaista vakuuttavan retoriikan äärimuotoa, kiistattoman totuuden esittämistä niin kuin Juhilakin. Faktan konstruointi huomioi tilanteen, jossa sosiaalisen todellisuuden konstrukttiivinen luonne hämärtyy, eikä vaihtoehtoisia jäsennostapoja ole edes nähtävissä. Vakuuttaja voi puolustella omaa kantaansa kyseenalaistamalla samalla muiden puhetta.

Omassa työssäni tällaisten vakuuttelumenetelmien tutkiminen toimii siitä syystä, että aineistoni koostuu korkeassa asemassa olevista oman alansa asiantuntijoista, joiden uskon pystyvän vaikuttamaan yliopiston toimintakäytäntöihin ainakin pidemmällä tähtäimellä. Heillä on myös kova motivaatio tähän, mikä on olennaista puhetyylin kannalta. Halu ja motivaatio lisäävät diskurssien voimakkuutta, ja korkeista instituutionalisista asemista esitettynä niillä on myös vaikutusta tuleviin käytäntöihin ainakin jossain määrin. Juhila (1993) määrittelee tällaisen reunaehtokontekstiksi. Toinen mielenkiintoinen kontekstimuoto on Juhilan kulttuurisen kontekstin idea. Hän pitää tärkeänä, että diskursseja käsiteltäessä huomioidaan se, että ne nojaavat vahvoihin kulttuurisiin konventioihin. Diskurssit ovat siis kulttuurisidonnaisia, jotka käsittääkseen tutkija joutuu hyödyntämään omaa kulttuurista tietämystään. Myös omassa työssäni kulttuurisidonnaisuus näkyy selvästi. Keskityn painottamaan sitä yleistä tilannekontekstia, johon valtiolliset muutokset ja uudistukset liittyvät, ja jotka vaikuttavat nyt yliopistoissa tehtäviin uudistuksiin, sekä sitä tieteellistä kontekstia, jonka ympäröimänä puhujat vahvasti ovat.

Uskon, että epävarmuus omasta asemasta ja huoli tieteen ja tieteellisen työnteon puolesta ovat muokanneet aineistoni diskurssit niin vahvoiksi kuin ne ovat ainakin osittain. Yliopistoissa ei ole juuri totuttu niin mittaviin uudistuksiin kuin nyt käsillä olevat ovat, yliopistolaitosta on pidetty varsin stabiilina organisaationa. Lisäksi se, että muutokset tulevat yliopistoa korkeammalta taholta, hyvin tiukassa aikataulussa ja ehdottomina lisäävät kritiikkiä. Pelko autonomian horjumisesta tuottaa Juhilan määrittelemää vaihtoehdottomuusdiskurssia. Se on tekstiä, jonka mukaan asiat on mahdollista ja järkevää ratkaista vain sillä tavalla, kuin asianomainen tekstissään tuo julki.

Jokinen (2002, 128) muistuttaakin, että argumentatiivisuudessa yksi ulottuvuus on puhuja - yleisösuhte. Puhe ei ole vain puhetta jostakin, vaan aina myös puhetta jollekin. Puhe pyrkii tietyn yleisön sitouttamiseen esitettyyn argumenttiin, ja tämä tapahtuu vakuuttavan ja suostuttelevan retoriikan kautta. Suhde yleisöön tekee argumentaatiosta erityisen mielenkiintoisen tapahtuman, koska argumentin vakuuttavuus rakentuu viime kädessä vasta sen vastaanotossa. Siksi argumentteja kehittäessä on aina mietittävä, kenelle ne halutaan esittää ja keneen vaikuttaa. Oman tutkimukseni aineisto kohdistuu paitsi vaikuttavissa asemissa oleville valtion päättäjille, omalle ja muiden yliopistojen henkilökunnalle sekä kirjoittajille itselleen. Koska yliopistossa tapahtuvien muutosten vaikutukset ovat epäselviä tai näistä ainakin ollaan eri mieltä, niin samalla kun he ottavat kantaa näihin uudistuksiin, he määrittelevät asiaa ja siihen suhtautumistaan mielessään. Vakuuttaessaan yleisölle puhuja vakuuttaa diskursseja myös itselleen, luo myös omaa sosiaalista todellisuuttaan.

3 VALTION PALKKAUUDISTUS

3.1 Valtion palkkauudistukseen vaikuttaneet tekijät ja palkkauudistuksen tavoitteet

Valtionhallinnossa suurin muutos tapahtui vuosina 1990 – 1995, kun tulosjohtaminen otettiin asteittain käyttöön. Tämä siirtyminen mahdollistui julkisella sektorilla tehtyjen muutosten myötä. Valtionhallinnossa otettiin muun muassa käyttöön tulosneuvottelut eri organisaatioiden kesken tulossopimusten vuoksi, ja muodostettiin järjestelmiä eri virastojen ja laitosten suorittamien määrän, laadun ja kustannusten seuraamiseksi.

Valtion organisaatioihin, mukaan lukien yliopistolaitokset, liittyvät muutokset ovat aina sidoksissa yhteiskunnalliseen muutokseen. Yhteiskunnalliset valtaeliitit kuten valtio, kirkko ja talouselämä ovat kukin vuorollaan vaikuttaneet tiedeyhteisöön luoden niille uusia tarpeita, jotka ovat voineet institutionalisoitua näiden valtaeliittien suojissa. (Helenius 1996, 283.) Tieteen oma autonomisuus jääkin usein näiden valtaeliittien arvostuksien alle.

Vaikka läntisten kehittyneiden maiden valtiot ovat puuttuneet yliopistojen toimintaan ja tehtävien painotuksiin, ne eivät ole juuri kyseenalaistaneet yliopistojen tarkoitusta. Yhteiskunnan muutosprosessien vauhti on kuitenkin kiihtynyt, ja nyt myös yliopistoja on alettu uudelleen arvioida. Valtiot ovat alkaneet vaatia muutoksia yliopistojen infrastruktuuriin, niiden perinteiset tehtävät ja arvot on nostettu huomion keskelle. Suomessa uusliberalismiin liittyvällä hyvinvointivaltion tehtävien purkamisella on ollut vaikutusta yliopistojen toimintaedellytysten heikkenemiseen. Uusliberalistinen ideologia vannoo kilpailun, markkinoiden ja tehokkuuden käsitteisiin. Puheen tasolla viitataan pyrkimykseen huippuunsa trimmatusta tiede-eliitistä, jonka toimintamahdollisuuksia tuettaisiin kaventamalla niiden toiminta-akselia, mutta samalla tukemalla niiden autonomiaa ja opetuksen edellytyksiä. Uusliberalismi pitää kuitenkin sisällään sekä tavoitteiden keskinäisiä, että tavoitteiden ja keinojen välisiä ristiriitaisuuksia. Suurimmaksi osaksi nämä ristiriidat johtuvat siitä, että kulttuuriset, sivistykselliset ja tieteelliset tavoitteet johdetaan kaikki taloudellisen koneiston

edellytyksistä käsin, ei niiden omien toimintalogiikoiden perusteella. (Alestalo 1996, 246 – 247.)

Uusliberalistinen valtio purkaa keskitettyä ohjausjärjestelmää käyttämällä tiukkaa normatiivista ohjausta. Yliopistot, joilla ei ole samanlaista markkina-arvoa kuin monilla yksityisen sektorin organisaatioilla, ajetaan markkinaohjatun kilpailun alle. Säännöt ja valvonnan kilpailussa hoitaa kuitenkin valtio. Tiede-eliitillä on tässä pelissä teoriassa selkeästi ja tarkasti rajattu kenttensä. Se toimii tieteellisen tiedon kasvattajana, tehokkaiden tutkijoiden ja opettajien valiojoukkona, tieteellisen luovuuden esikuvana ja tutkimustyön suorittajana. Tämä tieteellinen eliitti käy jatkuvaa, tieteen ulkopuolelta ohjattua kilpailua keskenään taatakseen omalle tutkimusryhmälle tai yksikölle rahoituksen sen sijaan, että pohtisi systemaattisesti mitkä tiedejärjestelmän erityispiirteet pitäisi säilyttää ja mitkä niistä vaatisivat muutoksia. (Alestalo 1996, 248.) Markkinoiden logiikka kääntyy suorastaan itseään vastaan, jos tehokkuuden ja keskitetyn huippututkimuksen sijaan puolustetaan kynsin ja hampain omaa reviiriä ja omaa olemassaolon oikeutusta kykenemättä näiltä keskittymään tehokkaampien ja tuottavampien keinojen ja ratkaisujen kehittämiseen. Tällaisen toiminnan tuloksena yliopistosta tulee helposti kuin teknis - taloudellisen ajattelutavan omaava liikeyritys, jonka tuloksia mitataan kuin tavaraa. (Heikkinen, 10.8.1998)

Uusien, yliopistolle vieraiden rationaliteettien vastaanottaminen onkin herättänyt paljon vastarintaa. Tulosojohtamiseen siirtyminen ja tulospalkkaus ovatkin vaatineet yliopistotoimijoilta sosiologialle läheisen näkemyksen korostumista ja pohdintaa, eli että mikään organisaatio ei ole instituutio, arvo sinänsä, vaan se on ihmisryhmien järjestynyt muoto tiettyjen aikaansaannosten eli tulosten saamiseksi. (Virkkunen ym. 1987, 49.) Se ei siis ole stabiili eikä muutoksilta suojassa kuten eivät muutkaan instituutiot. Lähes kaikki valtionhallinnon organisaatiot ovat aiemmin saaneet toiminnalleen oikeutuksen ja hyväksynnän ikään kuin automaattisesti koska ne on nähty välttämättöminä yleisen hyvinvoinnin kannalta, eikä niiden toimintatapoja ole osattu kyseenalaistaa välttämättä yhtä helposti kuin yksityisen sektorin organisaatioita. Mutta etenkin 1990 – luvun lamavuosien seurauksena niihin on alettu kohdistaa paljon kritiikkiä. Valtionhallinnon tulee pystyä kilpailemaan muiden työmarkkinasektoreiden kanssa, sillä tulee olla laatukriteerien lisäksi myös

määräkriteerejä. Päättäjät korostavat, että kun palkkaus onnistutaan kehittämään kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi, lisääntyy työmotivaatio, mikä taas tehostaa tuloksellista toimintaa. (Virtanen 1996, 1). Uudistuksessa palkan tärkeimmiksi tavoitteiksi asetettiin tuloksellisen toiminnan ja johtamisen tukeminen.

4 TULOSJOHTAMINEN

4.1 Tulosjohtamisen syntyyn vaikuttaneet teoriat

Tulosjohtamisajattelu syntyi 1970 – luvun lopulla pitkän kehitysprosessin seurauksena, kun koettiin tarpeellisen ratkaista tavoitejohtamiseen liittyviä ongelmia. Lisäksi siihen vaikuttivat arvostuksien muutokset, eli kun alettiin korostaa liiketoiminnallista ajattelutapaa johtamisessa. (Santanen ym. 1988, 35 - 36.) Tulosjohtamistyyli rakentuu useista palasista, sen syntyyn ovat vaikuttaneet monet eri johtamisteoriat. Jotta voimme ymmärtää tulosjohtamisen koko organisaatioon ja sen ympäristöön vaikuttavana toimintana, meidän täytyy rakentaa johtamisen taustateoria monien teorioiden osista. (Kiikka 2002, 15.)

Tulosjohtamisen pohjalla näkyvimpänä on Max Weberin kehittämä systeemiteoreettinen ajatussuunta. Se koskee organisaation ulkoisen sekä sisäisen johtamisympäristön selittämistä ja luo puitteet suunnittelun, seurannan ja valvonnan toteuttamiselle. Weberin byrokratiamallin keskeisinä kohteina olivat rationaalinen toiminnan tarkastelu erityisesti taloudellisessa toiminnassa ja sen yhteiskunnalliset edellytykset. (Salminen 2002, 59.)

Vaikka nykyihmisestä byrokratia – sana mielletään joksikin sellaiseksi, josta pitää pyrkiä eroon, Weber ei tarkoittanut termillään kankeaa, yksityistä ihmistä musertavaa virkakoneistoa. Hänen kehittämiensä malli pyrki sujuvuuteen sekä siihen, että ihmisten työpanos tulee järkevällä tavalla hyödynnetyksi. Käytännön sovellutuksissa byrokratiaan on kuitenkin tullut sellaisia piirteitä, joita nyt uudella johtamisjärjestelyllä pyritään valtion hallinnosta karsimaan. Byrokratian koetaan estävän persoonallista kasvua, ”epävirallisen organisaation” syntymahdollisuuksia, kehittävän tavanmukaisuutta ja jäykentävän valvonta- ja johtamisjärjestelmiä. Myös

hierarkkisen rakenteen uskotaan tukahduttavan viestintää ja tätä kautta vähentävän uudistusideoita. (Asp & Peltonen 1980, 147 -148.) Juuri näistähän yliopistoa ja muitakin julkisen hallinnon laitoksia on arvosteltu.

Byrokratiamalli on varmasti jatkossakin pitkälti vahvana lähtökohtaisena vaikuttajana julkishallinnossa, koska se luo säännöksillään pysyvyyttä ja selkeyttä toimintaan. Byrokratiamallia arvostellaan siitä, että se kasvattaa auktoriteettiasemaa kohti huippua niin, että alempien tasojen työntekijöiden autonomia vähentyy jatkuvasti. Teorian mukaan tällä menetelmällä on kuitenkin myös toinen puoli. Nykyaikaisissa byrokraattisissa järjestelmissä tarjoutuu muodollisesti alistetussa asemassa oleville enemmän mahdollisuuksia organisationaalisten tehtävien itsenäisen hallinnan hankkimiseksi tavoilla, jollaisia traditionaalisemmissä organisaatioissa ei voi olla. Kun auktoriteettisuhteet ovat erittäin jäykkiä, on kontrollia helpompi kiertää. Weberin byrokratiamalli sisälsi myös ajatuksen auktoriteettipyramidiksi järjestäytyneestä virkojen hierarkiasta, jota ylin johto valvoi tiukkojen kirjoitettujen sääntöjen avulla. (Giddens 1984, 227 - 229.) Palkkajärjestelmä uudistuksessa työsuorituksen seuranta ja tehtävien vaatimuslomakkeet sekä säännölliset tuloskeskustelut esimiesten ja alaisten välillä tuo nämä Weberin ajatukset uudelleen keskusteluun.

Aspin ja Peltosen mukaan (1980, 149) toinen tulosjohtamisen syntyyn vaikuttanut suuntaus on Frederick Taylorin 1900 - luvun alussa kehittämä tieteellisen liikkeenjohdon teoria. Taylor painotti sitä, että työn tulokset määräävät loppujen lopuksi työntekijät itse, ja heidän suoritus tasonsa vaihtelee samankin työn sisällä todella paljon. Tämä suuntaus korostaa oikeanlaisten työskentelytapojen tärkeyttä, ja nämä tavat voivat hioutua vain aktiivisen esimies – alaisneuvottelujen kautta. Juuri tähän palkkaneuvottelut ja aktiiviset seurantakeskustelut palkkauudistukseen liittyen pyritään. Jokaiselle tulee luoda sopivat tavoitteet, kannustava aikataulu ja miettiä oikeanlaisia keinoja joilla jokainen voi tavoitteensa saavuttaa. Tähän sisältyy sekä tieteellisen liikkeenjohdon että tulosjohtamisen perustana oleva tehokkuuspyrkimys. Siihenhän pyritään myös lisääntyvällä esimiehen ja alaisen välisellä motivointia kohottamaan pyrkivällä yhteistyöllä.

Ihmissuhdekoulukunta syntyi 1920- ja 1930 – lukujen vaihteessa koneajattelun kritiikin innoittamana. Elton Mayolin malli (ks. Kiikka 2002, 19) korostaa erityisesti

ryhmien merkitystä organisaatiossa, ja painottaa ns. epävirallisten organisaatioiden tärkeyttä. Epäviralliset organisaatiot vaikuttavat työntekijän tyytyväisyyden tunteisiin, jotka taas motivoivat parempiin työsuorituksiin. Ihmissuhdekoulukunta sopii siis erittäin hyvin tulosjohtamisnäkemykseen, sillä epävirallisten organisaatioiden kautta kommunikaatio toimii tehokkaimmin, ja mielekkyys työtä kohtaan auttaa motivoimaan ja sitomaan ihmisiä työhön sekä organisaatioon. Nykyaikana sitä ei enää kyseenalaistetakaan, vaan korostetaan että ulkoisten palkkioiden lisäksi motivoimiseen tarvitaan myös muuntyyppisiä keinoja. Ihmissuhdekoulukunnan näkemysten mukaisesti johtajien vaatimukset nousevat. Jotta alemmalla tasolla voi kommunikaatio toimia, johtajien on oltava kannustavia ja aktiivisia suhteissaan alaisiinsa. Kiikka toteaaakin, että ihmissuhdeteoria on vaikuttanut tulosjohtamiseen juuri henkilöstöhallinnon alueella.

Tulosjohtamisen pohjalla on myös systeemiteoreettinen näkökulma. Se käsittää ajatuksen, että kokonaisuus on aina osien summa. Siksi koska kokonaisuus on monimutkainen systeemi, sitä ei voida selittääkään vain jonkin yhden näkökulman mukaan, vaan on huomioitava useita tekijöitä ja katsantokannan on oltava laaja. (Lönnqvist 1987, 3.) Sosiologiassa on korostettu paljon organisaation avoimen systeemin muotoa, jossa painottuu vuorovaikutuksen merkitys. Tulosjohtamiselle tärkeät tavoitteet voivat toimia sitä paremmin, mitä enemmän yhteistyötä eri ryhmien kesken lisätään. Tämä on tärkeää myös tulosten seurannan takia.

Kiikan (2002, 19 – 20) mukaan myöskään tavoitejohtamista ei voida unohtaa tulosjohtamisen edeltäjänä. Hänen mielestään voi jopa sanoa, että edellä mainittujen teorioiden pohjalta syntyi tavoitejohtaminen, joka on ajan kanssa muokkautunut ja jota nykyään kutsutaan tulosjohtamiseksi. Myös tavoitejohtaminen keskittyy tuloksiin. Sen onnistumisen kannalta on tärkeää omaksua kolme periaatetta: tavoitteiden määrittely ja suunnittelu, motivointi eli esimiesten ja alaisten suhde sekä valvonta. Periaatteet ovat samat kuten tulosjohtamisessa. Kiikan mielestä tavoitejohtamisnimitys kuvaisikin valtionhallinnon johtamistyyliä jopa paremmin kuin tulosjohtaminen, sillä tavoitejohtaminen korostaa selkeiden tavoitteiden tärkeyttä, jota valtionhallinnossa nyt paljon korostetaan.

4.2 Tulosjohtamisen periaatteet

Tulosjohtaminen on tulostietoista ja tuloslähtöistä johtamista. Toiminta perustuu siihen, millaisia aikaansaannoksia koko organisaatiolta, sen eri yksiköiltä ja kultakin jäseneltä edellytetään. Vasta tämän jälkeen voidaan määrittää, mitä toimenpiteitä aikaansaannokset edellyttävät. Halutun tuloksen korostamisella pyritään vapauttamaan ajattelu nykyisistä rutiineista ja katsomaan niitä kriittisesti sekä etsimään uusia tuloksen kannalta asianmukaisia toimintatapoja. Tulosjohtamisen tärkeimmät ehdot ovat, että aikaansaannosten eli tulosten on oltava aina toiminnan johtamisen perusta. Toinen ehto on tahto. Toimijoiden pitää paitsi tiedostaa, myös tahtoa vahvasti tulosjohtamisessa määritettyjen asioiden toteutumista. (Virkkunen ym. 1987, 50.) Tällä hetkellä yliopiston palkkauudistuksen sisään ajamisessa yhtenä ongelmana onkin se, että epäviralliset organisaatiot vastustavat sitä voimakkaasti. Tällaisessa ilmapiirissä asetetut tulostavoitteet eivät siis voi toimia tarkoituksenmukaisesti.

Kehittymiselle on ollut usein leimallista se, että edistymiseen on pyritty keskittymällä vain yhteen toiminnan puoleen kerrallaan. Kokonaisuksien näkeminen ja hallitseminen on koettu hyvin vaikeaksi, eikä sen merkitystä ole aina ymmärretty. Tästä johtuen toiminnan suunnittelun ja seurannan johtamisen apuvälineitä sovellettiin yhteisöissä ilman selkeää tavoitteiden määrittelyä ja useamman vuoden edeltävää suunnittelua. Silloin kun merkityksiä ei ole ymmärretty laaja-alaisesti, johtamistapa ja organisaatiokulttuuri hylkivät uudistuksia ja tästä seuraa katkos suunnittelun ja varsinaisen toiminnan välille. Alettaessa kehittämään vain yhtä osa-aluetta unohtamalla muut osiot virhe syntyy jo alussa. Tuloksena voi olla muodollisesti nykyaikainen organisaatio, joka toiminta on kuitenkin vanhanaikaista. Esimerkiksi henkilöstön sitoutumista on pyritty lisäämään irrallisilla toimenpiteillä näkemättä, että se heijastaa johtamiskäyttäytymistä ja on riippuvainen organisaatiokulttuurista. Uuden tulosjohtamistyylin soveltaminen esimerkiksi yliopistossa merkitsee yhteisössä alkuvaiheessa korostetusti johtamisjärjestelmän kehittämistä. Jatkossa tulosjohtamisen syventyminen organisaatiossa merkitsee tulosajattelun muodostumista yhteisön laaja-alaisen ja pitkäjänteisen kehittymisen lähtökohdaksi. (Virkkunen ym. 1987, 67 - 68.)

Työyhteisön kehittymisen tehokkaasti liikkeelle paneva voima on kuitenkin johdon oma halu kehittyä. Jos johto kokee oman ja yhteisön kehittymisen myönteiseksi haasteeksi, ovat kehittymisen perusedellytykset olemassa. (Virkkunen ym. 1987, 35.) Yliopiston palkkauudistukseen liittyvä muutos on kuitenkin siitä erityinen, että vaatimus muutokseen tulevat kokonaan yliopisto-organisaation ulkopuolisilta tahoilta. Edes yliopiston korkein johto ei ole ollut muutoksen tarpeesta päättämässä, vaan muutos on ikään kuin pakotettu kaikille. Tällöin johdon asema on alusta lähtien erilainen kuin esimerkiksi yksityisessä yhtiössä, jossa muutoshalu ja – päätös lähtee organisaation sisältä. Motivaatio on yleensä korkeammalla, kun päätös muutoksesta on lähtenyt itsestä. Palkkauudistuksessa muutos vaatii ensin sopeutumista ylempien tahojen päätöksiin, ja vasta kun johto pystyy sisäistämään sen osaksi omaa organisaatiota ja toimintaansa, pystytään sitä tarjoamaan myönteisenä haasteena myös alaisille. Tämän jälkeen johtajalla tulisi olla kyky tarkastella työtään monesta eri näkökulmasta, ja hänen tulisi kehittää koko työyhteisöä näkemään tulosjohtamisprosessi laaja-alaisesti.

Virkkunen ym. (1987, 64) huomauttavat, että johtamisen tehtäväkenttään kuuluu sekä toiminnan että ihmisten johtaminen. Organisatoriselta kannalta ajateltuna ihmisten johtamisella tähdätään toivottujen tulosten syntymiseen sekä pidemmän aikavälin toiminnallisen elinkelpoisuuden varmistamiseen. Näin ihmisten johtaminen saa merkittävyyttä toiminnalliselta kannalta. Toisen näkökulman mukaan ihmisten johtaminen syntyy johdettavista eli ihmisistä itsestään. Kuten Virkkusen ym., myös Aspin ja Peltosen (1980, 175) mukaan johtamiskirjallisuudessa on jo pitkään korostettu, että johtamistavalla on selvä vaikutus työyhteisön ihmisten jokapäiväiseen elämään ja sitä kautta työn mielekkäänä kokemiseen. Tulosjohtamisjärjestelmän haasteena onkin huomioida samaan aikaan toimijoiden tarpeet yksilön kehitymis- ja edistymispyrkimyksineen sekä organisatoriset voitto- ja kasvutavoitteet. Julkisella sektorilla yksilöiden ja ryhmien hyvinvointitarpeet tiedostetaan ainakin periaatetasolla hyvin, joten paine johtamiskulttuurin soveltamisessa näihin tekijöihin on varmasti voimakas. Ainakin suurin osa julkisen sektorin organisaatioista on pitänyt toimintaperiaatteinaan niin sanottujen inhimillisiä arvoja korostavia näkökulmia.

Santalaisen ym. (1988, 36) mukaan tulosjohtamista tulisi jäsentää asia- ja ihmissuhdeprosessien kannalta siten, että se käsitettäisiin suunnitteluprosessina ja

jatkuvana päivittäistulosjohtamisena. Ajattelufilosofiana taas korostetaan tulosten aikaansaamisen tärkeyttä toiminnassa. Ajattelumme kautta voimme vaikuttaa omaan asennoitumiseemme ja mielenkiintomme suuntaamiseen niin, että tulokset näkyvät käytännön toiminnassamme. Tämä näkökulma siis edellyttää tulosjohtamisajattelun syvää sisäistämistä ja hyväksymistä. Pelkkä kaavamainen toiminta ei riitä, vaan tietyn ajatustavan hyödyntäminen laajasti kaiken toiminnan perustana vaatii sitoutumista. Tällöin ajattelu ohjaa järjen ja tunteen voimaa suunnitteluvaiheesta toteutukseen asti.

Tulosjohtaminen ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien sekä kontaktiverkostojen kautta tapahtuvana voimavarahallintona merkitsee tärkeiden vaikuttajatahojen saamista mukaan edesauttamaan tulosten tekoa. Koko työyhteisö täytyy myös saada toimimaan aktiivisesti samojen tulosten tavoittelun eteen. Yliopistojen kaltaisten hyvin laajoissa organisaatioissa tämä on hankalampaa kuin pienemmissä ja siksi selkeämissä organisaatioissa. Työyhteisössä tulosjohtaminen näkyy työnjaon järjestelmänä. Se luo puitteet tulosjohtamisprosessin luontevalle sujumiselle läpi organisaation strategiatasolta operatiiviselle eli toiminnalliselle tasolle saakka. Se on jatkuva, inhimillinen vuorovaikutusprosessi joka suuntaa ajattelua ja toimintaa rakenteiden puitteissa tietyllä tavalla. Tulosjohtamisessa on kysymys tietynlaisista arvoista ja arvostuksista sekä näiden pohjalta syntyvästä organisaatiokulttuurista. (Santalainen ym. 1988, 37).

Jotta tulosjohtamisajattelu toimii tehokkaasti, tulee se tuoda käytännön tasolle suunnittelu-, toteutus- sekä seuranta- ja valvontatehtävämenetelmänä. (Santalainen ym. 1988, 37). Yliopisto-organisaationaaliset prosessit ovat olleet suhteellisen hitaasti muuttuvia, joten uudet tulosjohtamisperustaiset ajattelu- ja toimintatavat edellyttävät aiempien tapojen kyseenalaistamista ja mahdollisesti suuriakin muutoksia.

Ammattinäkökulmasta ajateltuna tulosjohtamisajattelun tuleminen työn toimintaperiaatteeksi tuottaa eniten muutoksia johtajalle. Se on johtajan itsensä kannalta katsottuna hänen ammattinsa, johon hän käyttää omaa kapasiteettiaan. Muutokset entisiin toimintaperiaatteisiin voivat olla hyvin suuria. Koska tulosperustaisessa toiminnassa korostuu johtajan rooli, se tuo monia uusia haasteita toimintaan. Johtohenkilöstön on erityisen tärkeää löytää se rooli, jonka kautta organisaation kokonaistulokset parhaiten toteutuvat. (Santalainen ym. 1988, 37 - 39.)

Tulosjohtamisessa onkin huomioitavaa, että samalla kun korostetaan tulosten tärkeyttä, käännetään katsetta pois keinoista. Johtajalla on entistä enemmän valtaa päättää toimintatavoista, siitä millä keinoin haluttuun tulokseen pyritään pääsemään. (Kiikka 2002, 42.)

1970 – luvun lopulla syntyneen suomalaisen tulosjohtamisajattelun soveltamisalue on laajentunut koskemaan liikeyritysten lisäksi myös muita organisaatioita. Sen peruspiirteiksi ovat nousseet kolme johtamisprosessin perusvaihetta; tulosjohtamissuunnittelu, päivittäistulosjohtaminen ja valvonta (Santalainen ym. 1988, 45.) Kaikki nämä viittaavat tulosjohtamisen kehittymisestä käytännönläheisempään muotoon. Toisaalta taas tulosjohtaminen on kehittynyt vaativammaksi. Ketään ei voida valmentaa yksioikoisesti tehokkaaksi johtajaksi, vaan siihen tarvitaan henkilökohtaista paneutumista ja riittävää teoreettista pohdiskelua. Jotta toimisi mahdollisimman tuloksellisesti, on oltava motivoitunut, hallittava vuorovaikutteisuus, laatu sekä nopea päätöksentekokyky. Tulosjohtamisen rinnalla voidaankin puhua moniulotteisesti johtajuusajattelusta (Virkkunen ym. 1987, 45.)

