





ABSTRACT

Treuthardt, Leena

The management by results as fashion and social interaction at the University of Jyväskylä

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2004, 228 p.

(Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research

ISSN 0075-4625; 245)

ISBN 951-39-1838-6

English Summary

Diss.

The aim of the present study is to analyse and describe systematically the nature and functioning of the Finnish higher education steering system which is referred to as *management by results*. The study seeks to open new perspectives to this steering system, which is well-known as a phenomenon but has so far been examined mainly from a traditional and uniform point of view. In the present study, the *management by results process* at the University of Jyväskylä is examined from a critical point of view using two sociological analytical devices, *fashion* and *social interaction*, as developed by Georg Simmel (1908, 1917, 1986). Within social interaction, different perspectives are used: *rites*, *power* and *politics*, and *culture*. The study represents an ethnographic way of writing and studying in that it is a record of the ethnic heterogeneity of a number of people at a certain place and time.

The social interaction obtaining the steering process between the Management/Central Administration of the University and the Ministry of Education appears to be satisfactory. However, according to the interviewees, the process does not fully meet the needs of the Faculties and Departments. In conclusion, it is suggested that the management by results system represents the *modern era of universities*. In this modern era, the universities are – even more than during the era before the performance-oriented management – treated similarly to any public sector organisations accountable to the government. At the same time, the power of discipline-rooted authority has declined in relation to institutional authority.

Besides their traditional tasks and duties in the area of research and education, the universities have started to co-operate with local business and industries and by facilitating transfer of expertise to working life. This development also puts the stress on the need to develop the present management by results steering system. The universities are responsible for their results not only to the Ministry of Education but also to the broader community, that is, citizens and business. In this new situation, it is necessary to reconsider their relationship and *accountability* to the government.

Keywords: management by results, culture, politics, ethnography, higher education

Author's address Leena Treuthardt
Administration, Planning and Development
University of Jyväskylä
P.O.BOX 35, 40014 University of Jyväskylä
leena.treuthardt@adm.jyu.fi

Supervisors Professor Jussi Välimaa
Institute of Educational Research
University of Jyväskylä
P.O.BOX 35, 40014 University of Jyväskylä
jussi.valimaa@ktl.jyu.fi

Professor Marja Keränen
Faculty of Social Sciences
University of Jyväskylä
P.O.BOX 35, 40014 University of Jyväskylä
markera@yfi.jyu.fi

Professor Salme Näsi
Faculty of Economics and Administration
University of Tampere
33014 University of Tampere
salme.nasi@uta.fi

Reviewers Professor Leena Eräsaari
Faculty of Social Sciences
University of Tampere
33014 University of Tampere
leena.erasaari@uta.fi

Professor Turo Virtanen
Faculty of Social Sciences
University of Helsinki
P.O.BOX 54, 00014 University of Helsinki
turo.virtanen@helsinki.fi

Opponent Professor Turo Virtanen
Faculty of Social Sciences
University of Helsinki
P.O.BOX 54, 00014 University of Helsinki
turo.virtanen@helsinki.fi

ESIPUHE

Matkametafora on paljon käytetty, mutta oivallisella tavalla erilaisia asioita kuvaava. Myös tutkimusprosessia ja väitöskirjan kirjoittamista voisi ajatella matkana. Ominaista väitöskirjamatkalle on, että sen tekemisestä ei tule mitään yksin, eikä sillä myöskään ole merkitystä, jos sen tekee yksin. Olen saanut kulkea yhdessä ihmisten kanssa, jotka ovat tehneet taipaleestani antoisan ja iloa mukanaan tuovan. Tunnen siitä suurta kiitollisuutta.

Kiitän professori Leena Eräsaarta ja professori Turo Virtasta, jotka ovat toimineet työni esitarkastajina. Kiitän ohjaajiani professori Jussi Välimaata, professori Marja Kerästä ja professori Salme Näsiä. Jussi Välimaa on auttanut ja tukenut minua aikaa ja voimiaan säästämättä aivan työn ideointihetkestä sen valmistumiseen asti. Jo suunnitellessani liseniaatintutkimuksen tekemistä Marja Keränen johdatti minut takaisin valtio-opin helmoihin ja on siitä lähtien tällä tiellä minua ohjannut ja opastanut. Salme Näsin kanssa olen saanut käydä innostavia ja työtä eteenpäin vieviä keskusteluja sekä Jyväskylässä, Tampereella että kaukana Lofoteilla.

Kiitän professori Kari Sajavaaraa, joka on lukenut väitöskirjakäsikirjoituksen useaan kertaan, antanut arvokkaita kommentteja ja auttanut sekä englantinkielisen että suomenkielisen kieliäsuun viimeistelyssä.

Kiitän rehtori Aino Sallista ja hallintojohtaja Erkki Tuunasta sekä virkavaapaan myöntämisestä että myötämielisestä suhtautumisesta tutkimustyön tekemiseen. Kiitän koulutuksen tutkimuslaitoksen johtaja Jouni Välijärveä ja opetusministeriön osarahoittamaa Finhert-hanketta rahoituksesta, joka mahdollisti kesällä 2003 keskittymisen kirjoittamiseen kokopäiväisesti.

Kiitän Finhertin Jyväskylän tutkijakoulutettavia opiskelutoveruudesta.

Kiitän professori Seppo Hölttää, tutkija Kari Kuoppalaa ja lehtori Antti Talkkaria neljän suomalaisen monialaisen yliopiston hallinnon vertailututkimuksen aineistojen hyödyntämismahdollisuudesta ja Tampereen yliopiston hallintotieteen laitoksella käydyistä yhteisistä keskusteluista.

Kiitän kaikkia niitä henkilöitä, jotka suostuivat haastateltavikseni. Useat heistä ovat auttaneet myös muutoin monin tavoin.

Kiitän tiedottaja Tarja Vänskä-Kauhasta valokuvien ottamisesta, viestintäsihteeri Marja-Liisa Helimäkeä kuvioiden teknisestä toteutuksesta ja julkaisusihteeri Marja-Leena Tynkkystä väitöskirjan taittotyöstä.

Kiitän Elinaa myötäelämisestä. Kiitän Joukoa, Kukkista, Linusta ja Katiäitiä suuresta kärsivällisyydestä ja rakkaudesta. Läheiseni ovat antaneet työn tekemiselle tarkoituksen.

Omistan väitöskirjani Kati-äidilleni ja edesmenneelle isälleni Erkille.

Jyväskylässä 26.7.2004

Leena Treuthardt

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|-----|
| I | JOHDANTO | 9 |
| 1.1 | Tutkimus pähkinänkuoressa | 9 |
| 1.2 | Tutkimuksen lähtökohta | 11