5 TULOSPALKKAUS

5.1 Tulospalkkaus apuvälineenä johtamisessa

Palkkaus on osa johtamisjärjestelmää. Vaikka tämä organisaatioissa tiedetään, palkkausasioita ei välttämättä kunnolla hyödynnetä johtamisen tukena. Henkilöstöä tulisi kuitenkin ohjata omatoimisuuteen ja aktiivisuuteen tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Oikein rakennettuna palkkausjärjestelmä ohjaa henkilöstöä itsenäiseen työskentelyyn. (Gustafsson & Jokinen 1997, 13.) Tästä voidaan tehdä se johtopäätös, että väärin rakennettu palkkaus taas hidastaa kehitystä. On siis luontevaa kehittää myös yliopistojen palkkausjärjestelmää, jos sen ei ole aiemmin koettu toimivan parhaalla mahdollisella tavalla eikä sitä ole osattu hyödyntää tarpeeksi. Kiikka (2002, 43) muistuttaa, että palkkausta mietittäessä täytyy kuitenkin muistaa, että se ovat hyvin henkilökohtainen asia. Ei ole olemassa yhtä, kaikkia tyydyttävää mallia, eikä tulospalkkauksestaakaan voi tällaista odottaa.

Kannustavalle palkkausjärjestelmälle on kuitenkin asetettu muutamia perusvaatimuksia, jotka eivät koske vain palkansaajia, vaan myös palkanmaksajia. Palkan tulee perustua hyödyn jakamiseen, eli työntekijöiden työtehosta saatavien hyötyjen tulee palautua ainakin jossain määrin takaisin työntekijälle. Tulosten jäädessä odotettua alemmas työnantajan että työntekijän tulisi olla joustavia palkkauksen suhteen. Työnantajan tulisi joustaa alaspäin ja työntekijän hyväksyä pienempi palkka. Palkkojen tulisi joustaa muutenkin tilanteen ja tulosten mukaan. Jos siis organisaatiossa tarvitaan tiettyä ammattihenkilöä, on hänelle voitava myös maksaa riittävästi.

Myös Gustafsson ja Jokinen (1997, 13 -14) huomauttavat saman kuin aiemmin jo totesin, että etenkin pelkkä raha ei ole kannustimena riittävä. Palkkausjärjestelmä toimii parhaimmillaan silloin, kun henkilöstö tuntee tavoitteet ja sille annetaan mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen. Myös työilmapiirin ja muiden työn onnistumisen edellytysten täytyy olla kunnossa. Henkilöstön tulisi olla sisäistänyt palkkausjärjestelmä hyvin, jotta he kokevat sen mielekkäänä, motivoivana ja kannustavana. Ihmisillä on tarve toimia järjestelmällisesti ja loogisesti. Jos he eivät hyväksy palkkausperusteita, he eivät myöskään toimi mahdollisimman tehokkaasti. Hulkon ym. (2002, 45) mukaan oikeanlainen palkitseminen välittää voimakkaita viestejä organisaation arvostamisesta. Arvostaminen liittyy taas asenteisiin, joihin tulospalkkauksella pyritään vaikuttamaan. Henkilöstö sitoutuu paremmin työpaikkaansa kun palkitseminen on kokonaisuudessaan toimivaa. Hulkko ym. (2002, 28) kuitenkin väittävät, että tehokkaimmat kannustimet palkkauudistuksessa ovat juuri vuosittain jaettavat tulospalkkaosuudet. Myöhemmin analyysivaiheessa kuitenkin pohdin, kuinka suuri vaikutus yliopistomaailmassa tulospalkkioilla on, vaikuttavatko tiedemaailmassa ehkä muun tyyppisiä organisaatioita enemmän esimerkiksi sisäiset motivaatiotekijät, ja mitä vaikutuksia palkkauudistuksella niihin on. Selvitän, kokevatko yliopistoissa työskentelevät tulokseen perustuvat palkkatyylin jopa negatiivisena kehityksenä niin, että kilpailuhenkinen tulospalkkioihin tähtäävä työskentelytapa voisi jopa haitata työn tuloksellisuutta.

Esimiehet ovat tulospalkkauksen kehittämissä ja toiminnan sujuvuuden seuraamisessa joka tapauksessa avainhenkilöitä. Lähiesimiehen kuuluu tiedottaa oikeaan aikaan uudistukseen liittyvistä asioista, keskustella palkitsemisesta alaisten kanssa ja ottaa

kantaa tavoitteiden asettamiseen. Heidän tehtävänsä on ennen kaikkea kytkeä järjestelmä osaksi johtamista omassa yksikössään tai ryhmässään. Tulospalkkiojärjestelmän on tarkoitus kehittää johtamista. Jotta tavoitteita saadaan saavutetuksi, täytyy työnjakoa, tiedonkulkua ja palautteenantoa parantaa. Tulospalkkiojärjestelmien avulla pyritään vaikuttamaan työpaikan tärkeimpiin asioihin, kuten taloudelliseen tulokseen, kustannustehokkuuteen, tuotteen eli tutkimassani tapauksessa tieteellisten töiden laatuun sekä yksikön tulokseen. (Hulkko ym. 2002, 26 - 27, 46.) Organisaatioiden palkkakustannukset ovat riippuvaisia siitä, miten sen toimintaa ohjataan ja johdetaan. Palkka on työntekijälle korvaus hänen työnantajan johdon alaisena suorittamastaan työstä. (Gustafsson & Jokinen 1997, 12.) Sen tulee olla oikeassa suhteessa palvelussuhteen muihin ehtoihin, tasoltaan oikea ja pääosiltaan yksilöllinen (Kiikka 2002, 43).

Tulospalkkauksessa pyritään aina tehokkuuteen. Esimiehet ohjaavat henkilöstöä yrittämään yhdessä ja käyttämään koko osaamisensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnan jatkuva kehittäminen on tärkeää. (Gustafsson & Jokinen 1997, 17.) Tulospalkkaus koetaan sopivan myös kehittämistavoitteeseen aiempia palkkamalleja paremmin. Ainakin teoriassa se lisää dynaamisuutta, mikä kehityksen kannalta on aina tärkeää. Hulkko ym. (2002, 29 – 30) toteavat, että tehokkuuden lisääntymisen näkökulmasta tulosjohtamisella pyritään lisäämään kilpailuetua. Jos palkitsemisjärjestelmät eivät ole toimivia, henkilöstö voi siirtyä yrityksiin, joissa hyvää työsuoritusta arvostetaan rahallisesti enemmän. Tämähän valtionhallinnon organisaatioissa on ollut ongelmana, kun ne eivät ole pystyneet rahallisesti kilpailemaan yksityisten sektorien kanssa. Yliopistoissa tulospalkkauksen käyttöönotto ei kuitenkaan lisää juuri ulkopuolisilta tahoilta tulevan taloudellisen tuen määrää. Tästä syystä on kyseenalaista odottaa, että se pystyisi jatkossakaan tältä näkökannalta kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa. Palkat voidaan kyllä jakaa uudella tavalla, jonka vaikutuksia henkilöstön väleihin ja sitä kautta koko työilmapiiriin pohdin myöhemmin. Jos tulospalkkaus toimii halutulla tavalla, tärkeämmäksi nousee ehkä kuitenkin se, että palkitsemisen avulla pystytään viestittämään, mitä hyvä työsuoritus pitää sisällään ja kehittämään toimintaa haluttuun suuntaan.

5.2 Palkkauudistuksen sisältö, toteutus ja toimivuus

Tulospalkkaukseen perustuva uusi palkkajärjestelmä pitää sisällään henkilökohtaisen palkkauksen sekä tulospalkkauksen. Työntekijän kuukausipalkka määräytyy siis tehtäväkohtaisen palkanosan sekä henkilökohtaisen palkanosan mukaan. Tehtäväkohtainen palkanosa määräytyy tehtävän työn vaativuudesta, henkilökohtainen taas suoritustasoon perustuvasta osasta, kokemus-, olosuhde- ja henkilökohtaisesta lisäosasta. Tulospalkkio on asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä normaalin virkapalkan lisäksi maksettava ryhmäkohtainen palkkio. Se on muusta palkkauksesta täysin erillinen yksikön tai ryhmän tuloksellisuustavoitteen perusteella maksettava kuukausittainen palkkio, jonka avulla pyritään kannustamaan aktiiviseen, mahdollisimman tehokkaaseen työsuoritukseen. (Kiikka 2002, 5.) Henkilökohtaisen palkanosan osuutta kokonaispalkasta ei ole vielä tarkasti määritetty. Edellä mainittujen lisäksi on asetettu takuupalkka, jolla varmistetaan se, ettei kenenkään palkka laske uudistuksen vuoksi. (Tieteentekijöiden liitto, 4.4.2005.) Epätavallisesta työnjaosta, varallaolosta, olosuhteista ja ylityistä maksetaan erillisiä korvauksia sillä edellytyksellä, ettei poikkeuksellista työaikaa tai olosuhteita ole huomioitu muissa palkanosissa. (Kiikka 2002, 51.)

Palkkauudistuksessa yliopiston henkilöstö on jaettu kahteen ryhmään. Toiseen kuuluvat opetushenkilöstö, toiseen muu henkilökunta. Vaativuus- ja työnsuoriutumistasokaavakkeet ovat näissä järjestelmissä eroavat hieman toisiinsa nähden. Tehtävälomakkeessa jokaisella tasolla on kuvattu kullekin tyypilliset tehtävät ja tehtävän asettamat vaatimukset. Opetushenkilöstön kohdalla professorit asettuvat ylimmille vaativuustasoille. Yliopistojen taidepainotteisilla puolilla tasot ovat kuvauksiltaan jonkin verran toisistaan poikkeavia. (Professoriliitto, 22.3.2005.) Henkilökohtaisen työstä suoriutumisen arviointijärjestelmä sisältää menettelytavat, joilla henkilön työstä suoriutumista arvioidaan, siinä käytettävät arviointitekijät ja arviointiasteikon (Uusi palkkajärjestelmä -tiedotusmoniste).

Opetushenkilöstöllä vaativuustasoja on kymmenen, muulla henkilökunnalla viisitoista. Henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnissa korostuvat ammatinhallinta sekä tuloksellisuus ja laatu. Professorien kohdalla otetaan huomioon erityisesti tieteellisten julkaisujen määrä sekä muut merkittävät tieteelliset ansiot sekä ohjattujen

tutkintojen määrä. Muulla henkilökunnalla arvioinnin kohteena on yleisesti henkilön suoriutuminen omista työtehtävistään ja hänelle edellisen kehityskeskustelun yhteydessä asetetuista tavoitteista. Vaativuustason perusteella maksettavan palkanosan tulee olla merkitykseltään huomattavasti suurempi kuin henkilökohtaisen suoriutumisen arviointiin perustuvan palkanosan. (Tieteentekijäliitto, 4.4.2005 & Professoriliitto, 22.3.2005.)

Valtaosa valtion henkilöstöstä on aiemmin kuulunut A – palkkausjärjestelmän piiriin, jossa palkka on määräytynyt yhteissummaisesti jonkun 34 portaikkaisen palkkausluokan peruspalkasta, noin 6 – 9 prosenttisen kalliinpaikanlisästä ja ikälisästä. Ikälisät ovat voineet olla jopa noin 28 prosenttia peruspalkan ja kalliinpaikanlisän summasta, eli pitkän työuran tehnyt on voinut tienata jo työvuosiensa ansiosta paljon enemmän kuin uran alussa olevat työtoverinsa. Uudistuksen myötä jo tulleet lisät eivät poistu yksittäisiltä henkilöiltä, mutta niitä ei enää kerry myöskään lisää. Yliopistomaailmassa on ollut myös C – palkkaluokka näkyvästi käytössä, koska se on tarkoitettu opetustehtävissä toimiville henkilöille. Siinä on käytössä oma palkkaustaulukko, mutta muuten se on sama kuin A – järjestelmä. (Valtiovarainministeriö, 29.3.2005.)

Tulosjohtamiseen liittyvän tulospalkkauksen kehittäminen alkoi varsinaisesti valtion työmarkkinalaitoksen julkaisemista palkkapoliittisista tavoitteista vuonna 1992. (Jyväskylän yliopiston henkilöstöpalvelut, 18.1.2005.) Tähän mennessä suurin osa valtion henkilöstöstä on jo siirtynyt uuden palkkausjärjestelmän piiriin valtionyönantajan ja keskusjärjestöjen suostumuksesta. Yliopistot tulivat järjestelyyn mukaan valtion suurimpana ryhmänä. Nykyinen valtion virkaehtosopimus lakkautettiin 15.2.2005, johon mennessä opetusministeriö ja pääsopijajärjestöt sopivat A- ja C- palkkataulukoiden ja niihin liittyvien palkkausperusteisten sopimusmääräyksien lakkauttamisesta. Tämä tapahtui uuden palkkausjärjestelmän aloittamisen yhteydessä vuodenvaihteessa 2004 - 2005. (Jyväskylän yliopiston henkilöstöpalvelut, 18.1.2005.)

Vuoden 2005 tammikuun lopussa uudet palkkausjärjestelmät olivat niin laajalti julkisella sektorilla käytössä, että ne koskivat vajaat 60 organisaatiota ja siis noin 51 000 henkilöä. Vuoteen 2006 mennessä palkkauudistus siirretään loppuihinkin valtion

virastoihin. Vaikka järjestelmät ovat organisaatiokohtaisia, ne ovat yhtenäisten yleisten perusteiden mukaisesti laadittuja. (Valtiovarainministeriö, 29.3.2005.) Ammatilliset keskusjärjestöt ovat aktiivisesti mukana uuden palkkajärjestelmän kehittämisessä. Ne seuraavat yliopistoissa tapahtuvia tasosijoitteluita ja henkilökohtaisten suoritusten arviointia. Ne ovat mukana sopimusneuvottelutoiminnassa, jota käydään pääasiassa opetus- ja valtiovarainministeriöiden tasolla. Liitot myös ohjeistavat ja kouluttavat osastojensa edustajia ja toimijoita yliopistotasolla. (Professoriliitto, 22.3.2005.) Yliopistoissa palkkauudistuksen saaman monenkirjavan vastaanoton myötä liitot ovat saaneet suuressa määrin kritiikkiä toiminnastaan palkkauudistuksen tulemisen aktiivisina edesauttajina. Niitä on arvosteltu myös siksi, etteivät ne yliopistoväen mielestä ole tiedottaneet jäseniään tarpeeksi ajoissa tapahtuvista muutoksista, eivätkä kysyneet mielipiteitä muutoksia kohtaan.

Kritiikkiä ovat saaneet myös tulospalkkauksen seuraamisen avuksi kehitetyt erilaiset tulosmittarit. Ne on koettu varsin ongelmallisiksi. Mittarit ovat helposti liian lyhytnäköisiä ja korostavat yksittäisiä kriteerejä kokonaisuuden hahmottamisen kustannuksella. Niitä on myös arvosteltu epäluotettavuudesta ja vaikeaselkoisuudesta. Analyysiosuudessa tarkastelen kuitenkin tarkemmin sitä, miksi ne ovat koettu nimenomaan yliopistotoiminnassa erityisen hankaliksi. Kuitenkin vasta tulevaisuudessa voidaan nähdä, kuinka ne yliopistoissa käytännössä tulevat toimimaan.

Valtiovarainministeriö, erilaiset konsultit ja virastot ovat tutkineet palkkauksen kannustussysteemejä erilaisin kokeiluin vuodesta 1989 alkaen. Palkkauudistus lähti liikkeelle valtiovarainministeriön johdolla erillisen rahoituksen turvin järjestetystä kokeilusta. Valtiovarainministeriö määritteli periaatteet ja hyväksyi kokeiluvirastoissa kehitellyt tulospalkkiomallit. Tämän jälkeen se on seurannut tiiviisti kokeiluja ja päättänyt näistä saatujen raporttien perusteella jatkopalkkioista. (Hirvelä 1990, 107.) Palkkauudistuskehittelyt ovat siis lähteneet liikkeelle jo yli toistakymmentä vuotta sitten, joten suunnittelu on ollut pitkällistä ja määrätietoista. Kokeiluyksikköinä toimineista tie- ja vesirakennuslaitoksesta, tullilaitoksesta ja valtion tietokonekeskuksista saamien tulosten jälkeen valtion työmarkkinalaitos julkaisi

palkkapolitiittiset tavoitteet vuonna 1992, minkä kautta uudistushanke sai enemmän julkisuutta. (Virtanen 1996, 1.)

Ongelmia on alusta lähtien tuottanut tulospalkkaukseen kuulunut sekava ja monenkirjainen sopimusala- ja yrityskohtainen termistö, jonka ymmärtäminen tuottaa vaikeuksia kokeneellekin (Hulkko ym. 2002, 48). Tähän mennessä suurin osa valtion henkilöstöstä on jo kuitenkin siirtynyt uuden palkkausjärjestelmän piiriin termiviidakon keskelle. Yliopistot tulivat järjestelyyn mukaan valtion suurimpana ryhmänä. Nykyinen valtion virkaehtosopimus lakkautettiin 15.2.2005, ja tähän mennessä opetusministeriö ja pääsopijajärjestöt sopivat A- ja C- palkkataulukoiden ja niihin liittyvien palkkausperusteisten sopimusmääräyksien lakkauttamisesta. Tämä tapahtui uuden palkkausjärjestelmän aloittamisen yhteydessä vuodenvaihteessa 2004 - 2005. (Jyväskylän yliopiston henkilöstöpalvelut, 18.1.2005.) Vuoden 2005 aikana uusi palkkajärjestelmä on täysin käynnistynyt ja raamittamassa yliopistotyöskentelyä.

6 YLIOPISTO TULOSJOHTAMISEN JA TULOSPALKKAUKSEN KOHTEENA

6.1 Yliopiston organisationaaliset ominaispiirteet

Yliopistossa tapahtuvan palkkauudistuksen herättämän suuren kritiikin ymmärtää miettiessä, millaisia erityispiirteitä yliopisto-organisaatioon kuuluu. Se pitää sisällään ainakin neljä erilaista, yhtäaikaista organisaatiota. Niiden esiin tuominen riippuu tarkastelijan näkökulmasta enemmän kuin mistään yliopiston objektiivisesta ominaisuudesta. Yliopisto on vielä nykyäänkin vahvasti byrokraatiaorganisaatio, jota ohjataan laein, asetuksin, säädöksin ja säännöin kuten myös muita julkisen hallinnon organisaatioita. (Nurmi 1995, 82.)

Lisäksi sen ainakin tulisi perustua demokratian periaatteisiin, eli olla vahvasti demokraattinen organisaatio. Tosin käytännössä tämä ei useinkaan pidä paikkansa, ajatellen esimerkiksi että alempien tasojen työntekijät, kuten esimerkiksi jatko-opintojaan suorittavat, ovat ehkä kokeneet olevansa meritoituneempien jäsenten

varassa omien opintojensa ja tieteellisen työnsä edistymiseksi, eikä heidän ole ollut helppoa esittää niin itsenäisiä ja vastakkaisia kannanottoja kuin virkoihin vakiintuneiden työntekijöiden. (Nurmi 1995, 82.) Palkkauudistuksen myötä myös demokraattisuus voi muuttua. Tulospalkkausperiaatteiden mukaan demokratian tulisi nousta, mutta käytännössä on mahdollista että se tuleekin horjumaan, jos tulospalkkioiden jakoperiaatteet nähdään kyseenalaisina esimerkiksi töiden arvottamisen tai henkilökohtaisen suoriutumisarvioinnin epäoikeudenmukaisuuden myötä.

Yliopisto on myös meritokratiaorganisaatio. Siellä edetään meriittien perusteella, joita saa ennen kaikkea tutkimuksilla, ja jotka ovat virkojen täytössä ratkaisevia. Meriittien katsotaan mittaavan oppineisuutta, ja tämän osoittavan henkilön tuloksellisuutta ja pätevyyttä. Käytännössä esimerkiksi opetustaidoille annetaan pätevoitymisessä suhteellisen vähäinen merkitys. Esimies – alaisuusuhteetkin syntyvät siis pitkälti meriittien perusteella. Muutostilanteessa meritokratinen organisaatiotyyppi ei ole helppo. Palkkauudistus on kokonaan yliopiston ulkopuolisen, korkeamman tahon kehittäminen, mutta tiedekäsitykset ja työskentelyperiaatteet muuttuvat hyvin hitaasti, joten meritoituneet voivat olla haluttomia hyväksymään sellaisia ideoita, jotka eivät kunnioita heidän itsensä pätevoityessään tuottamiaan tai tukemiaan ajatuksia. (Nurmi 1995, 83.) Aihe on hyvin arka, ja näkemyksiä on yhtä paljon kuin henkilöstöä.

Yliopisto voidaan nähdä tietystä näkökulmasta myös eräänlaisena yrittäjäorganisaationa. Innostuneinkaan tutkija ei voi perustaa omaa korkeakoulua, joten yliopistossa on paljon aktiivisia ja rohkeita tutkijoita. Siellä on luovan yrittäjäorganisaation piirteitä toisinajattelijoiden, kriittisyyden ja oman organisaation arvostelunkin sallimisen myötä ehkä toisin kuin monissa muissa instituutioissa. Tutkimuksilleen omistautuneiden tutkijoiden myötä yliopisto voi olla maassamme tiedollisen kehityksen kärjessä. (Nurmi 1995, 83 - 84.)

Monet yliopiston osapiirteet tekevät siitä vaikeasti muutettavan organisaation. (Nurmi 1995, 84.) Palkkauudistuksessa ylhäältä asetettujen ohjeistuksien myötä yliopiston itsenäisyys, autonomisuus ja tieteentekijöiden vapaus muuttuvat epävarmoiksi asioiksi. Toisaalta uudistusperiaatteissa korostetaan myös sitä, että ohjeet ovat sovellettavissa jokaisessa organisaatiossa omalla tavalla, rajoitusten sisällä. Yksilöt

voivat tietysti näennäisesti toimia ohjeistuksien mukaisesti, mutta käytännössä jokainen hyvinkin omalla tavallaan ja eri etuja ajaen. Kuitenkin jos näin tehdään, on syytä miettiä palvelevatko uudistukset tarkoitustaan.

6.2 Tiedon lisääminen on yliopiston eli tiedeyhteisön toiminnan ydin

Yliopiston tärkeimmät tehtävät ovat tieteellinen tutkimus ja tiedon opettaminen sekä tutkijoiden kouluttaminen. Tiedon kriittinen arviointi ja hankkiminen muodostavat tieteellisen toiminnan ytimen. Tiede tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää monella tavalla yhteiskunnan eri alueilla. Tiede ja tieto ovat siis välineitä yhteiskunnan kehittämisessä. (Aaltola 1995, 25.) Täten yliopistotoiminnan edellytysten takaaminen on välttämättömiä koko yhteiskunnan kannalta (Nurmi 1995, 127). Kaikkiaan yliopistotoiminnan tehtäväalueeseen kuuluvat tutkimuksen lisäksi korkein opetus, sivistyksen ja viisauden lisääminen, vaikeiden ja ristiriitaisten kysymysten käsittely, kulttuurin vaaliminen ja uudistaminen, uusien ajatusten levittäminen, tieteellisesti ajattelevien asiantuntijoiden ja ammattilaisten valmistaminen kaikille yhteiskunnan eri aloille sekä kriittisyys kaikkea olemassa olevaa kohtaan. (Koski 1996, 177.)

Helsingin sanomien mielipide – sivuilla Jyväskylän yliopiston tutkija Heikkinen korostaa kriittisen ajattelun tärkeyttä yliopistotyössä. Hän selventää kritiikin tarkoitusta tärkeällä tavalla. Hän ei tarkoita sillä yleistä negatiivisuutta, vaan kykyä nähdä se, mikä on arvokasta ja mikä ei. Kriittisyys tarkoittaa sitä, että tietää paikkansa, tulee tietoiseksi omasta viitekehyksestään ja osaa nähdä ilmiöiden taakse. Kritiikin avulla voidaan kyseenalaistaa auktoriteetin asemaan pyrkiviä totuuksia. Vaikka aito kritiikki pyrkii välttämään henkilökohtaisuuksia, sen osuvuuden yleensä tunnistaa, kun joku valtaapitävä henkilö loukkaantuu. Heikkisen mielestä yliopiston tulisi olla tällaisen kriittisen ajattelun lehto, tuoda vastapainoa kilpailun ja markkinavoimien valtaan. (Heikkinen, 10.8.1998.)

Tiedeyhteisö on se oppijoiden ja oppimisen yhteisö, missä näitä tavoitteita pyritään täyttämään. Tutkiminen, opetus ja oppiminen voivat prosesseina muodostaa tehokkaan kokonaisuuden. Yliopistoa kehitettäessä on muistettava ydintoiminta ja

hallittava kokonaisuudet eri kytkentöineen, jotta palapeli ei hajoaisi käsiin. (Aaltola 1995, 25 – 28.)

Tieteen tekijöiden ja hallintoväen näkemykset menevät usein ristiin. Yliopiston rehtori Aino Sallisen (1995, 12) mielestä tulospyrkimysten kannalta tutkimuksen ja opetuksen keskeiset kytkennät täytyisi saada vahvistamaan toisiaan mahdollisimman tehokkaasti. Tutkimustieto pitäisi saada virtaamaan opetuspuolelle nopeasti. Tutkijat pitäisi saada opettamaan, opettajat tutkimaan. Mutta tieteen tekemisessä ei voida tuijottaa pelkkään määrään ja nopeuteen, eikä pelkkä nopeus ole aina valttia jos uudesta tiedosta tahdotaan myös hyötyä. Alestalo (1995, 145) korostaa, että laadullinen tuloksellisuus on moniulotteinen ilmiö, joka jakaantuu tieteen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiä ovat tieteen edistäminen, innovatiivisuus sekä tieteellinen arvostaminen. Ulkoisia taas ovat sovellustehokkuus ja yhteiskunnallinen arvostus. Laadulla ja määrällä on siis aina kytköksensä, mutta toisen kustannuksella ei voi toisestakaan hyötyä. Tieteen tutkiminen, tulkinta ja ymmärrys vaativat ennen kaikkea aikaa ja mahdollisuutta keskittyä työhön. Wiberg (1995, 9) vahvistaa, että tutkimustyö on vaikeaa, se on elämäntapa eikä pelkästään sarja virastoaikaan palkan edestä suoritettavia irrallisia työtehtäviä. Se on itsenäistä luovaa työtä, joka vaatii menestyäkseen työrauhaa, keskittymistä ja kaikkien voimavarojen tehokasta käyttämistä. Tuloksiin ylletään vain määrätietoisin ponnistuksin, niitä ei saavuteta sattumalta. Byrokraattisen työn, kiireen ja yksilöllisen kilpailun mahdollinen lisääntyminen eivät tue tällaisia pyrkimyksiä.

6.3 Tiedepolitiikka ja tiedepoliittiset diskurssit

Kirjassa *Me ja maailman mallit. Tiedonsosiologian ydintä etsimässä* (1993, 160) Pirttilä kuvaa tiedepolitiikkaa. Se pitää sisällään ne valtion kollektiiviset toimenpiteet, jotka pyrkivät tieteellisen tutkimuksen edistämiseen ja tutkimustulosten yhteiskuntapoliittiseen hyödyntämiseen. Tiedepolitiikan subjekteina ovat kaikki ne poliittiset voimat, jotka pyrkivät ohjaamaan tieteen kehitystä, valtio yhtenä vaikutusvaltaisimmista.

Pirttilä (1993, 159 -160) käsittelee tiedepoliittisia diskursseja. Ne ovat sellaisia käytäntöjä, joissa näkyy tieteen ja yhteiskunnan suhde erityisen hyvin. Tiedepoliittisilla diskursseilla ohjataan tavoitteellisesti tieteellisen tiedon muodostusta ja vaikutusta yhteiskunnallisella tasolla, eli tavoitteena on vaikuttaa tehokkaasti tieteen kehitykseen. Tämä diskurssi on kuitenkin eri asia kuin tieteellinen diskurssi. Ensin mainitussa ohjataan organisatorisin keinoin ja tietystä ideaalista tiedekäsityksestä tiedediskurssia, mutta tiedepolitiikan teko ja tieteen teko eivät ole samoja asioita.

Tieteen kehitystä tulkitsevat teoriat Pirttilä puolestaan jakaa eksternalistisiin ja internalistisiin tulkintoihin niin, että edelliset katsovat tieteen kehittyvän ulkoisista tekijöistä käsin, jälkimmäiset sisäisistä. Vahvan eksternalismin mukaan esimerkiksi taloudelliset ja ideologiset tekijät määräävät tieteen koko sisällön, miedomman eksternalismin mukaan tieteen ulkoiset tekijät vaikuttavat tieteelliseen ajattelutapaan, mutta eivät määrää erityisten teorioiden sisältöä. Vahvassa internalismissa nähdään, että tieteen oma logiikka ohjaa tieteen kehitystä, miedossa taas koetaan, että tieteen oma looginen kehitys on ”puhtaan” ajattelun tulosta, johon ulkoiset voimat voivat kuitenkin vaikuttaa joko hidastavasti tai nopeuttavasti. Jos katsantokanta on vahvan eksternalistinen, voidaan ajatella, että tieteen kehitykseen on mahdollista puuttua ulkopuolelta hyvinkin voimakkaasti. Internalistisesti ajatellen taas vaikutusmahdollisuudet ovat heikot, tieteen kehitykseen ei tule puuttua ollenkaan. (Pirttilä 1993, 159 - 160.)

Tiedepoliittisia diskursseja voi tyypitellä eri kategorioihin sen mukaan, kuinka ne vastaavat erilaisiin tiedonsosiologisiin peruskysymyksiin. Oman työni kannalta kiinnostavia ovat normatiivinen tiedepoliittinen diskurssi, objektiivinen tiedepolitiikka, sivistysyliopisto, hyvinvointivaltiollinen tiedepolitiikka sekä markkinaperusteinen ja anarkistinen tiedepolitiikka. Käsittelemättä jätän vain feministisen diskurssin, joka ei sellaiseen palvele omaa työtäni. Kuitenkin myös tätä voi tasa-arvoisuutta korostavana mallina muuntamalla hyödyntää ajattelemalla esimerkiksi tutkijoiden koulutusasteita tai tiedekuntien tasa-arvoisuuskysymyksiä.

Normatiivisen diskurssin mukaan tiedeyhteisön toimintaa ohjaa tietynlainen sosiaalinen normisto, joka rakentuu erilaisten periaatteiden varaan. Laajasti

tunnustetuiksi niistä on nimetty ainakin neljä. Universalismin mukaan tieteellisiä väitteitä ja teorioita on arvioitava universaalein kriteerein eli riippumatta väitteiden ja teorioiden esittäjien henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tieteen tulee myös olla sitoutumatonta, eli puolueetonta. Tutkijan oma intressi ei saa vaikuttaa niihin. Tieteen tuloksia on pidettävä kaikille yhteisinä, niiden tulee olla julkisia ja vapaasti käytettävissä. Neljäs periaate on järjestelmällinen epäily. Kaikki tieteen tulokset tulee siis alistaa kriittiseen keskusteluun tiedeyhteisössä. Mertonin (1973) mukaan (ks. Pirttilä 1993, 164 - 165) tällaiset tieteen normit edellyttävät ajattelemaan tiedeyhteisön olevan autonominen, toimivan oman sisäisen ohjauksen turvin. On mielenkiintoista pohtia, miten näille käy jos tiedeyhteisöä ohjataan jatkossa entistä enemmän ulkoa päin, sille sanellaan toimintaehtoja esimerkiksi markkinalogiikan mukaisesti. Normatiivisen tiedepoliittisen diskurssin tavoin ajateltuna on hyvin ymmärrettävää, jos tieteen tekijät näkevät kriittiset mielipiteensä tärkeinä ja nousevat muutostilanteessa puolustamaan voimakkaasti oman yhteisönsä autonomisuutta.

Objektiivinen tiedepoliittinen diskurssi viittaa nimensä mukaisesti ajatukseen tieteen objektisuudesta. Jyrkästi tulkiten tieteen ajatellaan olevan täysin arvovapaata. Tällainen diskurssi on hyvin hankala varsinkin ihmistieteiden näkökulmasta, sillä sen mukaan tutkimusprosessi on täysin tutkijasta riippumaton. Jos tutkijalta kielletään kaikki arvovalinnat, niin silloin ihmistiede ei voi tutkia juuri mitään. Laajemmassa näkökulmassa arvot hyväksytään mukaan, mutta kielletään tieteen tekemä legitimointi arvojen suhteen. Tällaisen näkökulman mukaan ihmistieteitä voidaan pitää objektiivisina. (Pirttilä 1993, 166.)

Tässä diskurssissa tutkijan tulee itse vaalia kovaa kuria arvojen suhteen, ja julkinen keskustelu toimii tuomarina. Tiedeyhteisön tulee tällöin olla itsenäinen suhteessa esimerkiksi poliittiseen valtaan. Väljemmän tulkinnan mukaan tiede voi tarkentaa arvoja, se voi selvittää ihmisten arvostuksia, mutta ei voi asettua jonkin arvon puolelle tuomitsemaan toista. Objektiivisen diskurssin mukaan valtio määrää yhteiskunnan kehitystä pääpiirteissään, mutta tieteen tehtäväksi jää selvittää sopivat keinot, joilla näihin päämääriin pyritään. Tällöin tämä tiedepoliittikka tunnustaa politiikan ensisijaisuuden oman asemansa määrittäjänä, mutta mahdollistaa tiedeyhteisölle aseman politiikan keinojen arvioijana. Tiedeyhteisöllä säilyy tietynlainen

autonomisuus, koska vain sillä on mahdollisuus arvioida tieteellisen tutkimuksen objektisuutta. (Pirttilä 1993, 166.)

Suoraan tulosajatteluun yhdistettynä mallin voi käsittää niin, että objektiivisen tiedepoliittisen diskurssin kautta tieteellinen tutkimus on sidottavissa hyötyajatteluun: politiikka määrittää, että yliopistojen on toimittava aiempaa tuloksellisemmin, ja tiedeyhteisön tulee etsiä parhaita ja tehokkaimpia keinoja tämän saavuttamiseksi.

Sivistysyliopistodiskurssin mukaan tieto ja arvot yhtyvät, samoin yksilön oma tietoisuus ja kollektiivinen traditio. Sen tärkeänä periaatteena on tutkimuksen ja opetuksen ykseys. Ihmisen tulee olla jatkuvasti uutta luova, mutta myös vakuuttua itse opiskelemaisensa tiedon totuudesta. Vasta sivistysyliopiston myötä tutkimus nousi yliopistotyön tärkeimmäksi toimintakentäksi. Tutkimuksesta syntyneen tieteen avulla tulee pyrkiä kasvattamaan, ja yliopistolle täytyy suoda tähän tarpeeksi resursseja. Tiedeyhteisöllä tulee myös säilyä vapaus siten, että yliopistolla täytyy olla tarpeeksi itsemääräämisoikeutta suhteessa mm. valtion ohjaukseen ja markkinoiden intresseihin. Sivistysyliopistollisen diskurssin mukaan sen oma edistys merkitsee koko yhteiskunnan kehitystä, mutta tämä ei onnistu jos ylhäältä päin puututaan sen koskemattomuuteen. Valtion tehtävä on turvata yliopistotutkimukseen ja opetukseen tarvittavat resurssit, mutta sen tehtävä rajoittuu siihen. Näin myös valtio hyötyy, sillä itsenäisyyden taatessaan yliopisto pystyy kehittämään yhteiskunnan hyvinvointia. (Pirttilä 1993, 167.)

Hyvinvointivaltiota kehitettäessä julkinen etu saneli tieteellisen tutkimuksen suunnan. Kehitysvaiheessa tiede pyrittiin valtiollistamaan ja valtio tieteellistämään. Tiede toimi valtiollisen kasvun eteen politiikan apurina. **Hyvinvointivaltiollinen tiedepoliittinen diskurssi** on esimerkki aktiivisesta tiedepoliitikasta. Valtio tukee tiedettä antamalla resursseja, mutta vaatii vastineeksi tarpeeksi tulosta. Ajatus toimii hyvin eksternalistisesti; jotta valtio saa tieteestä irti haluamiaan hyödykkeitä, on oltava tieteelle ulkoisia keinoja joiden avulla tämä voi onnistua. Silloin on myös selvää, että valtio on tiedepoliitiikan isäntä. Suhde toimii hyvin byrokraattisesti koska tiedehallinto on julkista hallintoa ja sitä ohjataan tiettyjen käskyvaltasuhteiden ja ohjeiden mukaan. (Pirttilä 1993, 172.) Yliopistolla ei ole autonomiaa kieltäytyä siirtymästä esimerkiksi uuteen palkkausjärjestelmään tai oleman mukautumatta pääpiirteissään valtion siihen

liittämiin säännöksiin. Samalla yliopiston täytyy hyväksyä se, että valtio tukee toisia tiedekuntia enemmän kuin toisia, sillä valtiolla on oikeus päättää tärkeysjärjestys eri tieteenalojen kesken.

Pirttilän (1993, 173 -175) mukaan **markkinaperusteisessa tiedepoliittisessa diskurssissa** tiede on markkinoilla myytävää ja ostettavaa hyödykettä, eli tieteellä on käyttöarvon lisäksi vaihtoarvoa. Markkinat murtavat tieteen autonomian. Se ei toimi oman logiikkansa mukaan, vaan taloudellisen hyödyn perusteella. Tiedeyhteisön eettiset periaatteet ja metodiikan normit jäävät taloudellisen edun alle. Tieteen logiikka alistuu hyvin vahvasti markkinoiden logiikalle. Tutkimuksen tehokkuus on tämän logiikan mukaan tärkeintä, käytettävät keinot toissijaisia. Samoin kuten hyvinvointivaltiodiskurssissa, myös tässä näkyy voimakkaasti tieteenalojen eriarvoisuus. Tuottavimmat eli markkinoiden logiikkaa parhaiten tukevat tieteenalat saavat suurimman tuen toiminnalleen. Usein ihmistieteet ovat niitä, jotka jäävät jalkoihin.

Tiedepoliittisen diskurssin mukaan tulohajautukseen ja – palkkaukseen siirtyminen ajaa toivottuja etuja, jos tiedeyhteisö aikaansaa aiempaa tehokkaammin markkinoilla tarvittavaa hyödykettä. Kunhan tulos on halutun kaltaista, muilla tiedeyhteisöllisillä vaikutuksilla ei ole merkitystä. Malli onkin kaikkein kauimpana klassisesta tieteen ja tiedeyhteisön ihanteesta.

Täysin päinvastainen tiedepoliittinen diskurssi on ajatus **anarkiasta**. Tämän mukaan yhteiskunnassa ei tule olla hallintoa, lakeja eikä kontrollia. Tieteen täytyy olla tutkijoiden ja teorioiden vapaa kenttä. Yhteiskunnan tarpeet ja tilanne eivät saa vaikuttaa tieteen tekemiseen, johon kaikki organisatoriset ratkaisut vaikuttavat kielteisesti. Tarkat ohjeistukset luovat pakotettua yksimielisyyttä, ja vapauden riisto on pois tieteen kehityksestä. Toisin kuin hyvinvointivaltiollinen diskurssi, anarkinen diskurssi on internalistinen; tiede määräytyy tutkijoiden vapaasta ajattelusta, ei yhteiskunnallisesti. (Pirttilä 1993, 178.) Nykypäivänä tällainen kärjistetty malli ei voi toimia, koska ei ole mahdollisuutta eikä kenellekään hyödyllistä olla välittämättä yhteiskunnallisista vaikutuksista. Vaikka diskurssi pitää sisällään tieteen kehitystä tukevia piirteitäkin, tällaista logiikkaa noudattaen yliopistoja ei olisi olemassa, sillä ne

eivät saisi tukea toiminnalleen. Se toimisi lopulta itse itseään vastaan kaventamalla omia mahdollisuuksia ja näkemyksiä.

Näiden tiedepoliittisten diskurssien lisäksi Pirttilä (1993, 193 – 195) on koonnut diskursseja siitä, mitä tieteelle tulee tulevaisuudessa käymään. Joidenkin teorioiden mukaan tieteet sulautuvat vähitellen teknologiaan, ja tieteen siirrot muuttuvat teknisiksi siirroiksi. Lopulta totuus ja tehokkuus samaistuvat. Postmodernissa tieteessä tiedettä ei perustella siitä itsestään käsin, vaan legitimointi siirtyy kaiken aikaa enemmän tieteen ulkopuolelle, markkinoille. Tällaiset argumentit ovat hyvin radikaaleja, mutta viimeaikaisissa keskusteluissa kuitenkin usein esille tuotuja. Niitä viljelemällä halutaan korostaa sitä, mihin nykyinen tehokkuussuuntaus voi lopulta johtaa, ja niiden avulla pyritään tekemään näkyviksi tieteen oman logiikan tärkeys ja markkinoiden negatiiviset vaikutukset. Vaikka tieteen häviämistäkin on pelätty, niin tulevaisuudessa tieteen merkitys todennäköisesti vain lisääntyy, eri tahoilta tulevilta vaikutuksilta ja koskemattomana se ei jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa kuitenkaan voi säilyä.

8 JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO MUUTOSTEN KOHTEENA

8.1 Jyväskylän yliopiston hallinnon kehitys- ja muutoshistoriaa

Jyväskylän yliopiston ja sen hallinnon kehitykseen kytkeytyy erityistekijöitä verrattuna muihin Suomen yliopistoihin. Jyväskylän yliopisto on ollut huomattavan muutosmyönteinen yliopisto, sen johto on tavoitellut edelläkävijän asemaa uudistusinnokkuudellaan. Sillä on tahdottu varmistaa, ettei jäädä muiden jalkoihin vastustamalla kehitystä. Samaan aikaan Jyväskylän yliopiston sisällä on kuitenkin esiintynyt myös vastarintasaarekkeitä, jotka ovat lähinnä pyrkineet torjumaan valtionhallinnon liiallista puuttumista yliopiston autonomiaan. (Konttinen & Pylvänäinen 1996, 35.)

Ymmärrettäessä Jyväskylän yliopiston suhtautumista muutoksiin on syytä huomioida sen perustamisideologiset lähtökohdat 1960 – luvun puolivälin jälkeen. Jyväskylän kasvatustieteellinen korkeakoulu muutettiin yliopistoksi vuonna 1966, ja samoihin

aikoihin humanististen ja kasvatustieteellisten oppiaineiden rinnalle nousi yhteiskuntatieteet. Yliopiston perustaminen mahdollistui yleisten yhteiskunnallisten ja kulttuuristen tekijöiden vaikutuksesta, paikallisten voimien innokkaan avun saattelemana. Kehitysoptimismi oli noussut yhteiskunnallisessa ajattelussa ykköseksi, ja modernisaation haasteisiin uskottiin voitavan vastata rationaalisella toiminnalla. Aika oli hyvin ideologiarikasta, ja jyvaskyläläiset opiskelijat olivat vahvasti mukana kehittyvässä kulttuuri- ja yhteiskuntaradikaalissa opiskelijaliikkeessä. Suomessa olikin alettu 1950 – luvun lopulta lähtien laatimaan pitkän aikavälin tieteen ja koulutuksen kehittämissuunnitelmia. (Konttinen & Pylvänäinen 1996, 36 – 37.)

Jyvaskylän yliopisto sai voimakasta tukea poliittisesti ja valtionhallinnollisesti. Tämä oli sen oman hallinnon kannalta hyvin tarpeellista, mutta samalla se merkitsi pitkäaikaista riippuvuutta ylimmän valtionhallinnon ja poliittisen vaikuttajien tahdosta. Opetusministeriö ja valtiovalta halusivat kehittää korkeakouluhallintoa yleisen suunnitteluoptimismin ja tasa-arvoideologian hengessä. Se loi Jyvaskylän yliopistolle suotuisan kehitysilmapiirin, mutta myös tietyt suuntaviivat joiden välillä toiminnan tuli tapahtua. (Konttinen & Pylvänäinen 1996, 37.)

Yliopiston päätöksentekojärjestelmän syntyyn vaikuttivat voimakas valtakunnallinen ja paikallinen opiskelijaradikalismi, yliopistohallinnon demokratisointivaatimukset sekä vasemmiston vaalivoitto silloisissa eduskuntavaaleissa. Jyvaskyläläiset professorit kannattivat tasa-arvoideologioita ja tukivat päätöksenteossa tapahtunutta demokratisoimista, jossa yliopiston hallintoelimiin lisättiin opettajien ja oppilaiden edustus. Nimellinen edustus ei heille kuitenkaan riittänyt, vaan he kannattivat yleiseen ja yhtäläiseen äänioikeuteen perustuvaa hallintomallia. Tässäkin Jyvaskylän yliopisto oli maattamme ajatellen etukärjessä, kun siihen alettiin rakentaa opettajakunnasta erillistä virkamiehistä koostuvaa hallintoa. Ajatuksena oli tuoda vastarintaa professorien dominoimalle yliopistolle. Samalla se merkitsi sitä, että hallinnossa tapahtuvat päätökset tulivat valtionhallinnolta eivätkä yliopiston sisäiseltä professorikunnalta. Tällainen rakenne selittää osaltaan sitä, miksi yliopiston sisäinen hallinto on ollut altis omaksumaan valtionhallinnon ideologioita ja reagoimaan nopeasti valtionhallinnossa päätettyihin muutoksiin. Muutosta perusteltiin sillä, että tieteellisen koulutuksen saaneet henkilöt pystyisivät aiempaa paremmin keskittymään tutkimus- ja opetustehtäviinsä samalla kun akateeminen yhteisö nykyistä laajemmalti

pääsi osallistumaan itseänsä koskevien päätösten valmisteluun. Samalla tällainen rakenne kylvi siemenen tiedeyhteisöstä itsenäistyvän ja etäännyvän hallintojärjestelmän kehittymiselle. (Konttinen & Pylvänäinen 1996, 37 – 40.) Wiberg (1995, 10) huomauttaakin, että koska yliopistoa johdettiin ylhäältä päin, tutkimustyö on ihan alusta asti saanut tinkiä autonomiastaan erilaisten ulkoyliopistollisten paineiden takia.

Konttisen ja Pylvänäisen (1996, 40) mukaan hallintoa rakennettaessa yliopistoon luotiin tiukat kirjalliset ohjeistukset ja hierarkkiset käskyvaltasuhteet. Hallintokulttuurin tyyppiä osoittaa se, että keskushallinnon kolmeen korkeaan virkaan palkattiin juristi, joten heidän päätöksenteossa käyttämänsä ammattikieli ja -kulttuuri nousivat tiedeyhteisön akateemisen kielen rinnalle. Koska tämä kieli oli akateemiselle yhteisölle vierasta, vahvistui hallintovirkamiesten asema yliopiston sisällä. Wibergin (1995, 18) mukaan tämä tarkoitti sitä, että valtaa pitivät itse tutkimuksen teosta ja tieteellisen työnteon erityispiirteistä vieraantuneet henkilöt, josta oli seurauksensa itse tutkimuksen tekoon. Konttinen ja Pylvänäinen (1996, 40 – 42) huomauttavat, että tässä vaiheessa kuitenkin opiskelijoiden, opettajakunnan, virkamieshallinnon ja valtionhallinnon intressit tukivat kuitenkin toisiaan, ja tämä oli vankka pohja vaikutusvaltaisen yliopiston kehittämisessä. Kun 1970 – luvulla opiskelua tahdottiin tavoitteellista ja ammatillista, alettiin miettiä tutkintouudistusta ja sitä tukevaa opintotukijärjestelmää. Luonnollisesti uudistus aloitettiin muutosinnokkaasta Jyväskylän yliopistosta. Vaikka professorikunta aluksi epäili, he eivät nousseet kuitenkaan valtionhallintoa vastaan. Muut suhtautuivat uuteen haasteeseen alusta alkaen innokkaasti. Tutkintouudistuksessa kysymys oli hallinnollisesta suunnittelusta, jota teknokraattisesti suuntautuneet tutkijat tukivat alistaessaan tieteen poliittis - yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamisen tekniseksi apuvälineeksi. Uudistusprosessissa tieteen byrokratisoitumistendenssit tukivat yliopiston ja sen hallinnon byrokratisoitumista.

Yliopistoon perustettiin erityisiä opetusministeriön rahoittamia suunnittelijan virkoja, ja myöhemmin kokonaan erillinen tutkintohallinto ohjeistuksia, hallintoelimiä ja virkamiehiä myöten. Opetusministeriön toimeksi antamana yliopistotyö orientoi sen edustaman teknokraattisen ajattelumallin mukaisesti. 1970 – luvun puoliväliin mennessä yliopistoon oli luotu kaksi rinnakkaista hallinnollista koneistoa, joista

toinen omistautui tutkintohallinnolle, toinen talous- ja henkilöstöhallinnolle. Molemmat näistä koneistoista toivat akateemisesta maailmasta eroavan kielen ja toimintakulttuurin, ja molemmat niistä kytkeytyivät läheisesti valtionhallintoon. (Konttinen & Pylvänäinen 1996, 43.)

Hallintopuolen kehittäminen jatkui vahvana koko 70 – luvun, ja yliopistoväki pyrki saamaan omaa edustustaan niihin entistä enemmän. Vasta 1980 – luvulla säädettiin uusi asetus, jonka turvin hallintoelimiin lisättiin professorien kustannuksella muun henkilökunnan ja opiskelijoiden edustusta. Hallinnon demokratisoitumisen myötä eri tiedekuntalaitoksista tuli merkittäviä hallinnollisia ja toiminnallisia yksiköjä. Laitosjohtajat ja laitosneuvosto saivat päätösvaltaa, joten laitoksen toimijat pystyivät itse ohjailemaan ja kehittämään toimintaansa. Päätöksenteko demokratisoitui, vaikka opiskelijaliikkeiden toiminta väheni. Hallintouudistus tapahtui kuitenkin vanhanaikaisen virkamiesbyrokratian voitoksi, sillä kaikista toiminnoista säädettiin yksityiskohtaisesti laissa tai annettiin yksityiskohtaiset kirjalliset ohjeistukset. Hallinto muuttui samaan aikaan siis aikaisempaa demokraattisemmaksi että byrokraattisemmaksi. (Konttinen & Pylvänäinen 1996, 44 – 45.)

Tutkintoihin kohdistuvat uudistukset saivat 70 – luvun puolivälissä yllättäen tiiviin vastustuksen yliopistopiireissä. Tällöin alettiin puolustaa autonomisuuteen ja persoonallisuuteen tähtäävää sivistävää koulutusta tiukoin ohjeistuksin määrättyjen tutkintojen sijaan. Vastustuksesta huolimatta tutkinnonuudistusta varten luotu byrokraattinen suunnitteluorganisaatio toteutti aikeensa byrokratiakoneistolle tunnettuun tehokkuuteen pyrkivään tyyliin, vaikkakin aikataulusta jäljessä. Pakkouudistuksesta sai alkunsa suunnitteluoptimistille vastakkainen ajatussuunta. Kritiikissä nostettiin esille, että tiedettä ei voida välineellistää ja alistaa kaiken kattavalle suunnittelulle seurauksitta. Ajatus laadusta haluttiin nostaa määrän ja nopeuden rinnalle. Jyväskylän yliopisto avarakatseisena tieteellisenä yhteisönä ei hyväksynyt kaventavia ja rajoittavia säännöksiä. Taistelun seurauksena uudistuksen keskeisistä lähtökohdista luovuttiin, vain pinta jäi elämään. Uusia ideoita kehiteltiin kuitenkin edelleen, ja opiskelijat kritisivat byrokraattista hallintoa tehottomuudesta sekä epärationaalisuudesta, tutkijat ja opettajat tieteellisten näkökohtien ja argumenttien sivuuttamisesta. Hierarkkiset käskyvaltasuhteet ja muodolliset sekä hidastavat toimenpiteet asetettiin arvostelun kohteiksi. Byrokraattisesti orientoituneen

hallinnon uskottiin irtautuvan avustajan roolista aktiiviseksi ja hallitsevaksi ohjaajaksi. (Konttinen & Pylvänäinen 1996, 46 – 48.) Byrokratian suureksi ongelmaksi koettiin, että se odottaa käskyjä ylhäältä eikä alhaalta. Täten sen seurauksena on vaikea erottaa, ovatko yliopistojen korkeimmat virkamiehet opetusministeriön vai oman yliopiston edustajia. (Haaparanta 1995, 115.)

8.1.1 Kohti tulospalkkausta

1980 – luvulla taloudellisuus ja tuloksellisuus nostettiin valtionhallinnossa tärkeiksi kehitystendensseiksi. Niiden uskottiin edellyttävän yliopistossa tulosohjaukseen perustuvaa johtamismenettelyä, mikä tarkoittaa samalla kollegiaalisen päätöksenteon unohtamista. Uuden korkeakoululaitoksen kehittämislain valmistelu ajoittui juuri samaan aikaan. Ryhmä ehdotti konkreettisempia toimintasuunnitelmia ja saavutettujen tulosten huomioonottamista henkilöstön keskuudessa. Lamakauden ja keskusjohtoisuuden jälkeen yliopistot halusivat turvata autonomiansa ja voimavarojensa kasvun. Valtiovarainministeriö taas halusi antamansa lisärahoituksen vastineeksi aiempaa selvemmin määriteltyjä tuloksia, ja näitä arvioivan ja mittaavan seurantajärjestelmän. Kehittämislain myötä yliopistojen liikkumavaraa pyrittiin lisäämään eri keinoin, ja samalla niille määrättiin tarkkoja toimintaan ja ohjausjärjestelmään liittyviä tehostamis-, tuloksellisuus- ja raportointivaatimuksia. Koska tuloksia päätettiin mitata määrittelemättä miten se käytännössä tapahtuu, on opetusministeriöllä ollut keskeinen merkitys tulosmittareiden kehittäjänä. Yliopistot ovat seuranneet paljolti sivusta virkamiesten toteuttamaa opetuksen ja tutkimuksen kehittämistä ja määrärahojen jakoa. (Konttinen & Pylvänäinen 1996, 58 – 59.)

Jyväskylän yliopisto oli taas etukärjessä ottamassa uudistuksia käyttöönsä kehittämällä johtamismenettelyjä. Kehiteltyjen uudistuksien myötä yksilöjohtajien asema korostui entisestään. Uskottiin, että valtaa keskittämällä päätöksenteko nopeutuisi ja tuloksellisuus paranisi. Hallintobyrokratiaa pyrittiin purkamaan vallan delegoinnilla tiedekunnille ja eri laitoksille. Haaparanta (1995, 123) toteaa kuitenkin artikkelissaan, että todellisuudessa laitosten itsenäisyys ja päätösvalta rajoittui tutkielmien arvosanojen määräämiseen. Vuonna 1987 hallinnonuudistuskamppailussa tuli jälleen esille yliopiston virkamiesjohdon sitoutuminen valtionhallinnon ja

opetusministeriön johtamisideologioihin ja tavoitemäärittelyihin, ja uudistukset pyrittiin viemään läpi keskusteluitta yliopiston tahdon vastaisesti. Järjestöt puolustivat mallia pitäen sitä itsestään selvästi ratkaisuna byrokratian vastakohtana. Tasa-arvoideologia sai kuitenkin väistyä taloudellista tehokkuutta ja yksilön etua korostavien arvonäkökohtien tieltä. (Konttinen & Pylvänäinen 1996, 60 – 61.)

1990 – lamakausi horjutti yliopistojenkin asemaa ja asetti koko yliopistojen tarpeellisuuden kyseenalaiseksi. Valtion tavoitteena menojen supistamisen lisäksi tehostaa omien yksikköjensä toimintaa (Salonen 1995, 58). Rahanpuutteen vuoksi yliopistot ovat joutuneet reagoimaan valtiovarainministeriön ja opetusministeriön valmistelemiin hankkeisiin lyhyttempoisesti. Sallisen (1995, 11 – 12) mukaan tiukentunut talous vaikutti siihen, että rahoituksia jaettiin entistä kriittisemmin perusteiden, työn ja toiminnan laatu alistettiin aikaisempaa avoimemmin julkisen arvioinnin kohteeksi. Konttinen ja Pylvänäinen (1996, 59 – 60) toteavatkin, että perusrahoituksen pienennyttyä tulossopimusten merkitys on ollut nopeassa kasvussa. Yliopistot ovat kuitenkin vastustaneet tätä politiikkaa. Sille jaetut määrärahat ovat rehtorit jakaneet kyselemättä muiden mielipiteitä. Missään ei käsitelty sitä, kohdistetaanko säästöt henkilöstöön, opetukseen vai esimerkiksi hallintoon. Tiedekunnissa tällainen aiheutti ankaraa vastareagointia. Samoihin aikoihin tuotiin esille päätös kaksiportaiseen hallintomalliin siirtymisestä, taaskaan tiedekuntien mielipidettä kuuntelematta.

Päällekkäisten kehittämishankkeiden koetaan aiheuttavan sekaannuksia sekä hidastavan opetusta ja tutkimusta. Uusien mallien ei uskota ajavan tiedeyhteisön etuja, vaan tukevan ainoastaan valtiollisia ja hallinnollisia ideologioita. Alestalon (1995, 137) mukaan suomalainen yliopistouudistus on suurelta osin tarkoittanut yliopiston yhteiskunnallistamista, valtiollistamista ja keskitettyyn ohjaukseen joutumista. Valtion ohjaavaa kättä näyttää olevan mahdoton katkaista. Tällä hetkellä yliopistomaailman toiminnan kuvaamisen käsitteiksi sopivat itsesääteily, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, tulosjohtaminen ja tulosindikaattorit. Vaihtuneet käsitteet antavat uudenlaisen kontekstin tieteen tutkimiseen ja tutkimuksen teon ehtoihin.

Entinen Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan professori Risto Eräsaari analysoi Yliopisto kahden kulttuurin ristiriidassa kolumnissaan (18.9.2005) Jyväskylän

yliopistoa oivaksi uusien, ylemmältä taholta tulevien haasteiden laboratoriksi, koska se on tiedepolitiikassa eturintamassa ja edelläkävijän asemassa. Hänen mukaansa tuloksellisuuden vetoaminen meni läpi erityisen helposti siksi, että yliopiston huippu oli kollegiaalisen kontrollin ulottumattomissa. Siihen oli helppo soveltaa arviointihallinto, jota ei arvioinut kukaan. Malli läpäisi siis rakenteet, mutta institutionaalista, toimijoilta tulevaa hyväksyntää se ei ole saanut.

8.2 Tulospalkkauksen käytännöntoteutus

Jyväskylän yliopistossa tulospalkkauksen sisään ajaminen on tapahtunut niin, että marraskuussa 2004 aloitettiin henkilöstön avoimet informaatiotilaisuudet, joissa käytiin pääpiirteissään läpi tuleva uudistus ja sen aikataulu. Tämän jälkeen pidettiin joulukuun ja helmikuun aikana erikseen henkilöstölle ja esimiehille koulutustilaisuuksia, joiden maksimaalinen tavoitavuus varmistettiin pitämällä samaa tilaisuutta useampana eri ajankohtana ja eri paikoissa. Koulutuksissa puhuivat muun muassa henkilöstö- ja talousjohtajat sekä työyhteisökouluttaja. Näistä tapaamisista heränneitä mietteitä käytiin läpi vielä pienimuotoisemmissa työyhteisön keskustelutilaisuuksissa helmikuussa. (Jyväskylän yliopiston henkilöstöpalvelut, 22.3.2005.)

Koulutustilaisuudet painottuivat aikataulujen kertomiseen sekä seuraavana vuorossa olleiden tehtävänkuvauksen- ja dokumentointilomakkeiden täyttämisen neuvontaan. Helmikuussa aloitettiin myös esimiehen ja alaisten väliset keskustelut, joissa Internetistä saatujen kaavakkeiden avulla arvioitiin kunkin työntekijän työtehtävän vaatavuus. 28. helmikuuta mennessä laitosjohtajat toimittivat tehtävää arvioinnit työnantajalle jatkokäsittelyyn. (Jyväskylän yliopiston henkilöstöpalvelut, 22.3.2005.)

Maaliskuun aikana vuorossa oli esimiehen ja alaisten väliset neuvottelut työtehtävien henkilökohtaisesta suoriutumisesta. Kuten vaatavuuskeskustelussa, tässäkin sekä työntekijä että esimies sanoivat omat mielipiteensä. Esimies kirjasi arvioinnin tuloksen ja perustelut lomakkeelle, josta myös työntekijä sai oman kappaleensa. Mikäli arviointitulos ei ollut työntekijää miellyttävä, hänen oma käsityksensä perusteluineen kirjattiin arvioinnin yhteenvedon. Esimiehen tehtävänä oli tehdä

arvioinnin perusteella ehdotus suoritustasosta, joka myöhemmin työnantajan tuli vahvistaa. Kuun loppuun mennessä laitosjohtajien tuli välittää asianmukaisesti täytetyt kaavakkeet eteenpäin työnantajalle. Huhtikuun aikana työnantajan tehtävänä oli tarkastaa esitykset ja lausunnot sekä tehdä näistä lopullinen päätös. (Jyväskylän yliopiston henkilöstöpalvelut, 22.3.2005.) Jyväskylän yliopiston Internetsivuilla henkilöstöpalveluissa on ylläpidetty koko uudistuksen ajan uutta palkkajärjestystä varten tehtyä sivustoa, josta on voinut tulostaa itselleen palkkauudistuksessa vaadittavat lomakkeet ja joita päivitetään säännöllisesti uudistuksen etenemisen myötä. Palkkausjärjestelmän tultua voimaan on vielä säännöllisesti järjestetty keskustelu – ja seurantatilaisuuksia aiheeseen liittyen.

Henkilökohtaista työstä suoriutumista arvioidaan tulevaisuudessa vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä, ja täydentäviä keskusteluja tulee järjestää tarpeen mukaan työvuoden aikana (Uusi palkkajärjestelmä - tiedotusmoniste). Työyhteisökouluttajan mielestä kehityskeskustelut toimivat kaksisuuntaisesti hyödyntäen sekä esimiestä että alaista. Työntekijän näkökulmasta säännölliset kehityskeskustelut lisäävät palautteensaantimahdollisuuksia ja tietoisuutta omasta työstä ja siihen vaadittavista odotuksista. Työntekijä voi tarkistaa työyhteisöön ja yhteistyöhön liittyviä pelisääntöjä, ja tällä tavalla kehityskeskustelut tukevat työssä selviytymistä. Esimies taas saa kehityskeskustelujen avulla selville alaisten näkemyksiä työstään ja työyhteisön toimivuudesta. Niissä voidaan varmistaa yhteinen tavoite ja miettiä tarvittavan laadun saavuttamista. Kuten esimiehen tulee antaa palautetta alaiselle, voi hän odottaa samaa alaiseltaan. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä myös organisatorisesta näkökulmasta. Keskustelut auttavat visioiden, strategioiden ja linjauksien syntymisessä, viilauksessa ja jatkuvuuden takaamisessa. Keskustelujen kautta yhteistyön ja tiedonkulun toivotaan paranevan organisaatiossa. Jotta kehityskeskusteluista voidaan hyötyä, niistä tulee sopia hyvissä ajoin, ja niihin täytyy varata riittävän pitkä aika sekä suotuista, rauhallinen ympäristö. On tärkeää, että esimies tuntee hyvin työntekijöidensä työkentät, ja seuraa heidän arkityöskentelyään riittävästi. Onnistuneet keskustelut vaativat alaisilta aktiivisuutta ja riittävää itsereflektointikykyä ja – valmiutta. Tärkeää on myös se, että kehityskeskustelut toteutuvat läpi organisaation. (Heino, 22.3.2005.)

9 ANALYYSI

9.1 Perustiedot aineistosta

Aineistoni pohjautuu maaliskuussa vuonna 2005 kirjoitettuun, Helsingin yliopiston Internetsivuilla olevaan Heikki Patomäen aloituspuheenvuoron, joka on myös omassa työssäni liitteenä (liite 1). Se on kirjoitettu kannanottona yliopistoihin tulevaa palkkauudistusta kohtaan, ja on samalla eroanomus Helsingin yliopiston rehtorille Ilkka Niiniluodolle valtio-opin laitoksen johtajan tehtävästä. Lisäksi aineistooni kuuluu Patomäen kirjeen jatkona käyty Internetkeskustelu aiheesta. Sivusto on perustettu kritiikiksi opetusministeriön määräämää, Professoriliiton ja Tieteentekijöiden liiton kannattamaa uutta palkkajärjestelmää kohtaan. Kritiikki pohjautuu siihen, että yliopistotyöntekijät kokevat, että hallinnossa toimivat päättäjät eivät ole kuunnelleet yliopistohenkilöstön mielipidettä järjestelmän yliopistoon tuonnissa, ja sen toteuttamisaikataulu on liian nopea. Tärkeimmäksi asiaksi kirjoittajat kuitenkin kokevat, että uudistukset eivät voi nykyisenlaisenaan edesauttaa yliopistotyöskentelyä ja toimia tieteeseen sekä asiantuntijuuteen perustuvan toimintalogiikan mukaisesti.

Keskusteluaiheet kietoutuvat pääsääntöisesti Patomäen puheenvuorossaan esittämään viisiosaiseen perusteluun siitä, miksi hän kokee uuden palkkajärjestelmän olevan haitaksi yliopistotoiminnalle. Hän tuo kirjoituksessaan esille markkinaloogisen ja tieteellisen työntekoon sisältyvän logiikan mukaisen vastakkainasettelun, sillä yhteiskunnallinen keskustelu on viime aikoina korostanut sekä julkisen että yksityisen sektorin toiminnan ehtojen eroavaisuuksia ja yleistä tehokkuus- ja tuloksellisuuspyrkimyksiä. Hän osoittaa, että tapahtumassa olevat muutokset eivät ole vastauksia aiempiin ongelmiin, ja että muutoksista seuraa uudenlaisia ongelmia.

Työni kannalta keskeisiä ovat Patomäen diskurssit kommunikaatiosta ja oppimisesta vs. taloudellisesta rationaliteetista. Kuten myöhemmin käsitellen, tulee hänen mielestään tiedeinstituution perustua ennen kaikkea sananvapauteen, ajatusten vaihtoon sekä sitä kautta oppimiseen. Uudenlaiset tehokkuuspyrkimykset eivät hänen mielestään sovi näiden kanssa sikäli yksin, että kilpailtaessa rahasta avoimuus tukahtuu. Ihmiset tavoittelevat omaa hyötyään yhteisen hyödyn sijaan. Tiede ei pääse

kehittymään ilman avoimia kenttiä. Tulosjohtamis- ja tulospalkkausmentaliteetti ovat siis Patomäen mielestä vaaraksi tieteenteolle.

Sivustolle on tullut tilanteeseen kantaa ottavia kommentteja huhtikuun loppuun mennessä yhteensä 225 kappaletta. Huomioitavaa on, että sama kirjoittaja on saattanut tehdä useamman avauksen, joten eri kirjoittajia ei ole yhtä montaa. Suurimmaksi osaksi avaukset ovat yliopistohenkilökunnan tekemiä. Olen taulukoinut aineistosta ne kirjoitukset, joissa ilmaistaan selvästi että ne ovat yliopistotoimijoiden kannanottoja. Tällaisia on yhteensä 158 kappaletta. Helsingin, Jyväskylän, Turun, Tampereen ja Joensuun yliopistoista on tullut kaikista useita avauksia, joten ne ovat taulukossa erikseen nimettyinä. Samoin olen erotellut tieteenaloja toisistaan niin, että yhteiskuntatieteellinen ja valtiotieteellinen tiedekunta ovat yhdessä, humanistinen tieteenala kaikki filosofien kannanotot mukaan luettuna toisessa ja luonnontieteet sekä taloustieteet kolmannessa. Viimeiseen osioon sisältyvät kaikki muut tieteenalat, sillä niissä oli paljon hajontaa eikä yhdestä tietystä tieteenalasta tullut kuin korkeintaan kaksi kannanottoa. Samaan kuuluvat myös ne kirjoitukset, joissa kirjoittaja ei ilmoittanut tieteenalaansa. Tällaisia kirjoituksia onkin suurin osa osion vastauksista.

Olen kategorisoinut kirjoitukset sen mukaan, onko kirjoittaja ilmoittanut olevansa professori, muu tutkija tai lehtori vai jokin muu yliopistotoimija. Rajat näiden välillä ovat häilyvät, sillä olen voinut luokitella henkilöt vain sen tiedon perusteella, jonka kirjoittajat ovat tuoneet itsestään julki. Muut – kategoriaan kuuluvat myös niiden henkilöiden kirjoitukset, jotka eivät ole selvittäneet tekstissä asemaansa yliopistossa. Koko kategoriassa on yhteensä 38 kannanottoa.

Helsingin yliopisto on näkyvimmin edustettuna kirjoituksissa. Valtiotieteellisen tiedekunnan professorien kirjoituksia on aineistossa peräti 13 kappaletta, humanistisen tiedekunnan tutkijoiden kannanottoja on 12 kappaletta. Nimetyistä yliopistoista myös luonnontieteistä tai taloustieteistä sekä ilmoittamattomasta tiedekunnasta on Helsingin yliopistosta tullut yhteensä kaikkein eniten kirjoituksia. Tampereen yliopistosta ovat professorit ilmoittautuneet kannanottajiksi yhteensä kahdeksassa kirjoituksessa, tutkijat yhdeksässä. Toisin kuin Helsingin yliopiston, Tampereen yliopiston kirjoitukset painottuvat luonnontieteiden tai muiden hajanaisten tieteenalojen edustajiin. Jyväskylän yliopistosta parhaiten edustettuina nimetyistä

kohteista ovat humanistisen tiedekunnan sekä yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan tutkijat. Tästä yliopistosta ilmoittautui kannanottajaksi yhteensä kymmenen tutkijaa.

Åbo Akademin talous- tai luonnontieteellisen tiedekunnan tutkijakommentteja on kaksi kappaletta, Saksan ja Puolan yliopistoista molemmista yhdet. Olen liittänyt nämä taulukkoon samaan osioon kuin sellaiset avaukset, joissa ei ilmoiteta yliopistoa ollenkaan. Ne voivat siis olla muista yliopistoista tai samoista jotka olen taulukoinut erikseen näkyviin. Yhteensä näihin kategorioihin kuuluu 59 kirjoitusta.

Kaikki kannanotot eivät siis kuulu taulukkoon. Tällaisia ovat muun muassa niiden henkilöiden kirjoitukset, jotka ilmoittavat työskentelevänsä Suomen Akatemian rahoituksella, mutta eivät ilmoita työskentelykohdettaan. Aineistossa on myös 26 sellaista kirjoitusta, jossa on henkilön nimi, mutta ei mitään tarkempia tietoja positiosta. Suurimmasta osasta näistä on tekstin sisällöstä kuitenkin tulkittavissa, että he ovat jollain tavalla yliopistotoimijoita. Samoin on niistä 23 kannanotosta, joista puuttuu myös kirjoittajan nimi. Syyn nimettömyyteen he ovat usein perustelleet palkkajärjestelmään siirtymistilanteella, jossa he ovat joko esimiesasemassa eivätkä tahdo kannanotollaan vaikuttaa alaisiinsa tehtävien ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointikeskusteluissa, tai ovat alaisia jotka pelkäävät kannanottojen mahdollista vaikutusta näiden neuvottelujen lopputulokseen. Yksittäisiä kirjoituksia on myös Tieteentekijöiden liiton toiminnanjohtaja Eeva Rantalalta, informaatioteknologian yrityksestä sekä muutamista julkisen sektorin organisaatioista.

Vaikka sivusto on Helsingin yliopiston, ja aloitteentekijä siellä vaikuttava professori, keskusteluun ovat ottaneet osaa yliopistotyöntekijät ympäri Suomen ja se käydään hyvin yleisellä tasolla. Ongelmat ovat pääpiirteissään yhtäläisiä, vaikka yliopistot ovatkin hallinnollisesti ja kulttuurisesti toisistaan jonkin verran poikkeavia.

	Yhteiskunta- valtiotie- teellinen tdk	Humanistinen tdk (sis. kaikki filosofian vastaukset)	Talous- luonnon- tieteellinen tdk	Muu / mainitsematon	YHTEENSÄ
<u>Helsingin yliopisto</u>					
Professorit	13	5	2	2	22
Tutkijat/ lehtorit	5	12	3	6	26
Muut	1	1	1	7	10
<u>Jyväskylän yliopisto</u>					
Professorit	1	-	-	1	2
Tutkijat/ Lehtorit	2	3	1	4	10
Muut	-	-	-	4	4
<u>Turun yliopisto</u>					
Professorit	-	-	-	1	1
Tutkijat/ lehtorit	-	2	1	-	3
<u>Tampereen Yliopisto</u>					
Professorit	-	2	3	3	8
Tutkijat/ lehtorit	3	2	-	4	9
Muut	-	-	-	1	1
<u>Joensuun Yliopisto</u>					
Professorit	-	1	-	-	1
Tutkijat/ lehtorit		1	-	-	1
Muut	-	-	-	1	1
<u>Muu mainitsematon yliopisto</u>					
Professorit	2	2	3	3	10
Tutkijat / Lehtorit	1	10	2	14	27
Muut	2	2	1	17	22
YHTEENSÄ	30	43	17	68	158

**TAULUKKO 1: UPJ – Internetkeskustelun yliopistohenkilöstön kannanotot
luokiteltuna**

Mainitsen aineistokirjoittajista vain Heikki Patomäen ja Eeva Rantalan nimet. Muista kirjoittajista ilmoitan yksittäisiä tietoja sen mukaan, mitä vastaajat ovat itsestään kertoneet. Suorat lainaukset aineistosta eroavat muusta tekstistä kursivoituna ja sisennettynä kirjoituksena. Keskustelussa käytetään yleisesti lyhennettä UPJ, jolla tarkoitetaan uutta palkkajärjestelmää (vanha palkkajärjestelmä = VPJ). Yhden kirjoituksen pituus on keskimäärin noin 15 – 20 riviä pitkä, mutta joukosta löytyy sekä kahden lauseen mittaisia, että kahden sivun pituisia kannanottoja.

9.2 Aineiston käsittelytavat

Olen koodannut aineiston, eli lukenut kaikki kannanotot huolellisesti läpi useampaan otteeseen, mutta osan olen jättänyt pois lopullisesta tulkintamateriaalista. Käsittelyn ulkopuolelle olen jättänyt lähinnä sellaiset tekstit, joista on puuttunut kirjoittajan nimi tai perustelu miksi nimeä ei ole julkaistu, tai ne eivät ole käsitelleet tutkimukseni kannalta oleellisia kysymyksiä, vaan ovat olleet esimerkiksi tiedotuksia järjestettävistä tilaisuuksista. Kovin lyhyet kannanotot eivät ole yleensä olleet tarkoituksenmukaisia analyysini kannalta, koska yleensä niistä on puuttunut mielipidettä tukeva, kantaa selventävä perustelu.

Koodauksen jälkeen olen rakentanut aineistomateriaalista neljä eri teemaa sen mukaan, mitkä tekijät ovat nousseet aineistokeskustelussa keskeisiksi pohdintakohteiksi tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen toimivuudesta tieteellisessä työssä. Yhden henkilön kannanotossa on voinut näkyä jopa kaikki nämä teemat, mikä osoittaa sen, että kantaa ottaneet ovat käsitelleet aihetta monipuolisesti ja että nostetut teemat ovat tarkoituksenmukaisia. Olen antanut ensimmäiselle teemalle nimen Muutokset sananvapaudessa tieteenalojen ja toimijoiden keskuudessa. Se on aineistosta vahvasti nouseva keskusteluteema, joka on syntynyt aineistokeskustelijoiden kokemista palkkauudistuksen vaikutuksista sananvapaudteen yliopistotyöskentelyssä. Seuraavan teeman olen nimennyt Pakotettu byrokratia tutkimustyön edelle – nimellä. Siinä analysoin, millaisia byrokratiaan liittyviä kysymyksiä tulosjohtaminen ja tulospalkkaus yliopistotoimijoiden mielestä herättävät. Kolmas teemani on nimeltään Tasa-arvo ja hierarkia työyhteisössä. Tässä teemassa keskityn yliopistohenkilökunnan keskinäisten suhteiden tarkasteluun.

Viimeisessä teemassa, joka on nimeltään Markkinalogiikkaa yliopistotyöhön – tieteen ja talouden kohtaamispiinta, kiteytän jo aiemmistakin teemoista nousseita vastakkainasetteluja eri yhteiskunnan alajärjestelmien kesken sosiologi ja yhteiskuntateoreetikko Niklas Luhmannin funktiojärjestelmäteorian avulla. Luhmannin analyysi tiivistyy teemoittelun lopussa hallinnon rooliin yliopistouudistuksissa. Hänen teoriansa selventää, miksi keskustelijat pitävät tulospalkkauksen ja tulosjohtamisen tuomista yliopistoon kaiken kaikkiaan niin ongelmallisena. Funktiojärjestelmäteorian avulla avaan keskustelussa käytävien tieteellisen työn, talouden, markkinoiden ja hallinnon kompleksista suhdetta.

Teemoittelun jälkeen jatkan analyysia erottelemalla kolme diskurssia, jotka jatkavat markkinayrityksille tarkoitettujen menetelmien ja tieteeseen perustuvan työnteon suhteen käsittelyä. Diskursseissa analysoin ensimmäisenä sitä, millaisia kysymyksiä tulospalkkaus ja tulosjohtaminen herättävät suhteessa autonomiaan, valtaan ja kontrolliin yliopistossa. Tälle diskurssille olen antanut nimen Läpinäkymätön valta osaksi yliopistotyötä. Toisena diskurssina pohdin, vaikuttavatko ne yksilö - yhteisöllisyys – näkökulmaan tulospalkkioiden korostaessa suorituskeskeistä toimintatapaa. Tämän diskurssin olen nimennyt Yhdessä tieteen puolesta vai yksin palkkion toivossa? – nimellä. Kolmas diskurssini käsittelee tarkemmin tulosjohtamista eli muutoksia esimiesten vastuualueella. Vaikka käsittelen aihetta lähinnä esimiesten näkökulmasta, suhteutuvat kysymykset myös alaisiin, sillä muutokset johtamisessa vaikuttavat aina myös heihin. Tämän diskurssin nimi on Hallintotöiden ja alaisten hallinnan paineessa. Diskurssianalyysin lopussa laajennan näkökulmaa koko yhteiskunnan tasolle miettimällä, miten meneillään olevilla yliopistouudistuksilla pyritään tukemaan niitä uusliberalistisia tehokkuustavoitteita, joita kohti koko nyky-yhteiskunta on menossa. Sosiologi George Ritzer on nimennyt tämän kehityssuunnan mcdonaldisaatioksi, ja tarkastelen, mitä hän sillä tarkoittaa.

Aineistoani analysoidessa sekä teemoittelussa että varsinaisessa diskurssierottelussa pyrin huomioimaan kontekstuaalisuuden, sillä se on varsinkin laadullisessa tutkimuksessa erittäin tärkeää. Omassa työssäni tämä puoli korostuu erityisesti, koska tekstit ovat syntyneet verrattain lyhyessä ajassa, muutaman kuukauden sisällä vastareaktionä kirjoittajien mukaan hyvin nopeasti ja yllättäen tulleeeseen

palkkauudistukseen. Kirjoittajat ovat läheisessä suhteessa käsiteltävään asiaan, monet tilanteessa, jossa heidän edellytetään ottavan suuri vastuu uudistuksen eteenpäin viemisessä, vaikka aineistosta selviää että tehtävä ei ole monelle mieluinen. Tällainen, jopa vastareagoinniksi nimitettävä tilanne tulee ehdottomasti huomioida analyysia tehdessä. Käyttäytymisessä täytyy huomioida syy – seuraussuhteet niihin tarkoituksiin ja ajattelutapoihin, joita henkilö on itselleen asettanut. Aineisto on kuitenkin täysin relevantti ja se kuvastaa hyvin nykyistä yliopiston institutionaalista henkeä ja asennetta. Täytyy kuitenkin muistaa, että kyseessä ei ole kaikkien yliopistojen, kaikkien tiedekuntien koko henkilöstö, vaan valikoitunut joukko todennäköisesti sen tyyppisiä henkilöitä, jotka kokevat muulloinkin tärkeäksi vaikuttaa ja reagoida tapahtumiin aktiivisesti. Tekstissä olevat lainaukset on myös tärkeää kontekstualisoida, eli esittää siinä yhteydessä missä ne ovat alun perin olleetkin. Työssäni kommentit ovat yleensä lyhyitä ja tiiviitä, ja ne kytkeytyvät lähinnä Heikki Patomäen alkukirjoitukseen.

9.3 Keskeiset aineistoteemat

9.3.1 Muutokset sananvapaudessa tieteenalojen ja toimijoiden keskuudessa

Kuten teoriaosuudessa käsittelin, yliopistotyöntekijät kokevat yliopistotyön parhaimmiksi puoliksi työnteon mielekkyyden kannalta ja tutkimuksen teon, tiedon leviämisen sekä uuden tiedon syntyminen perusedellytyksien takia akateemisen työn suhteellisen laajan vapausasteen. Sananvapausteeman sisälle kuuluvat sekä vapaus tutkia relevanteiksi koettuja aihepiirejä, ilmaista perustellut mielipiteet ja hankkia valideja tutkimustuloksia pelkäämättä, että nämä eivät ehkä ole taloudelliselta kannalta suoranaisesti tuottavia, vaan tutkimuksen tulokset voivat olla jopa vastakkaisia tällaisen kehityksen edellytyksille. Taloudellinen tuottavuus ei ole ainoa motiivi tutkimukselle. Varsinkin painottamissani ihmistieteissä tämä puoli korostuu.

Patomäki nostaa alkupuheenvuorossaan sananvapausteeman vakavimmaksi uuden palkkajärjestelmän ongelmaksi. Hän toteaa, että vääränlaista tutkimusta tekevää tai väärää opetusta antavaa voidaan uudessa mallissa rangaista vaikuttamalla hänen

palkka- ja urakehitykseensä. Patomäki on huolissaan nimenomaan ihmistieteiden kohtalosta, sillä usein ne eivät ole taloudelliselta kannalta yhtä tuottavia kuin esimerkiksi talous- ja luonnontieteet. Patomäen kommentista nousee esille siis myös tasa-arvotieteen eri tieteenalojen välillä. Ihmistieteiden osalta hän pitää tilannetta erityisen huolestuttavana nimenomaan siksi, että hän kokee uuden palkkajärjestelmän mahdollistavan ideologisen puuttumisen tutkimuksen ja opetuksen sisältöön, ja hänen mielestään pahimmassa tapauksessa järjestelmän avulla voidaan hallita tulevaisuudessa puheen, tutkimuksen ja opetuksen sisältöä. Näihin tekijöihin aineistossa viittaavat hyvin monet kirjoittajat.

Aineistossa naistutkimuksen dosentti ihmettelee, mitkä ovat ne mekanismit, jotka estävät ideologis-pohjaisen vallankäytön ja takaavat reilun ja tasapuolisen kohtelun sellaisten väheksytyjen alojen edustajille kuin esimerkiksi naistutkimus ja rauhantutkimus. Naistutkimusta on hankala mitata taloudellisilla mittareilla. Anarkistisen tiedepoliittisen diskurssin mukaan yhteiskunnalliset pyrkimykset eivät saisi vaikuttaa tieteen tekemiseen ollenkaan, eivät siis määrittää tutkijoiden tutkimuskohteita saati sanallista ilmaisuvapautta. Varsinkin tällaisilla aloilla kuin nais- ja rauhantutkimus yhteiskunnalliset tilanteet ja painotukset voivat vaikuttaa hyvin kielteisesti. Perinteisesti esimerkiksi naistutkimukseen ei ole myönnetty avustuksia läheskään samantasoisesti kuin esimerkiksi taloustieteiden puolelle, ja jos tulospalkkaus pääsee vaikuttamaan tutkijoiden puheeseen ja tutkimuskohteisiin, on naistutkimuksen dosentin mielestä vaarana, että verrattain heikoilla oleva tiedesuuntaus kuivettuu kasaan. Kirjoittajan mielipide on hyvin negatiivinen, vaikka ainakin tähän asti suuntauksena on ollut tukea aiempaa enemmän kapea-alaisia tieteenaloja.

Uusia motivoituneiden naistutkimuksen tekijöiden löytäminen voi kuitenkin vaikeutua, jos tutkijaopiskelijoilla on valmiiksi sellainen käsitys, että nykypalkkiot määrätään kilpailuperustein. Ainakin ennen tulospalkkaukseen siirtymistä aiempaa kannustavammasta suuntauksesta huolimatta naistutkimus ei ole ollut ala, jossa olisi ollut tarjolla työinnokkuutta tukevia palkkioita. Jos aineistomielipiteen mukaisesti tällaisiin joskus hyvin arkaluonteisiakin tutkimuksia tekeviin aloihin päästään vaikuttamaan sananvapautta rajoittamalla, tulee silloin pohtia miten vakavasti koko alan toimintalogiikka kärsii ja onko sillä lopulta enää tarkoitusta ollenkaan. Tieteen

tehtävänä on luoda uutta ja avartaa näkemyksiä, ja välillä tulokset ovat sellaisia jotka eivät käy yhteen yhteiskunnassa voimakkaimmin vallitsevien näkemysten ja taloudellista kehitystä parhaiten tukevien periaatteiden kanssa.

Tutkija – opettajaksi ilmoittautuva keskustelija toteaa mittaamisen määrittelykriteerien vaihtuvan alojen mukaan, jolloin rahanjakoperiaatteetkin eroavat toisistaan.

Humanistisilla ja yhteiskuntatieteellisillä aloilla koetaan kollektiivista syyllisyyttä siitä, että ei voida suoraan osallistua yhteiskunnan tuloksentehtäviin, vaan tuotetaan abstraktia hyvää, joka helposti todetaan keskustelussa jopa turhakkeeksi.

Tällainen ajattelu osoittaa lähinnä lyhytnäköisyyttä, mikäli kirjoittajan mielipide heijastaa todellisuutta. Ihmistieteiden aloilta rahallinen palkkio, jota tulosperustaisessa keskustelussa pidetään keskeisenä, tulee yleensä näkyviin. Tämä ei kuitenkaan tapahdu välttämättä yhtä tehokkaasti eli nopeasti kuin esimerkiksi taloustieteissä. Ihmistieteissä tutkimustulokset ja niistä saatu hyöty ovat usein niin sanotusti kasautuvia, niiden tuotto tulee hitaasti mutta sitäkin laajemmalle alueelle koko yhteiskunnan hyödyksi ja tukevat uusia pyrkimyksiä. Kirjoittajan käyttämä nimitys abstrakti hyve on juuri tällaista, sitä on vaikea huomata, mutta se on kuin tukijalka jonka päälle taloudellisetkin edistykset rakentuvat.

Tutkimusalojen ja tutkimuksen teon vapauden takaamiseen ottaa yksi keskustelija kantaa kiinnittämällä huomion muun muassa vapaan tieteen perusedellytyksiin Suomen yliopistoissa. Esimerkiksi Jyväskylän yliopistossa on tuettu kohtalaisen hyvin myös pienempiä eikä kovin laajoja ja tunnettua tutkimusaloja, ehkä juuri kehitysmuutoksen historiansa ansiosta. Tällaiset tieteenalat tarvitsevat tulevaisuudessakin avarakatseisuutta ja ennakkoluulotonta tukemista isompien, yleisesti ehdottoman tarpeelliseksi tunnustettujen alojen rinnalla.

Keskustelun pohjalta nousevat mietintäkohteiksi työn tuloksellisuuden ja tehokkuuden mittauseriaatteen. Ovatko ne aina rahallisia vai voiko hyöty näkyä jossain muussa? Vertailtaessa tulospalkkauksen periaatteita, joita käsittelevät ennen

kaikkea taloustieteellinen kirjallisuus sekä tulosmittareita, joihin liittyvät läheisesti taloudellisuus, nopeus ja tuottavuus ihmistieteisiin sisältyvään toimintalogiikkaan on huomattavissa ristiriita. Lähtökohdat ja pyrkimykset eroavat, joten on syytä kyseenalaistaa voivatko tulosjohtaminen ja tulospalkkaus sellaisinaan, markkinayrityksille luodussa muodossa toimia yliopistomaailmassa. Niihin sisältyvät pyrkimykset kuuluvat sinänsä myös ihmistieteisiin. Tarkoituksena on kehittää yhteiskuntaa entistä toimivammaksi ja sen yhtenä edellytyksenä on taloudellinen kehittyminen, mutta ihmistieteet vaativat myös muiden periaatteiden toimivuutta ja näiden olemista edellisen kanssa sopuinnussa.

Aineistokirjoittajat miettivät, kuinka käy vaativille tieteiden välisille dialogeille, jos sananvapautta pystytään rajoittamaan jo yhdenkin tieteen sisällä ja tutkimuskohteiden tärkeyttä arvottamaan jo tällaisessa tapauksessa. He väittävät, että jos edellä mainittu yhteys eri tieteiden välillä huomattaisiin, ei tieteiden kesken pitäisi esiintyä kilpailua ollenkaan. Väite on perusteltu ainakin siinä mielessä, että nykytieteen mukaan eri tieteenalat tukevat toisiaan. On hyvä asia, jos ne eivät keskity juuri samoihin kohteisiin ainakaan samalta tasolta, vaan toinen ala ikään kuin rakentaa yhteiskunnan alustaa, toinen sen päälle näkyvämpää taloudellista toimivuutta ja tuottavuutta. Yksi keskustelijoista toteaa, että yliopiston tärkein kilpailutekijä yksityisen sektorin työpaikkoja kohtaan on yliopistossa vallinnut mahdollisuus toteuttaa itseään, tutkija ja tehdä mielekästä työtä ennen kaikkea työn sisällön ja sisällöllisten tulosten vuoksi. Nostamansa diskurssin perusteella hän uskoo, että vastaisuudessa näin ei välttämättä tule enää olemaan.

Tutkijoiden mielenkiinnon suuntautumiset erilaisiin asioihin rikastuttavat tiedekenttää, ja mahdollisuus tällaiseen on yliopistotyön paras kilpailutekijä yksityistä sektoria kohtaan. Keskittäminen ja aito kiinnostus takaavat laadukkaita tuloksia ja tehokkuutta työhön. Yliopisto oyj - teoksessa Patomäki (2005, 57) muistuttaa, että sanan – ja tutkimuksen vapaus edellyttävät sellaisia institutionaalisia ja materiaalisia rakenteita, jotka luovat mahdollisuuden ottaa riskejä, olla eri mieltä tai väärässä. Ennen kaikkea se tieteen tekemisessä tulisi säilyä mahdollisuus käyttää aikaa myös sellaiseen, joka ei ehkä koskaan osoittaudu taloudellisesti kannattavaksi, ainakaan lyhyellä aikavälillä.

Työnteon mielekkyyteen ja sitä kautta laatuun sekä määrään liittyy myös työn demokraattisuus. Teoriapuolella totesin, että se kuuluu olennaisena osana yliopiston periaatteisiin. Tämä viittaa siihen, että sananvapauden tulisi olla yhtäläinen kaikilla, ja että työntekijöitä ylipäättään olisi kuultava heidän työtään kehitettäessä. Toisaalta totesin, ettei tällainen periaate ole automaattisesti ennenkään toteutunut, vaan mitä korkeampi koulutus ja nimike, sitä enemmän henkilöllä on ollut mahdollisuutta vaikuttaa. Mutta tämä ei ole vain yliopistollinen piirre, vaan on mahdollista että yliopistoissa sananvapaus on toiminut titteleistä riippumatta paremmin kuin monissa muissa työorganisaatioissa. Nyt kuitenkin kun esimiehillä on palkkauudistuksen myötä aiempaa enemmän itsenäisyyttä päättää maksettavien palkkojen suuruuksista, on mahdollista, että demokraattisuus horjuu. Arviointineuvottelussa ovat vastakkain aina esimies ja alainen, tilanne on hyvin inhimillinen ja siihen voivat vaikuttaa joskus myös sellaiset tekijät joiden ei pitäisi. Aineistokirjoittajat epäilevät, että kokeneemmat ja pidempään työyhteisössä mukana olleet kykenevät antamaan itsestään vakuuttavamman kuvan, jolloin myös heidän työnsä tai työpanoksensa näyttää ansiokkaammilta kuin tuoreemman tutkijan. Inhimillisten tekijöiden vaikutus voi nousta määrääväksi esimerkiksi silloin, kun työtehtävät ovat hyvin kahden eri arvosanan välillä, ja näistä täytyy päättää. Toisaalta sananvapaus vähenee, kun ohjeistukset ja säädökset määräävät ja raamittavat kaikkea tekemistä, ja näin myös esimiehen asemassa joutuu noudattamaan aiempaa enemmän kaavakkeita.

Korkea sananvapaudenaste on luonut pohjaa koko yliopistotoiminnalle. Siksi sananvapausteema liittyy hyvin monentasoisesti yliopistotoimivuuteen. Ennen kaikkea se luo inhimillisyyttä ja suvaitsevaisuutta, ja kuvastaa näin yliopistollista sivistystä. Yhteiskunta on moninainen, se rakentuu erilaisista palasista ja erilaiset toimijat voivat näkemyksineen ja päämäärineen siihen vaikuttaa. Ajatukseen yliopistotyöskentelystä liittyy ajatus edelläkävijyydestä – yliopistoissa luodaan uutta näkemystä ja avarretaan näin yhteiskuntaa. Sananvapauden rajoittaminen ei kuulu tähän ajatukseen.

9.3.2 Pakotettu byrokratia tutkimustyön edelle

Sananvapausteeman ohella useimmin esille nouseva keskusteluteema liittyy yliopistotyön byrokraattisuuteen. Kirjoittajat ovat sitä mieltä, että yliopistolaitos on ollut byrokraattinen jo aiemmin, mutta palkkauudistus vielä lisää sitä. Aineistomieliopide on siis tässä aika paljon tulospalkkateoriasta poikkeava, sillä esimerkiksi opetusministeriön virkamiehet ovat julkisuudessa oikeuttaneet palkkauudistusta byrokratian vähenemisellä.

Byrokratiadiskurssit käsittelevät byrokratiaa kahden eri tyypin mukaan. Ensimmäinen liittyy valtiovarainministeriön ja opetusministeriön asettamiin uusiin määräyksiin ja tavoitteisiin, eli diskurssit koskevat ulkoa ja ylhäältä päin tulevaa byrokratiaa ja sen vaikutusta yliopistotyöskentelyyn. Toiset diskurssit taas koskevat yliopistotasosta byrokratiaa eli kirjoittajat kokevat esimiesvallan tulevan aiempaa vahvemmaksi ja määräysten yliopiston sisällä kasvavan, suhteita ohjaavat erilaiset säädökset jotka jäykentävät toimintaa. Käsittelemisen esimies – alaissuhdetta kuitenkin lähemmin vasta seuraavan teeman, hierarkkisyyden alla.

Byrokratia- ja hierarkiadiskurssit kietoutuvatkin teksteissä selvästi toisiinsa. Byrokratiatehtävät koetaan jopa vastenmielisiksi myös siitä syystä, että ne tulevat ylhäältä ja ulkoapäin. Niihin liittyy siis hierarkkisuuustekijä. Yliopistohenkilöstön mielestä on väärin, että opetusministeriö määrittää yliopistolle uusia tehtäviä ja velvoitteita, jotka ovat yliopistotoimijoiden mielipiteistä riippumattomia, mutta joita heidän on kuitenkin toteltava ja joiden mukaan on toimittava.

Opetusministeriön neuvotteluryhmän tulee ottaa aktiivisempi rooli UPJ:n toteuttamisessa ja tähän liittyen UPJ:n henkeä ja ohjeistusta vastaan sooloilevat rehtorit, hallintojohtajat, henkilöstöjohtajat, lähiesimiehet, yksikön johtajat ym. on asetettava neuvotteluryhmän toimesta tarvittaessa kuriin ja herran nuhteeseen.

Tässä yliopistossa toimiva henkilö viittaa siihen, että uudella palkkajärjestelmällä on toimintaedellytyksiä, mutta tiettyjen ehtojen pitää ensin täytyä. Ulkokohtaisesti luettuna kommentoija kannattaa byrokratiamaisen jäykkää suhtautumista

yliopistotoimijoita kohtaan, mutta käytetyistä fraaseista voi päätellä, että hän ei näe toimintakeinoja nykyaikaan ja yliopistoissa hyväksytyihin työmenetelmiin soveltuvana.

Kirjoittajat puhuvat uudesta palkkajärjestelmästä osana virkamiesten ja poliitikkojen hätäistä ja kaavamaista markkinamieltä, ja hallinnossa toimivista päättäjistä että he kokevat ikään kuin turhana työnsä hidastuksena yliopistotoimijoiden vastarinnan muutoksia kohtaan. Toimiva byrokratia on kuitenkin ollut keskeinen valtti Suomen menestykselle, ja se on ollut tärkeä väline myös yliopistolle. Eräs kirjoittaja toteaa hegemonisesti, että tiede on tarkoitus, hallinto on apulainen. Vain harvat aineistossa muistuttavat byrokratian tuomista hyvistä puolista, sen pakollisuudesta toiminnan kannalta. Kirjoituksissa, joissa tähän viitataan, todetaan että sen paikka on olla taustalla toimintaa nopeuttamassa. Yliopistotoimijoiden mielestä se nopeuttamisen sijaan tulee tulevaisuudessa kuitenkin hidastamaan ja jopa estämään tarkoituksenmukaista työskentelyä, sillä sitä tulee olemaan liikaa. He pelkäävät, että tutkimus alistuu byrokratian totalitarismille, eli että byrokratia nousee valta-asemaan, josta taustalle jää yliopistotyön tärkeimmät aspektit, tutkimuksen teko ja opettaminen.

Esimerkiksi Jyväskylän yliopiston kehityshistoriaan kuulunut muutosmyönteisyys on yliopistoasiantuntijoiden mielestä sisältänyt käsityksen joustavasta, liikkumatilaa itselleen mahdollistavasta yliopistosta. He ovat uskoneet uusien kehitystoimenpiteiden edistävän tieteellisiä toimintoja, luovan verkostoja esimerkiksi muihin yliopistoihin. Nyt aineistokeskustelijat ympäri Suomen yliopistoja uskovat byrokratian kasvun muodostavan jäykän koneiston, joka estää toimijoiden kehittymismahdollisuuksia kaavamaisten ohjeistusten jäykentäessä toimintamahdollisuuksia. Tämä on juuri se kauhukuva, joka byrokratiaan nykyään liitetään, mutta jota Weber ei mallia kehittäessään tarkoittanut. Kuten silloin, nykyäänkin byrokratian tarkoituksena on lisätä joustavuutta ja tehokasta resurssien käyttöä. Resurssitehokkuus on palkkauudistuksen kohdalla perusteisiin vahvasti liitetty termi, mutta etenkin joustavuus on tekijä, jonka kirjoittajat uskovat jatkossa kärsivän. Useat aineistokirjoittajat toteavat, että uudet säädökset eivät ole tarpeeksi kannustavia ja että palkanjakomahdollisuuksiin tulee sisältymään kyseenalaisia keinoja. He ovat vakuuttuneita, että vallankäyttömahdollisuudet kasvavat byrokratian lisääntyessä. Tästä kirjoittaa myös yliopistotutkija pitkässä kannanotossaan:

Tietenkin järjestelmä merkitsee byrokratian valtavaa kasvua mutta loistavasti tämä ei tarkoita muodollista juridista oikeusbyrokratiaa vaan byrokratian yhdistämistä uus-feodaaliseen mielivallan käyttöön ja näin valan näkökulmasta se yhdistää nerokkaasti kaksi suurata vallan mekaniikkaa. Tietenkin yliopiston autonomian ja vapaan tutkimuksen ja tiedon kannalta järjestelmä merkitsee valtavaa takapakkia, mutta vallan näkökulmasta se on kelpo mekanismi kontrolloida ja ohjata yliopistollista tiedon tuotantoa poliittisesti sekä yliopiston ulkopuolelta käsin.

Jo aiempina vuosikymmeninä valtionhallinto on antanut taloudellista tukea ja luonut kehitysmahdollisuuksia muutosinnokkaaseen yliopistotoimintaan, mutta samalla yliopistoasiantuntijat ovat kritisoineet sen aikaansaamia toimintarajoitteita. He ovat pyrkineet huomauttamaan, että tiedettä ei voida sovittaa tiukkojen byrokratiamallien mukaisesti, ainakaan laadun siitä heikentymättä. Toisaalta yliopistolaatuun ei kaikin puolin varsinkaan julkisessa keskustelussa ole oltu tyytyväisiä. Onkin tärkeää ottaa huomioon, kenen mielipide milloinkin on kyseessä. Yliopistotyöntekijät kokevat oman panoksensa tieteenkin riittävämmäksi kuin esimerkiksi yliopistotyön rahoittajana toimiva valtio. Yliopistosta kokonaan ulkopuolisten tahojen kanta on taas omanlaisensa. Kriteerejä mietittäessä ratkaisee se, kenen tarpeita ajetaan ja millä perustein. Yliopiston perustehtäviin kuuluvista kansansivistämisestä ja yhteiskunnan hyvinvoinnin takaamisesta ei aiheudu erimielisyyttä, mutta siitä, mitkä saavutukset niistä kertovat muuttavat hieman tarkastelukulmaa puhujasta riippuen.

Tiedepoliittisen sivistisyliopistodiskurssin mukaisesti ajateltuna valtio ei ole kunnioittanut yliopistotyölle ja tieteen kehitykselle vaadittavaa koskemattomuutta, ja sillä on vaikutusta yhteiskunnan kehittymiseen tulevaisuudessa. Yliopistoon tuodaan markkinaintressejä ikään kuin pakotettuna. Sivistisyliopistodiskurssin näkökulmasta ”puhdas tiede” kärsii markkinaperustaisten erityisintressien alla. Sen mukaan puhetta voidaan ohjailta ja säädellä, kun halutunlaisista tuloksista palkitaan parhaiten. Näiden tulosten perustana ovat taloudelliset pyrkimykset.

9.3.3 Tasa-arvo ja hierarkia työyhteisössä

Palkkauudistuskeskustelijoita mietityttää, miten uusi palkkajärjestelmä tulee vaikuttamaan tasa-arvoon työntekijöiden kesken sekä esimies – alaisuuteeseen.

Esimiehen tehtävänä on toimia työntekijöiden tuloksellisuuden arvioijana, huomioida kyvyt ja kehittämistarpeet annettujen arviointilomakkeiden mukaisesti pisteyttämällä työntekijöiden työsuorutukset sekä tehtävänvaativuudet. Tämän ei sinänsä pitäisi lisätä eriarvoisuutta työntekijöiden keskuudessa, mutta se tuo henkilöiden työpanokset tarkkailun alaiseksi ja eroavuudet näkyviin. Näin tapahtuu siitäkin huolimatta, vaikka henkilökohtaiset arviot ovat salaisia eli toisen arviota ei kerrota toiselle työntekijälle. Jos esimies ei erottelisi työntekijöitä tällä tavalla keskenään vaan asettaisi esimerkiksi kaikkien työpanokset samaan kategoriaan, koko uudistuksen idea häviäisi. Toisaalta tulosperustainen palkkaus mahdollistaa ainakin teoriassa henkilöstön tasa-arvoisen kohtelun: kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus parantaa työtuloksiaan ja saavuttaa sitä kautta parempi palkkataso. Palkkauudistuspuheiden myönteiset kannanotot liittyvätkin tähän. Yliopistotutkija kirjoittaa:

Minusta on tervettä, että koko henkilökuntaamme kohdellaan samoilla pelisäännöillä, ei kuten nyt, jolloin virassa olevien palkkaan laitoksella ei ole oikeastaan mitään sanomista, kun taas ei-virassa (tutkijat ja tutkimusapulaiset) periaatteessa voidaan palkata suurin piirtein despoottinomaisesti tietyn haarukan sisällä. Samoin se, että on nähtävissä mitä tekemällä on mahdollista päästä parempaan asemaan, on mielestäni selvä parannus nykyiseen järjestelmään.

Menetelmä voi siis myös lisätä tasa-arvoisuutta. Arvioinnin tapahtuessa kirjallisten säädösten mukaan jokainen työntekijä pitäisi arvioida samoin periaattein. Vanhan palkkajärjestelmän aikaan on esiintynyt paljonkin erimielisyyksiä palkkojen suhteen. Varsinkin hierarkian alapäässä olevien tulot ovat olleet huomattavasti pienemmät kuin ulkopuolisissa organisaatioissa työskentelevien. Uudessa palkkajärjestelmässä tehtävänkuva ratkaisee nimikkeen sijaan. Opetusministeriön aloitettua yliopistoja koskevan palkkauudistuspuheen se toi myönteisenä puolena esiin, että tasa-arvoisuus tulee entistä paremmin taattua myös eri yliopistojen kesken, sillä kaikissa käytetään samaa järjestelmää ja vaativuustasot kalibroidaan koko yliopistolaitoksen kattavasti.

Aineistossani esitetään kannanottoja hierarkiasuhteisiin koskien sitä, miten tulospalkkaus ja tulosjohtaminen vaikuttavat yliopistossa esimiesten ja alaisten välillä. Yliopistot eivät ole voineet kilpailla yksityisen sektorin työpaikkojen kanssa taloudellisen pääoman suhteen, mutta niiden kilpailuvalttina on ollut suuri itsenäisyyden ja vapauden aste. Keskustelijat ovat kuitenkin nostaneet nämä tekijät diskursseissa tekijöiksi, jotka ovat vaarassa vähentyä palkkajärjestelmämuutoksen myötä. Yliopistossa työskentelevä aineistokirjoittaja toteaa, että yliopistot saavat uudistuksen takia taloudellista tukea ulkopuolisilta tahoilta vain noin seitsemän prosenttia aiempaa enemmän, eikä se tunnu hänestä riittävältä korvaukselta jos yliopiston rikkautena koetut kilpailuvaltit vähenevät. Kuitenkin tulospalkkio-osuus palkkauksessa lisää kilpailua ja toisaalta loogisena oletuksena on, että tätä kautta myös esimiesten valtasuhdetta alaisiinsa nähden. He voivat päättää, minkä verran kukin ansaitsee, ja tämä kasvattaa kuulua esimiesten ja alaisten välille. Yhteistyö oletettavasti lisääntyy säännöllisten tuloskeskusteluiden myötä, mutta tämä ei välttämättä lisää työn tehokkuutta ja sujuvuutta.

Tulosjohtamisen ajatuksena on alaisten työtehon lisääminen tulospalkkioiden avulla, mutta mitä seurauksia tästä yliopistotyöskentelylle on? Lisääntyvätkö tutkimuksen tekemisen vauhti ja yleissivistyksen luominen, vai kenties vain oman edun tavoittelu ja esimiesten miellyttäminen nopeiden tulosten, ei niinkään laadun osalta? Aineistoon vastanneiden mielestä jälkimmäinen vaihtoehto on ehdottomasti todennäköisempi. Rakenteiden ja henkilöstön omien tavoitteiden täytyy sopia yhteen jotta työstä voidaan saada paras mahdollinen hyöty kaikille, ja yliopiston kohdalla tieteellisen työn tekeminen sujuvaksi. Muutamat vastaajista toteavat, että nykyiset rakenteet eivät ole tarpeeksi tehokkaita, ja esimerkiksi eriarvoisuuden tunteet ovat vahvoja varsinkin alemmilla hierarkiatasoilla olevien kohdalla, joten muutos vanhaan on kuitenkin ehdottoman tarpeen.

Hyvin monissa aineistoteksteissä kirjoittajat toteavat, että tulospalkkaus ja tulosjohtaminen luovat esimiesten ja alaisten välille uudenlaisia hierarkkisia suhteita, jotka voivat vaarantaa akateemiseen maailmaan kuuluvia tasaveroisen julkisen kommunikaation ja demokratian periaatteita. He pelkäävät palkkauudistukseen sisältyvän eettis-poliittisesti kyseenalaista vallankäyttöä, jonka avulla pystytään

puuttumaan alaisten suorittaman tutkimuksen ja opetuksen sisältöön. Markkinoilta opittu, johtamiseen liitettävä amerikkalainen termi managerialismi on tuotu mukaan yliopistokeskusteluun. Aineistossani kirjoittajat pelkäävät yliopiston ajautuvan niin sanottuun managerialismityyppiin, jossa ulkoiset standardit, laadun varmistus ja tehokkuus ohjaavat esimies – alaissuhdetta jyräten alleen inhimillisemmät ja kokonaisuutta huomioivat puolet.

Jo käsitteet esimies ja alainen sekä kehityskeskustelu sisältävät hierarkkisuusajatuksen. Ne eivät sinänsä sovi yliopistoon, vaan kuuluvat liike-elämän piiriin. Teknillisestä korkeakoulusta valmistunut kielitieteen tutkijaopiskelija huomioi:

Aitoon esimies – alaissuhteeseen kuuluu selkeä esimiehen ohjaus- tai ns. direktio - oikeus tehtävään työhön, mikä ei käsittäkseni kuulu tutkimustyön luonteeseen; eiväthän ohjaajat yleensä voi ”määrätä” mitä tutkimusta itse kukin tekee, ellei sitten tutki jossakin projektissa, mutta ne ovat asia erikseen. Aitoon esimiessuhteeseen kuuluu myös siten päätösvalta työsuhteen alkamisesta, jatkumisesta ja päättymisestä, ja minusta ohjaajillamme on tässä suhteessa varsin epäsuora vaikutusvalta.

Pelkillä nimityksillä voidaan pyrkiä vahvistamaan ja luomaan uusia käskyvaltasuhteita, jotka sinänsä eivät yliopistotyöskentelyyn sovi, koska niiden sisältö on erilainen kuin yliopistossa ohjaaja – opiskelija suhteen sisältö. Hierarkkisuutta voi vahvistaa monien, jopa hyvin piilossa olevien keinojen avulla. Itsekin käytän työssäni nimityksiä esimies ja alainen, koska ne liitetään yleisesti käsittelemääni aiheeseen, mutta myös juuri siitä kyseenalaisesta syystä että ne selventävät yliopistotyöntekijöiden välisiä suhteita – hierarkkisuutta.

9.3.4 Markkinalogiikkaa yliopistotyöhön - tieteen ja talouden kohtaamispiinta

Kuten jo aiempien teemojen sisällöstä on ollut havaittavissa, useat keskustelijat tuovat aineistossa esille kokevansa yliopiston olevan menossa kohti markkinaloogista toimintatapaa, jota yksikään keskusteluun osallistuneista ei pidä toivottavana, vaan suorastaan vaarallisena yliopiston tieteelliseen työhön sisältyvän toimintalogiikan kannalta. He pelkäävät, että akateeminen työkuulttuuri tulee yksilöllistämään ja esineellistämään luovan työn joukoksi suoritteita. He vierastavat ajatusta siitä, että kilpailu rahasta toimisi tutkimustyön tekemisen kannusteena.

Jotta suuremmalla palkalla olisi edes merkittävää kannustearvoa, lisäpalkan pitäisi sitten olla niin suuri, että esimerkiksi kymmenen vuoden päässä häämöttäisi taloudellinen riippumattomuus tehdä mitä haluaa. Vaikkapa sitten tutkimustyötä.

Tampereella toimivan Akatemiakatutkijan toteamus osoittaa ironisen suhtautumisen uudistuksiin, ikään kuin tutkijat joutuisivat jatkossa myöntymään muihin, tieteellisen työn kannalta toisarvoisiin tehtäviin, vaikka heidän todellinen halunsa olisi keskittyä itse tutkimiseen. Jos tutkimuskohteita taas valitaan rahapalkkioiden mukaan tai niiden sisältöön vaikutetaan rahallisin perustein, ei tutkimuksen laatu ole samaa tasoa kuin aiemmin. Sivistysyliopistodiskurssi painottaa, että laadukkaan työn takaamiseksi tutkijan on tärkeää sisäistää itse työhönsä ja tutkimukseensa kuuluvat ajatukset. Jos tutkija ei hyväksy tutkimustaan kaikilta osin, ei hän voi sitä sisäistää. Sen mukaan pelkät kannustimet eivät takaa laadukasta työtä.

Verrattaessa yksityisen sektorin palkkoja yliopistotyöntekijöiden palkkoihin on todettavissa, että yliopisto-organisaatioon töihin hakeutuvien motiivien täytyy painottua johonkin muuhun kuin rahalliseen palkkioon. Samalla koulutuksella yksityiseltä sektorilta ansaitsisi yleensä huomattavasti enemmän. Aineistosta nousee esille useita mainintoja tästä, ja monet etenkin hierarkian alapäässä työskentelevät valittavat palkkojensa pienuutta. Samalla he kuitenkin uskovat, että tulospalkkaus ei tule tarjoamaan ratkaisua tähän, sillä sen avulla ei ole mahdollista nostaa palkkoja tuntuvasti. Tästä herää mielenkiintoinen pohdinnan aihe, olisiko suhtautuminen tulospalkkaukseen positiivisempi, jos työntekijät voisivat tehokkaammalla

toiminnallaan nostattaa ratkaisevasti palkkatasoaan. Aihe tyrehtyy kuitenkin heti alkuunsa mainintaani siitä, kuinka heillä olisi mahdollisuus parempaan palkkaan jo varmasti samalla työpanoksella jos se suoritettaisiin yksityisellä sektorilla.

Tulosjohtamisen periaatteet ja tavoitteet ovat kuitenkin ainakin periaatteessa jokaiseen työorganisaatioon mukautettuna sopivia eli työtä tukevia. Tavoitteisiinhan kuuluu muun muassa että toimijoiden on tahdottava niitä asioita, joiden eteen he tekevät työtä. Samoin tulospalkkauksen on tarkoitus tukea itsenäistä työskentelyä, ei lisätä riippuvaisuutta esimiehen mielipiteistä tai toisten työntekijöiden tuloksista. Tulospalkkauksen tavoitteena on kannustaa ja lisätä työn mielekkyyttä palkitsemalla tasa-arvoisesti ja riittävästi työpanoksesta. Silti yliopistotoimijoiden kritiikki palkkauudistusta kohtaan on hyvin negatiivista. Tämä johtuu siitä, että he pelkäävät että ylemmät tahot pyrkivät muuttamaan koko yliopistoinstituution perustan tuomalla tieteen luonteen kannalta vieraan talousajattelun tieteen tekemisen kentälle.

Yliopistotoimijat olisivat valmiita tekemään suuriakin tarvittavia muutoksia, jos vain ne nähdään tieteellistä työtä hyödyttäviksi eli perustellaan tieteellisestä logiikasta käsin eikä muualta tulevien intressien perusteella, kuten nyt tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen kohdalla. Palkkauudistuskeskusteluun osallistuneet puhuvat siis kahdesta eri tyypistä, jotka limittyvät toisiinsa uudistusten myötä. Toisaalla on tieteellinen työ, sen periaatteet ja tavoitteet, toisaalla taloudelliset pyrkimykset ja ennen kaikkea yksityisiltä markkinoilta tulevina koetut periaatteet. Kyseessä on yhteiskunnan alajärjestelmien, tieteen ja talouden kohtaamispinta.

Uudistuksista käytävä kriittinen keskustelu tuleekin ymmärrettäväksi yhteiskunnan alajärjestelmäteorian avulla. Niklas Luhmannin kehittämän teorian avulla selviää, kuinka erityyppisistä järjestelmistä on kyse. Hän kuvaa alajärjestelmiä systeemiteoreettisen käsitteistön avulla funktiojärjestelmiksi. Järjestelmät ovat Luhmannin mukaan toisiinsa nähden heterogeenisia, niillä jokaisella on oma koodinsa eli tuon järjestelmän syvin erottelu, joka perustaa koko järjestelmän. Kun tiettyä järjestelmää tarkastelee, tulee se tehdä tämän oman koodin mukaisesti, vaikka kutakin koodia ja funktiojärjestelmää voi verrata ja suhteuttaa myös toisiinsa. (2004, 12 – 13.)

Talouden määritelmä kohdistuu Luhmannin teoriassa moderniin, rahamekanismin avulla eriytyneeseen talouteen, koko maksuoperaatioiden kokonaisuuteen. Sen alkuperäinen koodi on omistus, mutta nykyään talous on uudelleenkoodattu rahan avulla, omistamisen ja ei-omistamisen koodia täydennetty maksamisen ja maksamatta jättämisen koodilla. (Luhmann 2004, 94 – 95.)

Talousjärjestelmän erityisyyteen liitetään vahvasti markkinoiden ja kilpailun käsitteet. Luhmannin (2004, 97 – 98) mukaan sosiologiselta kannalta talousjärjestelmä on hyvin erikoistyyppinen järjestelmä, sillä toimijat ovat siinä samaan aikaan sekä yhteistyössä että kilpailusuhteessa keskenään. Talousjärjestelmä perustuu oman hyödyn maksimointiin, mutta se ei kuitenkaan ole mahdollista huomioimatta toisia. Toisten päätöstenteko on riippuvuussuhteessa oman menestyksen kanssa.

Tieteen koodi taas rakentuu toden ja epätoden erosta, tutkimusohjelmat ovat teorioita. Ne eriytyvät tieteenaloiksi., ja samalla tiedon aseman määrittäminen tulee mahdottomaksi suhteessa kokonaisuuteen. Tieteenalat työskentelevät löyhässä, laajentumiskykyisessä ja teoreettisesti integroitumattomassa liitossa. Tieteen koodi on erikoistunut uuden tieteellisen tiedon hankkimiseen. Tieteellinen analyysi ei johda suoranaisesti ongelmien ratkaisemiseen vaan niiden lisääntymiseen, sillä se lähtee liikkeelle jo ratkaistuista ongelmista ja muotoilee jatkokysymyksiä. Tieteen työskentelytapa perustuu teorian ja metodian erottamiseen. Tutkimusohjelmat hyödyttävät yhteiskuntaa, kaikkia sen toimijoita koska tieteen tekijät synnyttävät niiden avulla uusia teorioita. Oikeiden metodien käytöllä tutkijat varmistavat, että tuloksista tulee arvoltaan tosia. Teoriat ja metodit heijastavat järjestelmän sulkeutuneisuuden ja avoimuuden vuorovaikutusta. Järjestelmän avoimuus kuvastuu teorioissa, kun ulkomaailman ilmiöt herättävät tutkimuskiinnostusta. Sulkeutuneisuus taas näkyy metodeissa, kun ne sulkevat pois kolmannet arvot. (Luhmann 2004, 125 – 127.)

Funktiojärjestelmät ovat siitä erikoistyyppisiä, että niiden kommunikaatio viittaa aina vain järjestelmään itseensä. Esimerkiksi rahataloudessa raha syntyy rahasta. (Luhmann 2004, 11.) Tämä hankaloittaa eri järjestelmien välistä kommunikointia ja yhteistyötä. Tiede ja talous ovat siis täysin omanlaisiaan ja vain itseensä viittaavia järjestelmiä. Mutta vaikka näillä yhteiskunnan alajärjestelmillä on molemmilla omat

tavoitteensa, organisaatioiden toimintaa kehitettäessä ne kytkeytyvät toisiinsa eivätkä siis voi toimia toisistaan kokonaan irrallisina. Luhmann toteaa, että tieteellinen toiminta edellyttää taloudellisia resursseja, markkinat eivät kehity ilman tieteellisiä innovaatioita. Maailmaa ei ole säädelty niin, että tapahtumat sopisivat erityisten funktioiden lokeroihin (2004, 92.) Mutta koska näiden kahden funktiojärjestelmän toiminta perustuu erityyppisiin koodeihin, tarvitaan niiden kytkökseen hallintoa, joka koodaa tyyppjä, jotta tieteen ja talouden vuorovaikutus mahdollistuu. Nykyisten yliopistomuutosten kohdalla aineistokirjoittajat ovat sitä mieltä, että nimenomaan tiedettä muokataan talouteen, eikä niin että taloutta pyrittäisiin sovittamaan tieteeseen sopivaksi. Kuten teemoissa on jo tullut esille, valtiovarainministeriö ja sen alaisuudessa toimiva opetusministeriö ovat tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen yliopistoon tuomisen takana. Niiden ylläpitämä hallinto on siis kytköksen tekijän roolissa koko palkkauudistuskeskustelussa. Teemoittelun päätänkin hallinnon merkityksen tarkasteluun tieteen ja talouden yhteensovittamisessa. Selvennän, miksi opetusministeriö ajaa palkkauudistusta, vaikka yliopistotyöntekijät ovat sitä vastaan.

9.3.5 Lopuksi teemoista: valtionhallinto yliopiston ja markkinoiden välittäjänä

Aineistokirjoittajat ovat sitä mieltä, että yliopistotyötä pyritään taloudellistamaan, tiedettä ajamaan taloudelliseen koodiin, ja että tämä on haitaksi tieteelliselle työnteolle. Muutoksia toteuttamassa ovat valtion laitokset, valtiovarainministeriö ja opetusministeriö, jotka pyrkivät huomioimaan yliopiston oman taloudellisen hyödyn yliopistotoiminnan kehittämisessä.

Yliopistotyön uudistukset ovat myös osa valtion pyrkimyksiä tehostaa koko talouttaan ja kilpailukykyään niin Suomessa yksityisen sektorin kanssa kuin kansainvälisestikin. Opetusministeri Tuula Haataisen määritelmässä palkkauudistuksen syistä korostuu sekä yliopiston oma hyöty että koko yhteiskunnan toiminnan tehostaminen: ”Lähtökohtana uudistukselle yliopistolaissa on säädetyt yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja yliopistojen taloudellisen autonomian lisääminen. Tarkoitus on luoda järjestelmä, joka mahdollistaa entistä tehokkaamman tutkimustulosten ja koulutukseen liittyvien palvelujen kaupallisen

hyödyntämisen. Jatkossa toiminnan tulojen toivotaan myös laajentavan yliopistojen rahoituspohjaa.” (ks. Patomäki 2005, 78.)

Opetusministeriö selventää Internetsivuillaan tiedepolitiikkansa tavoitteissa, että Suomessa tieto ja osaaminen ovat kansallisia kehittämiskohteita, sillä ne nähdään taloudellisen kasvun, työllisyyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin keskeisinä tekijöinä. Tästä syystä kansallisen innovaatiojärjestelmän tehtävänä on huolehtia kehityksen edellytyksistä. Puheessaan kansallisesta innovaatiojärjestelmästä opetusministeriö tarkoittaa uuden tiedon ja osaamisen kehittämiseen sekä hyödyntämiseen vaikuttavien tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta, joka rakentuu tiedon tuottajien ja sen hyödyntäjien keskinäiselle yhteistyölle. Tiedon tuottajiksi se määrittää yliopistojen lisäksi muut tutkimuslaitokset sekä yritykset. Tiedon hyödyntäjiä taas ovat useimmiten yritykset, yksityiset kansalaiset sekä yhteiskunnan kehittämisestä vastaavat päätöksentekijät ja hallinto. (Opetusministeriö, 15.11.2005.)

Koska julkishallinto on saanut arvostelua jäykkyydestä ja byrokraattisuudesta, se on määritellyt toimintaansa uudelleen ja päätellyt, että sen kehitys edellyttää toimintamenetelmien muokkaamista samantyyllisiksi kuin on markkinayrityksillä. Tämä tarkoittaa niin sanottua palveluja tuottavaa tyyliä. Patomäki toteaa Yliopisto oyj:ssä, että tätä kautta yliopistot muuttuvat asteittain yksityisemmiksi ja tutkimuksesta tulee yksityisille yhtiöille suunnattua tuotekehittely- ja palvelutoimintaa. Samalla julkishallinnolle asetetaan myös samat tehokkuuskriteerit kuin markkinayrityksille. Markkinoista on tullut jo nyt mittapuu julkishallinnolle. (2005, 34, 59 – 60.) Tästä johtuu, että palkkauudistuskeskustelijat kokevat, että markkinaperustainen logiikka tulee koko ajan enemmän myös yliopistotyöhön.

Uudistuksiin kohdistuvasta kritiikistä huolimatta on tärkeää muistaa, markkinat ja valtio ovat riippuvaisia toisistaan. Luhmann korostaa, että yliopistotoimintaa rahoittava valtio tarvitsee markkinoita aivan kuten markkinat valtiota. (2004, 92.) Yliopistokoulutuksen täytyy vastata markkinoiden tarpeeseen, mutta koulutuksestakaan ei ole hyötyä, jos valmistuneet eivät saa monipuolista työtarjontaa. Luhmann toteaa, että juuri hallinnolta ja poliittiselta päätöksenteolta odotetaan yhteiskunnan ratkeamatta jäävien ongelmien ratkaisemista ja sitä kautta yhteiskunnan yhdistämistä toimivaksi kokonaisuudeksi. Hallinnon välittäjän rooli aiheuttaa sille

sen, että hallinnon kehiteltävänä ja ratkaistavana on sellaisia asioita, joissa yhdistyy useamman logiikan mukaiset tekijät, kuten nyt yliopistotoiminnan uudistamisessa. Luhmann toteaa, että ihanteellisessa tilanteessa kaikkien osajärjestelmien, tässä tapauksessa tieteen ja talouden, logiikoilla säilyy kuitenkin oma tilansa (2004, 92). Patomäen avaamalla palkkajärjestelmäsivustolla keskustelijat kuitenkin kritisoivat, että tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen tulemisessa yliopistotoimintaan useammat tieteellisen työn sujumista edellyttävät tekijät kärsivät, eli talous vie tilaa tieteeltä.

9.4 Diskurssit aineistosta

9.4.1 Läpinäkymätön valta osaksi yliopistotyötä - autonomia-, valta- ja kontrollidiskurssi

Noin puolet kirjoituksista pitää sisällään pohdintoja siitä, miten kirjoittajat uskovat uuden palkkajärjestelmän muuttavan yliopiston autonomiaa sekä valtasuhteita ja kontrollia yliopistoon päätösvaltaa käyttävien organisaatioiden ja yliopiston välillä.

UPJ on vain yksi osa kokonaisuudessa, jossa yliopistoja laitetaan kuriin ja kontrolliin, oma-aloitteisesta kehittämisestä ja profiloitumisesta puhutaan samaan aikaan kun toimintaa ohjataan ja tarkkaillaan pikkuprofiileja myöten taloushallinnon kautta.

Kirjoittaja on Tampereen yliopiston terveystieteiden professori. Hän tuo esille tekijän, joka jakaa mielipiteitä puhujasta riippuen. Palkkajärjestelmää ajavat sanovat yliopiston tulevan tehokkuutta lisäämällä itseohjautuvammaksi, toisaalta taas kritisoijat näkevät käyvän juuri päinvastoin, eli yliopistoja hallitaan ylhäältä päin huomattavasti aiempaa enemmän. Yhteistä kannanotoille on kuitenkin se, että kirjoittajat näkevät yliopisto-organisaation osana suurempaa organisaatioiden kokonaisuutta. Kirjoittajien puheessa yliopisto ei näy täysin autonomisena, vaikka yliopistotoimijoina he haluavatkin tällaista mielikuvaa jollain tasolla ylläpitää. Yläpuolella olevat valtionlaitokset määrittävät kuitenkin yliopistotoimintaa, ja nyt meneillään olevat uudistukset toimintamenetelmiseen

osoittavat aineistokirjoittajien mielestä, että ne tekevät sitä yliopistotoimijoiden mielipiteitä juuri kuulematta.

Yliopistotoimijat kritisoivat samasta aiheesta myös Tieteentekijöiden liittoa ja Professoriliitosta. Tähän Tieteentekijöiden liitto vastaa tiedotteessa Internetsivuillaan (10.11.2005): ”Jos osoittautuu, että järjestelmässä on ongelmia, järjestelmää pitää muuttaa. Yliopistojen arviointiryhmiä on pyydetty kirjaamaan arvioinnin kuluessa esille tulleita kehittämistarpeita ja kokemuksia sekä antamaan niistä palkkauudistuksen neuvotteluryhmälle palautetta. Tieteentekijöiden liitto tulee keräämään palautetta järjestelmästä ja sen toimivuudesta jäsenistöltään.” Tieteentekijöiden liitto siis osoittaa, että haluaa kuulla jäsenistönsä mielipiteitä. Aineistokirjoittajien kritiikki perustuu kuitenkin siihen, että liitot ja opetusministeriö tekevät sen vasta siinä vaiheessa, kun palkkauudistus on jo ajettu sisään yliopistoon. Tällöin toimintaperiaatteita on vaikea muuttaa. Eräänä selittävä tekijänä kirjoittajat pitävät aikaresursseja.

Yliopisto oyj:ssä Patomäki (2005, 82) huomauttaa, että Suomen valtionhallinnon uusliberalistisessa vallankumouksessa on toteutettu radikaaleja muutoksia hallinnollis-teknisin toimenpitein, jotka eivät ole juurikaan jättäneet tilaa julkiselle keskustelulle, eli edes yliopistotoimijoiden äänille. Hän toteaa että tämä on johtunut aikapulasta, kiireisestä aikataulusta toteuttaa isoja muutoksia, mutta toisaalta aikaresurssipulan voi myös osaltaan nähdä vain selityskeinoksi, vaikka todellisuudessa ei ole edes haluttu kuulla julkista mielipidettä. Patomäen mukaan loogisena päätepisteenä on yliopistojen muuttaminen puoliyksityisiksi yhtiöiksi, joita valtio rahoittaa tulevaisuudessakin, kuitenkin jatkuvasti osuuttaan alentamalla. Silti valtiovarainministeriö ja opetusministeriö pystyvät vielä hallitsemaan yliopistotoimintaa uusien ohjaus- ja johtamisjärjestelmien kautta. Hänen mielestään tämä tarkoittaa yliopistojen tieteellisen itsehallinnon loppumista.

Alestalo kirjoittaa artikkelissaan Tiede-eliitin valta ja vastuu (1996, 247), että vaikka todellisuudessa yliopistotoimijat pelkäävät yliopiston autonomian murenemista, uusliberalistisessa tulosjohtamis- ja tulospalkkauspuheessa korostetaan tavoitteiden tasolla deregulaatiosta, jonka sanotaan yliopiston kohdalla tarkoittavan autonomian vahvistamista, korkeatasoisen akateemisen tutkimuksen ja opetuksen edellytysten

parantamista ja kapean, huippuunsa trimmatun tiede-eliitin toimintamahdollisuuksien tukemista. Eli samalla väitetään valtion korostavan yliopiston yhteiskunnallista itsemääräämisoikeutta, tieteellisen tiedon kehittämistä ja korkeantason tutkijoiden toimintaedellytysten parantamista kun se määrittelee ylhäältä yliopiston uutta muotoa ja toimintatavoitteita. Uusliberalistisen valtion julkistamien tavoitteiden ja käyttämien keinojen analysointi osoittaa jyrkkiä sekä tavoitteiden keskinäisiä että tavoitteiden ja keinojen välisiä ristiriitaisuuksia. Suurimmaksi osaksi nämä ristiriidat syntyvät siitä, että pitkántähtäimen sivistykselliset, kulttuuriset ja tieteelliset tavoitteet pyritään yhä selvemmin johtamaan lyhyentähtäimen taloudellisista periaatteista. Mutta koska ne eivät käy yksiin tieteensisäisten tavoitteiden kanssa, ovat valtaa käyttävät tahot päätyneet tekemään muutokset kuuntelematta tieteentekijöiden näkemyksiä.

Palkkajärjestelmäsivustolla kirjoittajat tehostavat mielikuvaa vastakkain asetetusta yliopiston omista toimintamenetelmistä, ja valtion tuomista uudistuspakotteista, jotka sisältävät vaarallisia hallintakeinoja.

Järjestelmään on loistava taloudellisen rationaliteetin nimiin puettu puhdas valtasuhteiden, hierarkian, samanaikaisesti sekä mielivallan että byrokratian, valvonnan jne. kasvattamisen väline puettuna loistavasti uudistamisen, tehokkuuden, rationalisoimisen ja oikeudenmukaisemman työn tuotos palkan määrän retoriikkaan. Ei voi kuin ihaila sen kykyä ajaa läpi valistuneiksi ja vapaiksi itseään luulevien yliopistoihmisten saattaminen tottelevaisiksi ja ylhäältä päin kontrolloiduksi passiivisiksi alamaisiksi, jotka ovat valmiit jättämään akateemisen tutkimustyön vähemmälle kontrolloidakseen yhdessä ja kaikkien kanssa itseään ja toisiaan, jokaisen ja kaikkien toimintaa.

Kirjoittajat tuovat keskusteluun syvyyttä ja vakuuttavuutta ottamalla mukaan aikahorisontin. Yliopiston stabiiliutta ja arvovaltaa he pyrkivät korostamaan huomautuksilla joihin sisältyy toteamukset, että yliopistotoiminta on vanha instituutio, ja jo tästä syystä sen toimintaan ei saa radikaalisti puuttua, etenkin jos riskit ovat suuret eikä ole varmaa, että lopputulos on sen oman toiminnan kannalta mielekästä. Keskustelijat puhuvatkin yliopistosta monesti instituutiona, eli toiminnan, ei organisaation eli rakenteen kannalta. Tämä onkin loogista huomioon ottaen sen, mihin

tilanteeseen keskustelijat itse asemoituvat. Suurin osa heistä on yliopiston sisällä työskenteleviä, eivät yliopiston ulkopuolella toimivia ja sieltä käsin yliopiston kehitykseen vaikuttavia asiantuntijoita. Jos keskustelijoina olisivat esimerkiksi opetusministeriön virkamiehet, saatettaisiin puhe käydä lähes vain organisaationaalista kannalta, eli mietittäisiin ulkoisemmin rakenteita, ei työyhteisöä ja siellä tapahtuvaa konkreettista työntekoa.

Aineistosta nousee mielikuva, että keskustelijat hyväksyvät yliopistoa kohtaan käytettävän vallan osittain, koska valtio toimii yliopistotoiminnan rahoittajana ja siksi nähdään oikeutetuksi, että ylempää tuodaan tiettyjä ehtoja ja uusia suuntauksia organisaatiotoimintaan. Lisäksi hyvinvointivaltiollisen tiedepoliittisen diskurssin mukaan valtiollisen tiedepoliittikan ei kuulu sinänsä kieltää eikä sensuroida mitään. Kaikkia ilmiöitä saa tutkia ja tutkimustuloksia saa julkaista ilman rajoituksia. Tiedehallinto on kuitenkin osa julkista hallintoa ja tiedettä ohjataan tiettyjen määritelyjen toimi- ja käskyvaltasuhteiden turvin. Näitä ilmentävät erilaiset normit; muun muassa korkeakoululaitoksen kehittämislainsäädäntö, yhtenäiset tutkintoasetukset ja erilaiset julkiset tutkimuspoliittiset ohjelmat. (Pirttilä 1993, 172.)

Ylemmän tahon käskyvaltaan onkin jo historian kautta totuttu. Jyväskylän yliopisto joutui heti perustamisen alkuvuosikymmeninä vahvaan riippuvuussuhteeseen valtion kanssa, ja yliopiston sisällä toimivat ovat tottuneet käymään valtataistelua määräämisoikeudesta muiden tahojen kanssa, ja sopeutumaan erilaisten kehittämissuunnitelmien käytäntöön panoihin. Ne, mitä vastaan kirjoittajat taistelevat, ovat vääränlaiset perusteet ja keinot joilla valtaa käytetään. He kokevat, että arviot, mittarit ja kaikki näihin liittyvät tavoitteet ovat jo tyyliltään sellaisia, että ne eivät sovellu yliopistotyöhön. Kun niitä ei voida soveltaa kunnolla, vallankäytöstä tulee ikään kuin näkymätöntä eikä siihen pystytä konkreettisesti edes vastaamaan tai sitä ymmärtämään, koska työkalut ovat erilaiset. Tällaisesta näkökannasta on aineistossa myös eroava yliopistohenkilökuntaan kuuluvan mielipide:

Tuskinpa UPJ:n valmistelussa tietoisesta salailusta tai komentopolitiikasta on kyse, tieteen vapautta rajoittavista salaliitoista puhumattakaan. On myös ymmärrettävää, että liitot ja yliopistoa edustavat tahot eivät lopulta voimallisesti vastustaneet hanketta.

Myöhemmin kirjoituksensa loppuosassa hän kuitenkin jatkaa:

Jos UPJ toteutetaan niin kuin on suunniteltu, lopputulos tuskin on järkevä ja tasapainoinen ilman jatkuvaa seuranta ja kaikenlaisten kannustimien, lisien, tukien, palkintojen ja maksujen jatkuvaa suunnittelua ja lanseeraamista keskushallinnon taholta. Tämä taas paisuttaa hallintoa tutkimus- ja opetustoiminnan ja mm. kirjastopalvelujen sijasta. Ja mitä monimutkaisempiin systeemeihin päädytään, sitä läpinäkymättömmämpiä niistä tulee ja mielivallan mahdollisuus kasvaa.

Hänen näkemyksensä mukaan hallitseminen on siis suhteellisen läpinäkyvää, ja se perustuu jatkuvaan seurantaan ja raportointivaatimuksiin joita yliopistoon kohdennetaan.

Vallan läpinäkyvyys/näkymättömyys – näkemys onkin siitä erityisen mielenkiintoinen diskurssi, että se tuo eroja aineistossa kirjoittajien kesken. Kuten edellisen esimerkin kirjoittaja, osa kokee että tulospalkkaus ja tulosjohtaminen eivät muuta valtasuhteita tältä osin. Vaikka ne muuttuisivat muuten, niiden näkymistaso pysyy samanlaisena. Mutta niin kuin aiemmin totesin, aineiston jättämä mielikuva on, että suurin osa pelkää vallan muuttumista aiempaa näkymättömämmäksi. He uskovat, että valta irtautuu yksittäisistä toimijoista ja ikään kuin leijailee ilmassa, se on voimakasta mutta siihen ei saa otetta eikä siihen pystytä siksi vaikuttamaan. Tämä on yksi keskeinen syy, miksi yliopistohenkilöstö suhtautuu palkkauudistukseen niin kriittisesti. Vaikka he eivät näe sen sisältävän tieteellisen työn mukaista logiikkaa, niin he kokevat, että silti sen nimissä voidaan hallita työyhteisöä voimakkaasti.

Patomäki summaa Yliopisto oyj:ssä uuden palkkajärjestelmän heijastavan erityistä hallintoteoriaa, jonka julkilausutut päämäärät ja käytännön vaikutukset poikkeavat toisistaan. Yleisesti puhutaan tehokkuudesta, palkkakilpailukyvästä ja oikeudenmukaisuudesta. Patomäen mukaan tieteellisen työn ja sen arvioinnin kannalta palkkauudistus on kuitenkin varsin ongelmallinen, koska se vie aikaa ja resursseja pois päätehtävistä ja johtaa siksi tieteen ja tutkimuksen edellyttämän

sosiaalisen taustan riitautumiseen ja rapautumiseen. Akateemiseen yhteisöön on jo aiemmin kuulunut jatkuva pätevyyden arviointi, mutta palkkauudistus yhdistettynä muihin tulosjohtamisen menetelmiin mahdollistaa sellaisen ohjailun ja arvioinnin, joka on ristiriidassa tieteen ja yliopiston itsehallinnon kanssa. (2005, 55.)

Palkkauudistuskustelijat pelkäävät siis vallan ja kontrollin lisääntyvän ja heikentävän autonomiaa yliopiston koko instituution suhteessa ylempiin organisaatioihin, että sen sisällä toimijoiden kesken. Näitä on pyritty kiistämään julkisuudessa, mutta Patomäki (2005, 149) korostaa, että tulosjohtamiseen kuuluu voimakas byrokratia, joka lisää kontrollin määrää. Tämä näkyy etenkin laadunarvioinnin suhteen. Hänen mukaan koko yliopiston kattavia arviointi- ja laadunvalvontajärjestelmiä ei kuitenkaan tarvittaisi, koska ne synnyttävät vain lisää hallintoa ja vääristävät tieteellisiä pyrkimyksiä ja voimavarojen kohdentamista. Tiedeinstituutio perustuu jo kollegiaaliseen laadun ja pätevyyden arviointiin, joten lisävalvontakeinot heikentävät työnteon suorittamista hidastamalla toimintaa.

9.4.2 Yhdessä tieteen puolesta vai yksin palkkion toivossa? – yhteisö - yksilödiskurssi

Tulosjohtaminen ja toiminnan arviointi yliopistoa pelastamassa – artikkelissaan Leena Koski (1996, 192) toteaa yksilön ja yhteisön suhteen olevan yliopiston kriittinen kysymys. Perinteiset yliopistomääreet tuottavat erityisen yksilökäsitteen, intellektuellin, jossa yksilöllisyys älyllisenä riippumattomuutena ja autonomisuutena nousee ideaaliksi. Toisaalta kuitenkin korostetaan yhteisöä nimenomaan tiedeyhteisönä, joka kollektiivina pyrkii yhteiskunnan hyvinvoinnin lisäämiseen.

Myös palkkauudistusaineistostani on vaikea erottaa, puhuvatko kirjoittajat omista positioistaan yliopistolla vai onko kyse huolesta työyhteisönsä ja sitä kautta koko yliopistollisen toiminnan puolesta. Usein kirjoitustyyli on hyvin yleisluonteista, kirjoittajat haluavat tuoda esille voimakkaan me – henkisyuden. He osoittavat puhetyylillään, että ovat kamppailemassa koko yliopiston, sen yhtenäisyyden puolesta, vastaan yksilöllistävää, kaventavaa ajatussuuntaa. Tällaisella puhetavalla kirjoittajat pyrkivät osoittamaan etteivät he taistele palkkauudistusta vastaan

itsekkäistä syistä. Puhuessaan kaikkien tieteen asiantuntijoiden edusta he kokevat, että pyrkimykset ne ovat ikään kuin oikeutetumpia. Tällaiseen sisältyy samalla myös jonkinlainen taustaviittaus siihen, että samalla yksilö joutuu aina myös luopumaan jostain itse, taistellessaan yhteisen hyvän puolesta.

Kirjoittajat haluavat korostaa, että tieteellinen toiminta perustuu tutkimukseen, joka tähtää yhteiskunnan hyvinvoinnin parantamiseen. Tutkimustulokset ovat avoimia kaikille. Samalla tavalla heidän mielestään tutkimuksen teon olisi oltava yhteistoimintaan perustuvaa, ei kilpailuhenkistä ja voimakkaan individuaalispainotteista. Palkkauudistus yksilöllisine tavoitetaulukkoineen kannustaa toimijoita kilpailemaan, pitämään omia suorituksia tiukemmin itsellään, jolloin tieteellinen työskentely ei enää perustu avoimuusperiaatteeseen. Aineistomielipide on, että vanhassa palkkamallissa on paljon ongelmia, mutta silti se on objektiivisempi, oikeudenmukaisempi ja avoimempia kuin nykyinen uusliberaali malli.

Työ on kollektiivista toimintaa. Onko ylipäättänsä mahdollista erottaa arvioitavaksi individualistisesti yksilön suoritus? Onko se oikeudenmukaista, ellei samalla huomioida työn teon puitteita. Työelämä pitää sisällään jännitteitä ja ristiriitoja, ja ne ovat kehityksen liikkeelle paneva voima. Audioinnilla ja monitoroinnilla voidaan kontrolloida ”oikeamielisyydestä” poikkeavien erilaisten näkemysten esille tuomista mutta samalla estetään ristiriitojen ratkaiseminen vastakkaisten näkemysten dialogissa. Tuloksena ei taatusti ole edistystä työelämässä.

Kollektiivisen toiminnan puolesta puhumisella terveystieteellistä tutkimusta tekevä kirjoittaja viittaa siihen, että toisten kanssa toiminnalla on työtä edistävää hyötyä, ja että myös konfliktit vievät eteenpäin. Konfliktien kautta nousee esille tilanteita tai toimintamalleja, jotka vaativat uudelleen miettimistä. Yleensä siis nekin ovat positiiviseen tulokseen johtavia tilanteita.

Yhteistyö muun muassa toisten näkemyksiä kuuntelemalla, vaikkakin se tarkoittaisi että omat tutkimukset kyseenalaistuisivat, on sellaista arviointia ja mittausta, mikä sopii tieteellisen työn laatuun. Yliopistolliseen työntekoon on aina kuulunut tulosten

arviointia ja mittaamista. Varsinkin ihmistieteissä tieteelliset tutkimukset on aina ollut tärkeä tuoda julkisesti esille ja toisten arvioitaviksi. Palkkauudistuskeskustelijoiden mielestä tutkimustyö on hyvin subjektiivista toimintaa, tutkijan omat mielenkiinnonkohteet ja motivaatio vaikuttavat paitsi tutkimusaiheiden valintoihin, myös tutkimustulosten suuntaamiseen. Tutkijakeskustelija muistuttaa, että jotta tutkimuksia voidaan pitää luotettavina, ne täytyy alistaa toisten tutkijoiden ja yleisön kritiikille avoimiksi. Tutkimukset täytyy pystyä tarvittaessa uusimaan ja tulosten tulisi olla samankaltaisia kuin ensimmäisellä kerralla.

Tulospalkkaukseen perustuva mittaaminen ja arviointi ovat erilaista. Kosken mukaan toimija saa akateemisessa maailmassa yksilöllisyytensä vasta huippuna huippuyksikössä. Huippuus yksilöön tai yksikköön kiinnittyneenä ominaisuutena saavutetaan vain kilpailemalla. Kilpailu yksilöllisyyden synnyttäjänä merkitsee, että ihminen syntyy yksilönä vasta voitettuaan kilpailussa muut. Tämä kilpailu on kirjoitettu tulosjohtamisen idean sisään ja siinä hyvyys osoitetaan rahallisena palkitsemisena ja huonous palkitsematta jättämisenä. Kilpailua tapahtuu sekä yksilöiden että yhteisöjen ja kollektiivien välillä, ja sen kiristämisestä on tullut yliopistojen toiminnan strateginen väline. Kilpailun korostaminen on yksi yhteiskunnallisen individualisointiprosessin tuotteista, sen avulla yksilö irtautuu massasta yksilöksi. Samalla kuitenkin hän joutuu irtautumaan sellaisista sosiaalisista siteistä, jotka perustuvat jakamiseen, yhteistyöhön ja yhteisyyteen. (1996, 193 – 195.)

Tulosneuvottelut nähdään keskeisenä osana tätä kontrollointia ja yksilöllistämistä. Aineistosta käy ilmi, että tutkijat suhtautuvat kriittisesti siihen, että heidän työntekoaan kontrolloidaan tulosneuvotteluilla säännöllisin väliajoin jo työtä tehtäessä. He eivät koe, että se parantaisi heidän työskentelyvalmiuksiaan muiden työntekijöiden kanssa. Kyse on todennäköisesti tulosneuvotteluiden tyylistä ja tavoitteista. Tulosneuvotteluihin ja – palkitsemiseen sopii Kosken analyysi siitä, kuinka ihmiset yksilöllistetään luokittelemalla heidät, tutkimalla ja arvottamalla heidän kykynsä ja mahdollisuutensa, johtamalla ja hyödyntämällä heidän yksilöllisyyttään ja muuttuvuuttaan. Säännöt ja käyttäytyminen, tapojen ja muiden haluttavien ominaisuuksien arviointi ovat olemassa normeina, jotka mahdollistavat aiemmin ennustamattomien toimijoiden kompleksisuuden ohjaamisen. Se edellyttää yksilön käyttäytymisen yksityiskohtaista tarkkailua. Tällainen viittaa Kosken mukaan

Foucault'n vallan analyysiin Jeremy Benthamin vuonna 1812 luonnosteleman ns. panoptisen mallin pohjalta, että valvomalla, vertailemalla ja eriyttämällä yksilöitä sekä asettamalla heitä arvojärjestykseen yksilöt saadaan normaalistettua. (1996, 196 – 197.) Sopimuksenvaraisesti määrittäyty, kuka milloinkin asettuu huipuksi, jota uuden palkkajärjestelmän mukaisesti tuetaan tulospalkkion muodossa.

Aineistossa todetaan, että tulosneuvotteluissa vaivaa kyseenalaisen palkitsemisen lisäksi se, että yksilö kokee itsensä alistetuksi muiden päätöksille, ja tästä seuraa se, että työntekijä ei koe itseään aktiiviseksi toimijaksi. Hänelle annetaan tiettyjä vaateita, ja ne täytettyä palkkaustaso parantuu. Kirjoittajien mielestä olisi parempi, jos erotettaisiin kokonaan kehityskeskustelut ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvien palkanlisien määrittely, ja lähdetäisiin siitä, että opettaja ja tutkija olisivat itse aktiivisia ansioon perustuvaa palkankorotusta haettaessa. Yliopistotoimijat kaipaavat itselleen enemmän määräämisoikeutta omien asioidensa hoidossa ja päätöksenteossa. Kirjoituksista kuvastuu huoli oman aseman heikkenemisestä, jonka suuri osa kirjoittajista kuitenkin määrittelee huoleksi kollektiivisen hyvän kaikkoamisesta. Jyväskylän yliopiston sosiologian väitöskirjatutkija toteaa:

Henkilökohtaisesti olen eniten huolissani siitä, miten UPJ vaikuttaa yliopistoissa a) tutkijoiden välisiin suhteisiin ja b) tutkijoiden tapaan suhtautua tieteeseen. Molempien huolenaiheiden taustalla on näkemys siitä, että UPJ vaikuttaa kannustavan sellaiseen strategiseen omien intressien tavoitteluun, mikä on vierasta akateemisten käytäntöjen sisäiselle hyvälle eli tieteellisen ymmärryksen kehittämiseksi. Kollegojen asettaminen samoista ”markkinoista” kilpaileviksi yksilöiksi ei edistä akateemisten käytäntöjen sisäistä hyvää, koska kilpailutilanteessa ensisijaista ei ole tieteen kehittäminen vaan oman, rahassa mitattavissa olevan ”suoriutumisen” kehittäminen. Säännöllisen arviointiin perustuva UPJ ja maaninen ”tulos tai ulos” – ajattelu eivät kannusta ihmisiä oman tieteensä laaja-alaiseen tuntemiseen vaan tieteen strategiseen hyväksikäyttöön omien intressien ajamisessa.

Yksilöllistävällä käytännöllä on siis useita ongelmia tieteen tekemisen kannalta. Patomäki (2005, 131 – 132) puhuu sosiologi Steve Fullerin (2000) kehittämästä tieteen ja tutkimuksen liberalistisesti organisoidusta mallista, joka olettaa atomististen yksilöiden toimivan maailmassa, jossa ei ole mitään yhteistä tai julkista hyvää. Atomistiset yksilöt voivat yrittää menestyä tuottamalla tulosta teknisen tiedonintressin mukaisesti tai rikastua keksintöjensä avulla.

UPJ:n taustalla on sellainen yhteiskuntanäkemyks, ihmiskuva ja rationaalisuuskäsitys, jonka valtaosa asiaa työkseen pohtivista ja argumentteihin perehtyneistä hylkää. Karkeasti sanottuna, sen mukaan yhteiskunta koostuu irrallisista ja itseriittoisista yksilöistä, jotka, siinä määrin kuin ovat rationaalisia, tavoittelevat omaa rahassa mitattavaa etuaan (joka ymmärretään rationaalisen perustelun ulkopuolella olevien halujen tyydyttämiseksi) mahdollisimman tehokkaasti.

Tulosjohdettu yliopisto on juuri yksi tällaisen aineistokirjoittajan kuvaaman liberalistisen mallin sovellus. Fuller (ks. Patomäki 2005, 133) perustelee väitteensä sillä, että tulosjohdetuissa yliopistoissa, joissa tutkimus toimii lyhytaikaisten projektien pohjalta ja joihin on sisäänrakennettu riippuvuuden ja esimiesvallan suhteet, toiminnan motivaationa on vain yksityinen hyvä. Tällaisen mallin ongelmana on kuitenkin se, että tutkijat eivät voi olla tällaisia tyhjästä ilmestyviä atomistia yksilöitä, vaan he ovat aina sosiaalisia ja historiallisia olentoja. Tulosohjausperiaate tulee yliopistoon irrallisena, toisin kuin tutkijat, joiden tietotaidot ovat tulosta vuosikymmenten sosialisatiosta ja koulutuksesta.

9.4.3 Hallintotöiden ja alaisten hallinnan paineessa - esimiesdiskurssi

Palkkauudistuksen vaikutus johtajuuteen ja esimiesten mahdollisesti muuttuva suhde alaisiin mietityttävät paljon aineistokirjoittajia. Sivustolle kirjoittaneet esimiesasemassa olevat kritisoivat sitä, että heidät asetetaan asemaan, jossa byrokratiatyöt ja muut hallinnolliset asiat vievät korostuneen paljon aikaa itse johtamistyöltä, jolta kuitenkin myös tullaan vaatimaan entistä enemmän. Kirjoittajat tuovat vahvasti esille uskoa, että resurssit eivät millään riitä siihen kaikkeen, mitä heiltä odotetaan. Teuvo Rätty vahvistaa artikkelissaan Tehokkaasti tiedon ja osaamisen Suomeen – ohjausta vai legitimaatiota, että yliopistojen tulosjohtamisen tarkoituksena on rehtorien, dekaanien ja esimiesvallan lisääminen, eli työtehtävät lisääntyvät, vaateet kasvavat ja vastuu nousee. Esimiesten vastuuta pyritään lisäämään erityisesti tutkimuksen ohjauksen suhteen. (2005, 226 - 227.)

Hallinnollisten töiden lisääntyminen on kuitenkin tekijä, mikä saa suurimman kritiikin palkkauudistusaineistossa. Samalla kun esimiehet pohtivat sitä, että hallinnolliset asiat vievät aikaa ”itse johtamistyöltä”, he arvottavat johtamiseen liittyvät työn eri osa-alueet voimakkaasti. Heidän puheissaan johtamistyö viittaa niin sanottuun ihmisten johtamiseen, josta erimerkkinä ovat mm. keskustelut alaisten kanssa uusista työtehtävistä tai arviointia siitä, miten alaiset ovat hoitaneet edelliset tehtävänsä. Teorian perusteella käytännön toimivuuden takia yhtä olennaista johtavassa asemassa olevien työtehtävissä oletetaan olevan hallinnolliset tehtävät. Organisaation struktuurin tunteminen ja toiminnan tehokas ylläpitäminen vaativat johtajalta monen tyyppistä johtamista. Kuten tulosjohtamista käsittelevässä teoriaosuudessa totesin, johtamisjärjestelmän kehittämisen yksi suuri haaste on pystyä huomioimaan johtamistoiminnan luonteen laaja-alaisuus. Toimintaa kehitettäessä on myös sisäistettävä, että johtaminen ei ole yksin johtajasta riippuvaa toimintaa. Alaisilla on myös tietty vastuu sen sujumisesta. Palkkauudistussivustolle kirjoittaneiden mielestä yhtälö, että alaisten aktiivinen työote ja sitoutuminen jopa nousevat kun esimiesten valta päätöksenteossa ja vaikutuskeinot lisääntyvät, on kuitenkin mahdoton.

Palkkauudistukseen liittyviä kehityskeskusteluja on mainostettu tasa-arvoa ja vaikutusmahdollisuuksia lisääviä tapahtumina, koska niissä kaikki pääsevät sanomaan mielipiteensä ja analysoimaan työskentelyään. Kehityskeskusteluilla on suuri vaikutus

johtamiseen, onnistuessaan tarkoituksenmukaisesti ne tukevat johtamistyötä. Toisaalta niillä on myös kääntöpuolensa, joten ne eivät automaattisesti tue työntekeä. Kosken mukaan itsearviointi asettaa yhteisön jäsenet tilaan, jossa yhteisön ja yksilön toimintaa arvioidaan yhteisesti ja yksilöllisesti suhteessa tavoitteisiin, jotka on määritetty itsearvioinnin suorittamiseksi ja sen avulla. Työntekijän sitoutumisesta tulee yksi arvioinnin kohde samalla, kun koko arviointiprosessin tarkoitus on lisätä sitoutuneisuutta. Tulosjohtamiseen kiinnittynyt itsearviointi eroaa tiedeyhteisön traditionaalisesti suorittamasta tieteellisen työn arvioinnista siinä, että kun jälkimmäinen tähtää objektiivisuuteen ja tieteellisen, yhteisön ulkopuolisen totuuden löytämiseen, ensimmäisen tarkoituksena on yksilöiden sitoutuminen päämäärään ja hallinnan ulottaminen subjektiiviselle alueelle. (1996, 188 – 189.) Hyvä lopputulos on tietenkin tähtäimessä sekä vanhassa johtamismallissa että tulosjohtamisessa, mutta jälkimmäisessä sitä pyritään pitämään ikään kuin enemmän esillä. Tulospalkkiot ovat houkuttimia, joilla työ innostetaan tekemään mahdollisimman nopeasti. Kun päämäärän saavuttamisesta myönnettävä tulospalkkio nousee riittävän tärkeäksi asiaksi työntekijöiden silmissä, tulospalkkiteorioiden uskovan etteivät itse työnteekoon kohdistetut muutokset, kuten esimiesten alaisia kohtaan lisäämä kontrollin käyttö, vaikuta heikentävästi työmotivaation ja sitoutumiseen.

Koski toteaa, että tulosjohtaminen korostaa johtajaa ja siirtää päätösvaltaa kollektiiveilta yksilöille. Sen jälkeen se asettaa yksilöt itse vastuullisiksi siitä, että heidän tekonsa vastaavat asetettua visiota ja ovat sen kannalta tuloksellisia ja vaikuttavia. Tällöin tulosjohtaminen merkitsee organisaation sosiaalisen hierarkian kiristymistä ja tuottaa epävarmuutta työntekijöiden elämään. (1996, 201)

Samalla kun hallinta yksilöitä kohtaan lisääntyy, sen muoto moninaistuu.

Organisaatioiden hallinta halutaan sitoa uudenvallankäytön ja yksilön sekä yhteisön ominaisuuksiin, jotta resurssien, menetelmien ja tulosten suhde olisi suurin. Lähtökohtaisena ajatuksena tässä on, päätösvaltaa tulee olla siellä, missä toiminta järjestetään ja tulokset tuotetaan. Tällaiseen liittyy myös näkemys siitä, että valta ei voi olla kollektiivilla, sillä tämä tarkoittaisi, että kenelläkään ei olisi varsinaista vastuuta. Yksilöjohtajuus sotii kuitenkin perinteisiä akateemisia toimintatapoja vastaan, koska perinteisesti tieteellisessä työssä on korostettu yksilöiden ja yhteisöjen vapautta, autonomiaa ja kriittisyyttä. (Koski 1996, 180 - 181.) Uudenlaiset

hallintakeinot esimiesten päätösvalan kasvaessa mahdollistavat alistussuhteen luomisen vallanhaluisille esimiehille. Aineistosta kuvastuu myös epäily, että kaikilla esimiestasolla olevilla ei pitkästä koulutuksesta ja työhistoriasta huolimatta ole riittävästi osaamista vastuualueeseensa kuuluvien tehtävien hoitoon. Kuten työni alkupuolella kerroin, yliopisto on meritokratiaorganisaatio, jossa edetään pääsääntöisesti tutkimuksen teon mukaan jaetuin meriittien perusteella, hieman toisenlaista pätevyyttä siis korostaen kuin useissa muissa työyhteisöissä. Tällaisissa tapauksissa on mahdollista, että hallintamuodot nousevat korvaamaan muuta osaamattomuutta. Helsingin yliopiston professori kirjoittaa:

UPJ asettaa esimiehet ja johtajat kohtuuttomaan sekä väärinkäytöksille alttiiseen asiantuntijan ja arvioijan rooliin suhteessa sellaisiin henkilöihin, joihin näiden heiltä monissa tapauksissa puuttuu riittävä asiantuntemus. Ongelma ei korjaudu esimiesosaamisella, vaan edellyttää ansion arvioinnin akateemisesti hyväksyttävää menetelmää. Tapa, jolla uudessa järjestelmässä esitetään määriteltäväksi palkkioiden kannalta merkittävät samankaltaisuudet ja erot, on siis akateemiseen yhteisöön huonosti sopiva.

Esimiesten kirjoituksista halu tällaisten mahdollisuuksien käyttöönottoon ei kuitenkaan kuvastu. Päinvastoin he pohtivat, miksi vallankäyttöä halutaan tehostaa, vaikka se ei poista niitä tekijöitä, jotka tieteellistä työntekoa ovat hidastaneet, lähinnä siis byrokraatiatehtäviä. Tulosjohtaminen on kuitenkin laajentunut voimakkaasti yhteiskunnassa, joten sillä on tärkeänä nähtävät perustelunsa. Leena Koski (1996, 188) toteaa, että tulosjohtamista ja johtajan vahvistuvaa asemaa yliopistossa selitetään rationaalisuuden lisäämisellä. Pyrkimyksinä on siis pystyä ennakoimaan tulevaa entistä paremmin ja vahvistaa menetelmiä, joilla siihen päästään. Nyky-yhteiskunnassa tapahtuu suuriakin muutoksia hyvin hektisesti, joten organisaatioiden johdolla täytyy olla aiempaa paremmat työvälineet joilla näihin vastata. Rationaalisuuden lisäämisen perustelu itsessään taas on sellainen, jonka tärkeyttä ei kiistetä.

Kosken mukaan tulosjohtamisen ideat, arviointi ja tehokkuus kiinnittyvät modernin länsimaisen yliopiston määräyksiin rationaliteetin ominaisuuksissa. Ajattelu ja toiminta määritellään nyky-yhteiskunnassa rationaaliseksi yleensä silloin, kun säännöt ovat loogisia ja johdonmukaisia, koherensseja ja ristiriidattomia. Rationaliteetti on metodologiaa, sitä että kyetään antamaan toimenpiteille kriteerit etukäteen, ja ennustamaan näiden avulla, mitä jatkossa tulee tapahtumaan. Länsimainen rationaalisuuskäsite pitää sisällään ajatuksen systematisoidusta toiminnasta. Vaikka tämänkaltaisen toiminnan lisäämistarpeella yliopistoa hierarkkisesti korkeammat instituutiot perustelevat tulosjohtamista ja johtajan vahvistuvaa asemaa yliopistoyhteisössä, yksi tärkeimmistä syistä on kuitenkin tehokkuuspyrkimys. (Koski 1996, 180.) Se tuo ristiriidan tulosjohtamisen ja rationaalisuuspyrkimysten välille.

Ristiriidattomaan tutkimuksen tekoon sisältyy paljon sellaista, mitä tulosjohtaminen ei kiistattomasti tue. Yliopistotyöntekijät kokevat, että se luo paineita nopeaan työsuoritukseen, kun taas tutkimuksen teon tarkkuutta vaativa luonne vaatisi totuudenmukaisen lopputuloksen saamiseksi pohdintaa, eri lähteiden käyttöä ja vertailua – aikaa vievää kypsytelyä. Markkinaperustaisen tulosjohtamisen ideaali on siis julkisuuteen tuoduissa mainospuheissa sellainen mihin yliopistotyössä pyritään, mutta käytännössä tavat ja tavoitteet eivät aineistokirjoittajien mielestä täysin tue tieteellisen työn toimivuutta.

Yhteenvedona esimiesdiskurssista voi todeta, että tulosjohtamista puolustavissa julkisissa puheissa tulosjohtamisen sanotaan olevan kannustava ja oikeudenmukainen johtamistapa, jonka avulla lisätään alaisten vaikutusmahdollisuuksia ja motivoidaan heitä aktiiviseen työskentelyyn. Vallankäytön lisääntyminen pyritään peittämään korostamalla, että alaiset pääsevät täyttämään itsearviointeja, ikään kuin nämä antaisivat enemmän valtaa omaa työtä ja palkkausta kohtaan. Patomäki toteaa kuitenkin Yliopisto oyj:ssä (2005, 57), että uusi esimieshierarkia ei välttämättä johda moninaisuuden häviämiseen eikä toisinajattelihoita rankaista, mutta tarkkailu ja valvonta eivät ole yhtään vähemmän todellista ja kaiken kattavaa, vaikka se saisi hienostuneempia ja ns. liberaalimpia hallinnollisen ohjailun muotoja. Autoritaarisuudella on monet kasvot.

9.4.4 Päätelmä diskursseista: uusliberalistisen tehokkuustavoittelun uskotaan vievän laatua yliopistotyöstä

Aineisto sisältää tulosjohtamis- ja tulospalkkausanalyysia varsin monipuolisesti. Olen kuitenkin perehtynyt tarkastelemaan vain tiettyjä, mielestäni ehdottoman keskeisiä näkökantoja palkkauudistusta koskien. Laajemmista aiheista olen jättänyt pois tarkemman palkkauudistuksen toteuttamisen aikataulusta käydyn keskustelun ja eritellymmän palkanmaksuperiaatetarkastelun koskien eri toimijaryhmiä yliopiston sisällä. Analyysiin sisältyy yliopiston sisäistä toimintakulttuurin pohdintaa, ja tavoitteenani on ollut valottaa yliopistoinstituution erityisiä luonteenpiirteitä, yliopiston osuutta muutoksia täynnä olevassa yhteiskunnassamme sekä ennen kaikkea sitä, miten aineistokirjoittajat kokevat tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen tulevaisuudessa näitä kyseenalaistavan.

Kirjoitustyylistä päätellen kirjoittajat ovat halunneet nostaa esille yliopiston erityispiirteitä sekä muihin julkisen sektorin, mutta etenkin yksityisen sektorin organisaatioihin nähden. Vaikuttaa siltä, että he kokevat muista laitoksista erottavien tekijöiden olevan juuri niitä joita pitäisi vaalia. Samalla he uskovat yliopistollisten erityispiirteiden olevan myös niitä, jotka tulevat uhatuksi tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen myötä.

Aktiivisuudesta tulee palkita, joten tulosperustainen palkkajärjestelmä pyritään legitimoimaan yliopistoja korkeammassa organisaatioissa. Samoin eivät aineistoni perusteella näe kuitenkaan yliopistotoimijat. Vanha palkkajärjestelmä ei ole ollut tarpeeksi kannustava, koska työpanoksen ja palkan suhde ei ole ollut tasassa. Aineistokirjoittajien mielestä tulosjohtaminen ja tulospalkkaus tuovat kuitenkin yliopiston sisälle sellaisia uusia rakenteita, jotka eivät edistä tieteellistä työntekoa ja tasa-arvoisuutta työntekijöiden keskuudessa. Ne lisäävät hierarkiaa ja kilpailua. Tähän asti tutkimustyö on perustunut avoimeen keskusteluun ja kritiikkiin. Tehokkain kontrolli on tullut toisilta työntekijöiltä. Palkkauudistuskeskustelijoiden mielestä palkkauudistuksen myötä tällainen kannustava yhteistyö vähenee, ja kontrolli muuttuu muotoaan sekä tulosjohtamisen että tulospalkkioiden takia sellaiseksi, että työn laatu heikkenee. Aineistomielipide siis on, että palkkauudistus ei lisää tuloksellisuutta.

Kirjoittajat ovat myös yhtä mieltä siitä, että nykyisenlaisena tulosjohtaminen ja tulospalkkaus tulevat toimimaan laadun kustannuksella.

Uusliberalistiset tulosjohtaminen ja tulospalkkaus kuitenkin perustuvat yhteiskunnassa vallitseviin näkemyksiin tehokkuudesta, tuloksellisuudesta ja tasa-arvosta. Äärimmäinen tehokkuus ja asioiden maksimaalinen rationalisointi kuuluvat läntisen nyky-yhteiskunnan ominaispiirteisiin. Vaikuttaa siltä, että laatukriteerit eivät sovi yhteen näiden tekijöiden kanssa. George Ritzerin (1996) huomio kiinnittyi yhteiskunnan muuttuneeseen arvoperustaan, kun hän kehitti mcdonaldisaatioteoriaansa analysoidakseen, mihin yhteiskuntamme on rationaalisuuspyrkimyksissään ajautumassa. Ihmiset ovat aktiivisesti kehittäneet yhteiskuntaamme, mutta lopulta kontrolli käy mahdottomaksi, ja yhteiskunnasta tulee osittain hallitsematon.

Mcdonaldisaatioteoria kuvaa koneistettua, liukuhihnamaista ja äärimmäisen pieniksi paloiksi ositettua toimintaa, joka ei kuvaa enää vain autotehdas- tai pikaruokaketjutyöskentelyä, vaan on levinnyt kaikkialle arkipäivään. Tämä rationalisaatio ylittää tehokkuudessaan ja vaikutuksissaan aikaisemmat rationalisoinnin muodot. Nyky-yhteiskunnan tuntomerkkejä ovat pyrkimys tehokkuuteen ja ennustettavuuteen, kvantifioinnin tärkeyden korostaminen ja vapaan yksilöllisen toiminnan alistaminen sosiaaliteknologiselle kontrollille. Nämä periaatteet ovat lähtöisin taloudellista voittoa tavoittelevista yksityisen sektorin organisaatioista, mutta läpäisseet lopulta yhteiskunnan muutkin instituutiot. (Ritzer 1996.)

Kehityssuuntaus on hyvin riskialtis. Tavoiteltaessa äärimmäistä rationalisaation tilaa seurauksena voikin olla irrationalisoituminen. Kaiken järkeistäminen voi johtaa lopputulokseen, joka ei ole haluttu eikä odotettu. Ihmisten kehitellessä systeemejä apukeinoksi omille toiminnoilleen ja saavutusten mahdollistajiksi ne voivatkin alkaa hallita toimijoita itseään. Ihmisistä tulee kontrolloituja, alistettuja objekteja. (Ritzer 1996.)

Yliopistotoimintaan sisältyy tulevaisuudessa samoja vaaroja, sillä uusliberalistiset muutokset ovat vyöryttäneet yliopistoon samoja toimintamalleja, joita on markkinayrityksillä. Vaikka ehdoton rationaalisuus on ollut ja tulee olemaan tiedetyön

perusta, ei se tarkoita sitä rationalisaatiota mitä nyt ollaan sisään ajamassa. Tieteellisen työn rationaalisuus on perustunut sen sisäiseen johdonmukaisuus- ja totuudellisuuspyrkimykseen, ei rationalisuuteen, joka perustuu keinojen toteuttamiseen ulkokohtaisesti niin, että saataisiin mahdollisimman tehokkaasti hyödykettä kilpailuyhteiskunnan käyttöön. Patomäen (2005, 128 – 129) mukaan tieteen ja tutkimuksen ideana on selvittää asioita, joita emme vielä tiedä sekä kyseenalaistaa aiempia teorioita ja tulkintoja esittämällä parempia tilalle. Tieteen luonteeseen kuuluu myös kriittinen itsereflektio, keskustelut tieteen olemuksesta, logiikasta, merkityksestä ja arvosta. Tämä on tieteen rationaalisuutta.

Tällaista tarvitaan nykypäivänä enemmän kuin koskaan. Maailmassa on suuri joukko teknisiä ja poliittisia pitkän aikavälin ongelmia, joiden takia on tärkeä miettiä, että minkälainen oppimisprosessi johtaisi näiden ratkaisemiseen. Tulisi pystyä kehittämään uusia instituutioita, jotka voisivat turvata ihmiskunnan oppimisprosessin jatkumisen ja kehittymisen. (Patomäki 2005, 129.) Aineistokirjoittajien mielestä puuttuminen tieteelliseen itsemääräämisoikeuteen tai muualta tulevien rationaalisuuspyrkimysten tuputtaminen tiedeyhteisöön sotkee tai jopa katkaisee tällaisen kehityksen. Tietenkin tieteellistä toimintaa joudutaan arvioimaan uudelleen aivan kuin muitakin yhteiskuntaan vaikuttavia ja sitä kehittäviä asioita, tieteellistä työtä ei voi eristää kritiikiltä eikä se olisi kenenkään kannalta tarkoituksenmukaista. Kuten Patomäki (2005, 129 - 130) toteaa, tiede on osa koko ihmiskunnan kehitystä, ja se perustuu vastavuoroiseen, vapaaseen kritiikkiin ja oppimiseen. Tämä ei tarkoita pelkästään yliopiston sisällä olevien toimijoiden keskuudessa, vaan tieteen tuomista julkisille keskusteluareenoille. Tietyllä tavalla vapaa, siis autonominen tiede tarjoaa kuitenkin monia positiivisia mahdollisuuksia. Tieteen ja tutkimuksen alistaminen lyhytnäköiselle teknisen tiedon, rahan ja vallan intresseille murentaa yhteiskunnallisen ja yleisinhimillisen oppimisen ja vapautumisen perusteita.

Tämä ei siis kuitenkaan tarkoita sitä, että tiedetyön tulisi olla jotenkin koskematonta ja irrallista muusta elämästä. Tieteellisellä työllä on kuitenkin vahvat omat sääntönsä ja logiikkaansa, joihin sen itsehallinto perustuu. Niillä varmistetaan, että sen tuottama tieto on rationaalista ja palvelee myös yhteiskunnan tarpeita. Tieteen peruskiviä eli tieteellisiä väitteitä täytyy pitää tosina tai epätosina sen mukaan, onko maailma todella sellainen kuin väitteet esittävät. Tieteessä on kyse systemaattisesta etsimisestä ja

keräämisestä, aineiston tulkinnasta ja monimutkaisten päätelmien tekemisestä tulkintojen pohjalta. Tieteen tekemistä ohjaa yhteinen hyvä eli totuus. Se on pyrkimyksenä ja edellytyksenä tieteen tekemisessä oli kyseessä luonnontieteet tai ihmistieteet. Ihmistieteissä laboratoriomaisten suljettujen järjestelmien luominen ei ole mahdollista, mutta kuitenkin kausaaliteetti ja totuus ovat siinäkin kaiken perusta. Tätä tavoitellessa tutkijalla täytyy olla mahdollisuus kokeilla sellaisiakin tutkimuksen polkuja, jotka eivät ehkä koskaan johda tuloksiin. Tutkijan täytyy voida olla eri mieltä ja väärässä. Vain näin voidaan maksimoida tiedeyhteisön kyky korjata omia tuloksiaan ja oppia lopulta uutta, hyödyttää koko yhteiskuntaa (Patomäki 2005, 125, 133 - 134.)

10 LOPUKSI

Osuuteni tieteelliseen asiantuntijuuteen perustuvan yliopistotyön muutosten tarkastelussa alkaa olla kasassa, mutta toisaalta tutkimukset työ- ja taloussosiologiasta kuitenkin vasta alussa. Tutkimustyöni on ollut hyvin värikästä ja monipuolista. Tiedekunnastani tullut ehdotus tehdä lopputyö liittyen yliopiston uuteen palkkajärjestelmään tiesin, että erittäin ajankohtainen, mielenkiintoinen ja omiin kiinnostuksen kohteisiini liittyvä aihepiiri on avautumassa. Onnekseni en kuitenkaan ollut täysin selvillä, miten monimutkainenkin prosessi edessäni vielä on.

Olin lukenut edeltävän puolen vuoden aikana mahdollisimman paljon työnsosiologia teoksia, ja ajattelin että graduaiheeni valittua pääsisin nopeasti itse kirjoitustyöhön. Mutta nyt eteeni tuli periaatteessa kokonaan uusi aihepiiri, johon tutustua alusta lähtien. Alkuhämmennystä ei helpottanut se, että huomasin aiheen olevan monella tavalla epäselvä ja vieras myös muulle yliopistoväelle. Tästä oikeastaan lähtikin suuntautuminen kohti tarkempaa aiheenrajausta. Vaikka uutta palkkajärjestelmää oltiin sisään ajamassa yliopistoon hyvin nopealla aikataululla, vaikutti siltä, etteivät työntekijät tienneet sen periaatteista ja päämääristä kovin paljoa. Sain laitosjohtajaltani kutsun tulla kuuntelemaan henkilökunnalle järjestettäviä uutta palkkajärjestelmää koskevia keskustelu- ja tiedotustilaisuuksia, joissa vallitsi hyvin hämmentynyt ilmapiiri. Ensimmäisissä kokoontumisissa kuuntelijat eivät esittäneet kysymyksiä puhujille, vaan kuuntelivat ihmeissään ja sulattelivat tietoa, että parissa kuukaudessa koko heidän palkkaperustansa tulee muuttumaan totaalisesti. Itse kirjoitin ylös kaiken mahdollisen informaation, ja sainkin vierustoveriltani sarkastisen hymähdyksen siitä, kuinka joku on vastaanottamassa muutoksia ainakin ihailtavalla aktiivisuudella.

Tiedotustilaisuuksien ohessa luin tulosjohtamisesta ja – palkkauksesta alussa lähinnä taloustieteilijöille suunnatuista teoksista, sitten löysin yleistä kirjallisuutta valtion muutostapahtumista. Suoraan yliopistoon kohdistuvista viime vuosien muutoksista löysin ensin heikosti materiaalia, ja oman aiheeni kannalta erityisen arvokkaiksi osoittautuivatkin yliopistojen Internetsivustot, Jyväskylän yliopistossa järjestetyt tilaisuudet sekä erityisesti henkilökohtaiset keskustelut. Se, että aihe oli niin uusi ja ajankohtainen, sekä hidasti että aktivoi työskentelyäni.

Prosessi kehittyi ja muuttui jatkuvasti, joten oli vaativaa havaita ydinkohdat ja hahmottaa tapahtumia, sillä koko asia oli vielä niin hajanaisen tuntuinen. Jouduin myös muokkailemaan kirjoittamiani osioita useaan otteeseen, kun tieto muuttui tai lisääntyi. Ollessani jo aineiston analyysivaiheessa Heikki Patomäen kirjoittama Yliopisto oyj julkaistiin, ja se käsitteli oman työni kannalta juuri olennaisimpia kysymyksiä, joten siitä tuli yksi keskeisimmistä lähdeteoksistani. Tällaiset yliopistossa ja eri medioissa käydyt keskustelut lisäsivät kiinnostusta aiheita kohtaan ja pitivät motivaatiota jatkuvasti yllä. Myös se, ettei aiheita ole aiemmin tutkittu vaikeutti sinänsä lähdemateriaalin löytämistä, mutta toisaalta kannusti jatkamaan tietäessäni että olin valinnut tarpeellisen tutkimusaiheen ja että minua oltiin valmiita opastamaan. Työntekoon kannustivatkin eniten mielenkiintoiset keskustelut yliopistoväen kanssa ja heiltä saamani tuki. Koin olevani syvemmin sisällä yliopistotoiminnassa kuin koskaan aiemmin opiskeluaikani, ja samalla aihe tuli henkilökohtaisemmaksi. Näin kiinnostus tutkimusaiheeni kohtaan kasvoi entisestään.

Moni tärkeä ja mielenkiintoinen asia jäi kuitenkin tutkimukseni ulkopuolelle. Olikin vaikea rajata spesifejä tutkimuskysymyksiä, koska aiemmin tutkimaton aihe sisälsi niin paljon kriittisiä kohtia, joihin kaikkiin olisin tahtonut syventyä. Mutta lopulta rajaus tuntui loogisimmalta juuri näin, tekemällä yleisluonteisen katsauksen tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen periaatteisiin ja miettimällä kuinka ne yliopistotyötä lähellä olevien toimijoiden mielestä tieteelliseen työntekoon vaikuttavat. Aiheesta olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimus muutaman vuoden kuluttua, ja katsoa miten mielipiteet sekä ajatukset ovat muuttuneet, onko palkkauudistuksella ollut sellaisia vaikutuksia kuin yliopistoväki uskoo sillä olevan.

Palkkauudistuksen tutkimista tulisikin jatkaa vielä paljon. Olisi tarpeellista selvittää esimerkiksi sitä, millaiset mittarit sopisivat tieteellisen työnteon tuloksellisuutta arvioimaan. Uusi palkkajärjestelmä ei nykyisellään ole yliopistotoiminnan kannalta tehokas, mutta vanhakaan ei ollut sitä. Sen sijaan että palattaisiin vanhaan malliin, tulisi tutkia ja selvittää uuden mallin ongelmakohtia ja poistaa niitä jotta malli palvelisi yliopistollisia sekä koko yhteiskunnallisia päämääriä.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS:

Aaltola, Juhani 1995. Tiedeyhteisö, tieto ja oppiminen. Teoksessa Aaltola, Juhani, Suortamo, Markku (toim.) Yliopisto-opetus. Korkeakoulupedagogiikan haasteita. Juva. WSOY. s. 25 – 42.

Alestalo, Marja. 1996. Tiede-eliitin valta ja vastuu. Teoksessa Helenius, Börje, Hämäläinen, Esa & Tuunanen, Juha (toim.) Kohti McDonald's – yliopistoa? Näkökulmia suomalaiseen korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaan. Helsinki. Tammi. s. 246 – 275.

Alestalo, Marja 1995. Yliopisto tulosnormien kahleissa. Teoksessa Wiberg, Matti (toim.) Yliopisto uusiksi! Tampere. Tammer-Paino Oy. s. 137 – 154.

Asp, Erkki & Peltonen, Matti 1980. Työn sosiologia. Keuruu. Otava.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino

Foucault, Michel 1980. Tarkkailla ja rangaista. Suom. Nivanka, Eevi. Keuruu. Otava.

Giddens, Anthony 1984. Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia: toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analyysissä. Suom. Andesson, Pasi & Heiskanen, Ilkka. Helsinki. Otava.

Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti 1997. Palkitse työmenestys. Jyväskylä. Gummerus.

Haaparanta, Pertti 1995. Näe, nääs, itse hallinto. Teoksessa Wiberg, Matti (toim.) Yliopisto uusiksi! Tampere. Tammer - Paino Oy. s. 114 – 126.

Helenius, Börje 1996. Tempelinvartijasta supermarketin hoitajaksi. Teoksessa Helenius, Börje, Hämäläinen, Esa & Tuunanen, Juha (toim.) Kohti McDonald's –

yliopistoa? Näkökulmia suomalaiseen korkeakoulu- ja tiede-politiikkaan. Helsinki. Tammi. s. 283 – 299.

Hirvelä, Jukka 1990. Ohjaus- ja johtamisajattelun kehityksestä valtionhallinnossa. Teoksessa Valtionhallinnon kehittämiskeskus (toim.). Tulosajattelu etenee valtionhallinnossa. Puheenvuoroja johtamisesta, organisaatiosta ja budjetoinnista. Helsinki. Valtion painatuskeskus. s.107- 112.

Hulkko, Kiisa, Hakonen, Anu, Hakonen, Niilo & Palva, Anna 2002. Toimiva tulospalkkaus. Opas kehittämiseen. Juva. WSOY.

Jokinen, Arja 2002. Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (toim.). Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere. Vastapaino. s. 126 – 159.

Juhila, Kirsi 1993. Miten tarinasta tulee tosi? Faktuaalistamisstrategiat viranomaispuheessa. Teoksessa Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (toim.). Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere. Vastapaino. s. 151 – 188.

Kiikka, Jarmo 2002. Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimuskohteina poliisi ja puolustusvoimat. Rovaniemi. Lapin yliopisto.

Konttinen, Esa & Pylvänäinen, Matti 1996. Uuden yliopiston synty. Teoksessa Helenius, Börje, Hämäläinen, Esa, Tuunanen, Juha (toim.) Kohti McDonald's – yliopistoa? Näkökulmia suomalaiseen korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaan. Helsinki. Tammi s. 35 – 70.

Koski, Leena 1996. Tulosjohtaminen ja toiminnan arviointi yliopistoa pelastamassa. Teoksessa Helenius, Börje, Hämäläinen, Esa, Tuunanen, Juha (toim.) Kohti McDonald's – yliopistoa? Näkökulmia suomalaiseen korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaan. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. s. 177 – 206.

Luhmann, Niklas 2004. Ekologinen kommunikaatio. Suom. Krause, Sami & Raiski, Seppo. Helsinki. Gaudeamus.

Lönnqvist, Jouko 1987. Johtamisen ja johtajan psykologiasta. Julkaisusarja B nro 34 1985 toinen tarkistettu painos 1987. Helsinki. Valtion painatuskeskus.

Nurmi, Hannu 1995. Tutkimuksen laatu ratkaiskoon! Yksiulotteiseen tulosarviointiin. Teoksessa Wiberg, Matti (toim.) Yliopisto uusiksi! Tampere. Tammer-Paino Oy. s. 127 – 154.

Patomäki, Heikki. 2005. Yliopisto oyj. Tulosjohtamisen ongelmat – ja vaihtoehto. Helsinki. Gaudeamus.

Pirttilä, Ilkka 1993. Me ja maailman mallit. Tiedonsosiologian ydintä etsimässä. Joensuu. Joensuun yliopiston monistuskeskus. N:O 18.

Potter, Jonathan 1996. Representing reality: discourse, rhetoric and social construction. London. Sage.

Ritzer, George 1996. The McDonaldization of society. Thousand Oaks. Pine Forge Press.

Räty, Teuvo 2005. Tehokkaasti tiedon ja osaamisen Suomeen. Ohjausta vai legitimaatiota. Teoksessa Helenius, Börje, Hämäläinen, Esa & Tuunanen, Juha (toim.) Kohti McDonald's – yliopistoa? Näkökulmia suomalaiseen korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaan. Helsinki. Tammi. s. 209 – 245.

Sallinen, Aino 1995. Opetus ja yliopiston tuloksellisuus. Teoksessa Aaltola, Juhani, Suortamo, Markku (toim.) Yliopisto-opetus. Korkeakoulupedagogiikan haasteita. Juva. WSOY. s. 10 – 24.

Salminen, Ari 2002. Hallintotiede. Organisaation hallinnolliset perusteet. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki. Edita Proma Oy.

Salonen, Hannu 1995. Viekkää tuhkatkin pesästä! Teoksessa Wiberg, Matti (toim.) Yliopisto uusiksi! Tampere. Tammer-Paino Oy. s. 56 – 68.

Santalainen, Timo, Voutilainen, Eero, Porenne, Pertti 1988. Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. Espoo. Amer yhtymä Oy. Weilin+Göös.

Summa, Hilikka & Temmes, Anneli 1990. Lukijalle. Teoksessa Valtionhallinnon kehittämiskeskus (toim.) Tulosajattelu etenee valtionhallinnossa. Puheenvuoroja johtamisesta, organisaatiosta ja budjetoinnista. Helsinki. Valtion painatuskeskus s. 5.

Temmes, Markku 1990. Ohjaus- ja johtamisajattelun kehityksestä valtionhallinnossa. Teoksessa Valtionhallinnon kehittämiskeskus (toim.). Tulosajattelu etenee valtionhallinnossa. Puheenvuoroja johtamisesta, organisaatiosta ja budjetoinnista. Helsinki. Valtion painatuskeskus. s. 9 - 13.

Virkkunen, Paavo, Voutilainen, Eero, Laosmaa, Martti & Salmimies, Pekka. 1987. Tulosjohtaminen julkishallinnossa. Toinen uudistettu painos. Ekonomia – sarja. Espoo. Weilin+Göös.

Virtanen, Turo 1996. Johtamiskulttuurin muutos ja tuloksellisuus. Valtionhallinnon uudistumisen seuraustutkimus 1995 – 1998. Valtionvarainministeriö, hallinnon kehittämissosasto. Helsinki. Oy Edita Ab. Express - pikapaino.

Wiberg, Matti 1995. Johdanto: yliopisto uusiksi! Teoksessa Wiberg, Matti (toim.) Yliopisto uusiksi! Tampere. Tammer-Paino Oy. s. 7 – 11.

ELEKTRONISET LÄHTEET:

Jyväskylän yliopiston henkilöstöpalvelut. Uusi palkkajärjestelmä. Viitattu 18.1.2005 & 22.3.2005. Saatavana www- muodossa:

<URL: <http://www.jyu.fi/tdk/hallinto/henkpalv/upj/index.html> >

Opetusministeriö. Tiedepoliittiset tavoitteet. Viitattu 15.11.2005. Saatavilla www – muodossa: <URL: <http://www.minedu.fi/> >

Patomäki, Heikki. UPJ – sivusto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Viitattu 5.4.2005 & maaliskuu - syyskuu 2005. Saatavilla www-muodossa:

<URL: <http://www.valt.helsinki.fi/blogs/patomaki/post3.htm> >

Professoriliitto. Uusi palkkajärjestelmä. Viitattu 22.3.2005. Saatavilla www – muodossa: <URL: www.professoriliitto.fi >

Tieteentekijöiden liitto. Uusi palkkajärjestelmä. Viitattu 4.4.2005 & 10.11.2005. Saatavilla www – muodossa:

<URL: www.tieteentekijoidenliitti.fi/frameset_palkkaus.html >

Valtiovarainministeriö. Palkkausjärjestelmät. Viitattu 29.3.2005. Saatavilla www – muodossa: <URL: <http://www.vm.fi/vm/liston/page.jsp?r=3010&l=fi> >

MUUT LÄHTEET:

Heino, Seppo. Kehityskeskustelut. Yleisiä periaatteita. Koulutustilaisuusmonisteet 22.3.2005. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.

Heikkinen, Hannu. Mieli-pidepalsta. Helsingin sanomat. 10.8.1998.

Jyväskylän yliopiston Uusi palkkajärjestelmä – tiedotusmonisteet opetushenkilöstölle sekä muulle henkilökunnalle. 28.2.2005. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.

LIITE 1

(Patomäki. UPJ – sivusto, 5.4.2005)

Avoin kirje rehtorille

8.3.2005 klo 17:33

Hyvä rehtori Ilkka Niiniluoto,

olen toiminut akateemisen vuoden 2004-2005 yleisen valtio-opin laitoksen ma. johtajana. Tässä ominaisuudessa minulle on annettu tehtäväksi toteuttaa myös uusi palkkausjärjestelmä (UPJ) valtio-opin osalta. Tiedän, että Helsingin yliopisto kokonaisuudessaan on määrätty toteuttamaan tämä uudistus, ja että esimieheni yliopiston hierarkiassa itse noudattavat saamiaan käskyjä.

Yritin kuitenkin ensin ehdottaa hankkeen toteuttamisen lykkäämistä ensi syksyyn (jolloin en myöskään olisi itse enää laitoksen johtaja, ainoastaan varajohtaja) – ymmärtämättä sitä vimmaa ja päättäväisyyttä millä tätä uudistusta viedään läpi. Vetosin lukuisiin muihin käynnissä oleviin prosesseihin ja niiden aiheuttamaan kohtuuttomaan kiireeseen ja ylityömäärään, mutta syynä oli myös se, että pidän hanketta huonona ja potentiaalisesti suorastaan vaarallisena. Joka tapauksessa ehdotukseni seurauksena minua uhattiin ”vakavilla seurauksilla” ellen vie uudistusta läpi määräajassa.

Ensin otin lusikan kauniiseen käteen ja päätin aloittaa UPJ:n toteuttamisen minimalistisesti ja pika-aikataululla. Kun olin jo käynyt osan UPJ-keskusteluista, minulle kuitenkin kerrottiin valtiotieteellisen tiedekunnan yt-kokouksessa, että henkilökohtaisen suoriutumisen lomaketta ei ollut vielä vahvistettu. Laitoin jo täytetyt suorituslomakkeet silppuriin ja kävin loput keskustelut koskien ainoastaan tehtäväkohtaista osaa.

Keskiviikon 2.3. tapahtumat pakottivat minut harkitsemaan tilannetta uudelleen. Ensin aamulla töihin tullessani löysin inboxistani (tiedekunnan toisen laitoksen) kollegalta tulleen viestin, jossa perustellusti kehoitettiin kieltäytymään UPJ-

lomakkeiden täytöstä. Klo 11 alkoi sitten rehtorin ja laitosjohtajien kokous, jonka pääaiheena oli UPJ. UPJ-asioista vastaavan Jorma Äijön esiintyminen tilaisuudessa oli arroganttia. Hänen lähtökohtanaan näytti olevan, että ministeriö ja keskushallinto sanelevat yksipuolisesti mitä tulee tehdä ja miten, ja vaikka ohjeet muuttuisivat kuinka usein ja mielivaltaisesti tahansa, professorien tehtävä on vain toteuttaa annetut käskyt määräajassa ja lisäksi laittaa kuriin ne kollegansa, jotka kyselevät ja epäilevät, vastustelevat tai kieltäytyvät käskyjen tottelemisesta. Viimein myöhemmin samana päivänä dekaanin kanssa käymäni henkilökohtaisen UPJ-keskustelun kuluessa vahvistui myös, että jo kerran toteuttamani kierros pitäisi siis toteuttaa vielä uudelleen, koska henkilökohtaisen osuuden lomakkeet olivat tällä välin valmistuneet. Kaikki tämä nosti mieleeni uudelleen kaikki syvät epäilyni koskien hankkeen luonnetta ja tarkoituspäämäärää. Minulla on lähinnä viisi perustavaa syytä epäillä, että UPJ edustaa erittäin kielteistä kehitystä suomalaisissa yliopistoissa:

1. Ajankäyttö.

Uudella palkkajärjestelmällä on välittömiä ajankäytöllisiä seuraamuksia. Ensimmäisen vaiheen toteuttaminen vaatii laitoksilta vähintään kymmenien tuntien työn, joissakin tapauksissa 100-200 tuntia, joka on pois muiden työtehtävien hoitamisesta kaikkein kiireisimpänä mahdollisena aikana. Opetus on käynnissä samalla kun pitäisi viimeistellä ensi vuoden opetuksen suunnittelu samalla kun lyödään lukkoon kokonaan uudistettuja tutkintovaatimuksia. Lisäksi samaan aikaan on käsketty toteuttamaan myös tutkimuksen arviointi (deadline arviointidokumenttien jättämiselle oli 28.2.). Kaikki tämä tapahtuu tilanteessa, jossa monien laitosten ”tuottamien” opintoviikkojen ja tutkintojen määrä on viime vuosina noussut valtavasti, ilman että opetushenkilökuntaa on lisätty juuri lainkaan. Tutkimusaktiiviteeteista on monilla laitoksilla luovuttu jo aiemmin, ainakin lukukausien aikana, mutta nyt vaarannetaan opetuskin.

Kireäksi venytetty aikataulu näkyy myös siinä, miten uudistus toteutetaan. Ohjeistus on ollut puutteellista ja koko ajan myöhässä siitä aikataulusta, jota laitoksien kuitenkin vaaditaan noudattavan. Monilla laitoksilla henkilökohtaisen suorituksen arviointia oli jo toteutettu kun kerrottiin, että lomakkeista ja arviointiperusteista ei

”ylimmällä tasolla” ollutkaan vielä päästy yhteisymmärrykseen. Sitten kun pelkkä tehtäväkohtainen osa oli jo toteutettu kerrottiin, että nyt myös suorituslomake on hyväksytty, ja koko kierros siis pitäisi siis toistaa henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin osalta. Tämä vain yhtenä esimerkkinä siitä, miten huonosti ajateltu ja valmisteltu tämän järjestelmän käyttöönotto yliopistoissa on.

Pidemmällä tähtäimellä vakavampaa on kuitenkin se, että UPJ:n toteuttaminen uhkaa pysyvästi viedä osan tutkimukseen ja opetukseen tarkoitetusta ajasta omien ja toisten tehtävien ja suoritusten arviointiin ja vertailuun. Mikä tahansa sosiaalinen toiminta edellyttää luottamusta siihen, että taustakontekstissa on riittävä määrä asioita, jotka voidaan ottaa rutiininomaisesti annettuna, ja joiden ehdoilla toimitaan. Kun aivan yksinkertaiset perusasiat – kuka saa mitään palkkaa ja milläkin perusteella ja miten eri ihmisten tehtävät pitäisi kuvata? – riitautetaan, aiheutetaan useissa paikoissa jatkuvia neuvotteluja ja pysyviä konflikteja, jotka vaikeuttavat varsinaisen työn tekemistä.

2. Järkevä rahankäyttö vs. eriarvoisuuden lisääminen.

Ymmärtääkseni UPJ:n myötä lisätään palkkoihin käytettyjä varoja 7%. Tästä kuitenkin vain kolmasosa tulee valtionvarainministeriön myöntämänä lisärahana, loput tulevat erilaisista olemassa olevista tukirahastoista ja laitosten omista budjeteista. Laitosten omat budjetit ovat useimmiten erittäin tiukkoja, monet laitokset painivat akuuttien rahoitusvaikeuksien kanssa. Varsinainen lisäraha on vain 2-3%.

Jos ideana on lisätä ekonomistisesti ”kannustavuutta” korottamalla joidenkin palkkoja, loogisesti se on mahdollista tehdä pääosin vain kohdentamalla nykyisiä palkkoja toisiin. Lyhyellä tähtäimellä se voidaan yrittää toteuttaa ”kivuttomasti” keskittämällä esimerkiksi eläköitymisen kautta tapahtuva lisien poistumisen vapauttavat varat joillekin ”huipuille”, mutta pidemmällä aikavälillä UPJ:n tarkoitus tai ainakin väistämätön seuraus on, että se lisää palkkaeroja akateemisen maailman sisällä, efektiivisesti myös alentamalla joidenkin palkkoja. Eriarvoistaminen tuskin tekee suomalaisia yliopistoja (tai yhteiskuntaa) aiempaa houkuttelevammaksi, vaan olennaista kansainvälisen kiinnostuksen kannalta ovat toimivat perusrakenteet,

demokraattiset menettelytavat ja luottamus tutkimuksen ja opetuksen laatuun ja vapauteen.

Toisaalta jos valtiolla olisi aidosti varaa antaa lisää rahaa yliopistoille – muuhunkin kuin jatkuvasti paisuvan keskushallinnon tarpeisiin tai kasvaneisiin tilavuokriin – niin miksi ei sitten anneta varoja uusien virkojen perustamiseen? Monilla laitoksilla on huutava pula opetusviroista. Opiskelijamäärät ja hallinnolliset velvoitteet ovat kasvaneet nopeasti koko ajan, opetusvirkojen määrä on yleisesti pysynyt jokseenkin ennallaan.

3. Kommunikaatio ja oppiminen vs. taloudellinen rationaliteetti.

Tiede instituutiona perustuu julkiseen kommunikaatioon ja oppimiseen. Tutkimus ja sen tulokset edellyttävät yhteisiä, jaettuja julkisia kenttiä, joilla tutkijat kohtaavat toisensa tasaveroisina toimijoina, argumenttien esittäjinä ja niiden pätevyyden arvioijina. Uudet tutkimuksen tulokset ja uudet argumentit johtavat oppimiseen. Oppimisen tuloksena syntyneitä tietoja ja taitoja välitetään sitten saman logiikan mukaan opiskelijoille. Kuten Helsingin yliopiston kaikissa perusteksteissä esitetään, myös opetus perustuu tutkimukseen ja siten myös tutkimuksen logiikkaan, jonka ydin on tasaveroinen ja julkinen kommunikaatio yhteisissä tiloissa.

UPJ:n logiikka on vieras tutkimuksen logiikalle. UPJ instrumentalisoi akateemisen työn tulokset, luo ja kasvattaa hierarkkisia suhteita esimiesten ja alaisten välillä, ja pakottaa tutkijat ja opettajat kilpailemaan keskenään, mikä asettaa heidät markkinoiden kaltaiseen ulkoiseen ja esineelliseen suhteeseen keskenään. Vaikka akateeminen maailma ei koskaan ole kaikilta osin kyennyt toteuttamaan tasaveroisen julkisen kommunikaation ja oppimisen ideaaleja, vaarantaa UPJ sekä monet aiemmat saavutukset että eri tutkimusyhteisöjen kehittymispotentiaalin.

4. Sanan- ja tutkimuksen vapaus.

Kaikkein vaarallisin yksittäinen UPJ:n vaikutus on kuitenkin se, että se luo valtaoikeudet puuttua tutkijoiden sanan- ja tutkimuksen vapauteen. Tehtäväkohtaisen

osan arvioissa tehtävää ja sitä toteuttavaa henkilöä ja hänen konkreettista profiiliaan ei voi enää erottaa toisistaan. Tehtävän vahvistaminen ja käytännössä myös määrääminen on esimiesten ja yliopiston toimikunnan asia. Näin on luotu hierarkkinen valtamekanismi, joka purkaa sen voimakkaan suojan, jonka aiempi virkamiesasema takasi pysyvissä viroissa olevien sanan- ja tutkimuksen vapaudelle.

”Väärin” sananvapauttaan toteuttavaa (”yhteiskunnallinen vaikuttaminen”), ”vääränlaista” tutkimusta tekevää tai ”vääriä” opetusta antavaa voidaan UPJ:n puitteissa rangaista vaikuttamalla hänen palkka- ja urakehitykseensä. Aiemminkin näillä tekijöillä on käytännössä ollut vaikutusta virantäytöissä, mutta nyt pystytään puuttumaan myös pysyvissä viroissa olevien lehtorien ja professorien toimintaan minä tahansa hetkenä. Tällä on erityisen kauaskantoisia vaikutuksia ihmistieteissä, mutta se vaikuttaa olennaisesti myös muihin tieteenaloihin. Tulosohtauksen aikakautena on taloudellisesti järkevää tukea ennen kaikkea sellaista tutkimusta ja muuta toimintaa, joka tuottaa laitoksille ja tiedekunnille rahaa. Siinä missä yliopiston sisäisessä rahanjaossa noudatetaan ainakin toistaiseksi muodollisia määrällisiä kriteereitä, määräytyy ulkoinen rahoitus paljon selkeämmin tarkoitushakuisesti. Erilaisilla säätiöillä on erilaisia tarkoin määriteltyjä tarkoituksia – usein filantrooppisia tai ideologisia – ja markkinoilla toimivat yritykset pyrkivät maksimoimaan omaa lyhyen tähtäimen voittoa.

Näin tieteen kehitys alistetaan asteittain sen oman logiikan kannalta vieraille ulkoisille kriteereille. Luonnontieteissä (ja teknisillä ja lääketieteellisillä aloilla) tämä tarkoittaa helposti perustutkimuksen kuihtumista ja mahdollisesti myös sitä, että tutkijat tulevat vedetyksi mukaan eettis-poliittisesti kyseenalaisiin projekteihin. Ihmistieteiden osalta tilanne on vielä vakavampi, sillä UPJ mahdollistaa myös ideologisen puuttumisen tutkimuksen ja opetuksen sisältöön. Pahimmassa tapauksessa UPJ-järjestelmää voidaan tulevaisuudessa käyttää puheen, tutkimuksen ja opetuksen sisällön määräämiseen.

5. Demokratia.

Suomalaisissa yliopistoissa toteutettiin reilu kolme vuosikymmentä sitten joukko demokraattisia uudistuksia. Yhteisistä asioista alettiin päättää eri tasojen edustuksellisissa neuvostoissa. Tämä järjestelmä on kuihtunut jo jonkin aikaa, mutta se on vielä muodollisesti enimmäkseen voimassa. UPJ vie kehitystä edelleen taaksepäin. Kun taloudelliseen tulosjohtamiseen perustuva managerialismi valtaa alaa ja luo uusia hierarkkisia valtasuhteita eri toimijoiden välillä, huononevat demokraattisten periaatteiden toteutumismahdollisuudet entisestään (mistä esimerkkinä on myös opetusministeriön ja keskushallinnon käskytysohjelma – yliopisto-opettajien itseohjautuvan ajan ja itsemääräytyvien toimintojen osuus on pienenemistään pienentynyt sillä samalla kun opetuksesta vapaa aika vähenee niin loppuaika menee yhä uusien ylhäältä tulevien määräysten tottelemiseen, mitä moninaisempien itsearviointien toteuttamiseen, budjettien suunnitteluun, rahanomusten kirjoittamiseen, hallinnollisten lomakkeiden täyttämiseen jne.).

Kysymys demokratiasta kiertyy takaisin kysymykseen tutkimusyhteisöjen toiminnan peruseriaateista, jotka ovat (i) tasaveroisen kommunikaatio yhteisillä julkisilla kentillä ja (ii) siihen perustuva oppiminen. Demokratia yliopistoissa ei ole ylellisyyttä vaan tieteen omaa kehityslogiikkaa vastaava hallintaperiaate. Sen sijaan että omaehtoiseen demokraattiseen hallintaan liittyvää potentiaalia yritettäisiin kehittää, sitä ollaan nyt hajottamassa.

Näistä syistä pidän siis UPJ:n käyttöönottoa erittäin huonona asiana.

Asiaa muutaman päivän mietittyäni olen päätenyt pyytämään eroa ma. laitosjohtajan tehtävistä. En halua syyllistyä virkavirheeseen kieltäytymällä noudattamasta määräyksiä. Olen myös täyttänyt UPJ-lomakkeet omalta osaltani ja käynyt dekaanin kanssa siihen liittyvän keskustelun. En kuitenkaan ole omantunnon syistä valmis osallistumaan enää tämän järjestelmän toteuttamiseen esimiesasemassa.

Toivon, että yliopiston johto ottaisi selkeän kriittisen kannan UPJ:n toteuttamiseen yliopistoissa ja pyrkisi johdonmukaisesti perumaan UPJ:n toteuttamisen. Kysymys on perustavista tieteellisistä arvoista ja käytännöistä ja niiden tulevaisuudesta.

Pyrin tällä avoimella kirjeellä myös kannustamaan muita laitosjohtajia harkitsemaan vielä omaa kantaansa tässä asiassa.

Parhain terveisin,
Heikki Patomäki
Kansainvälisen politiikan professori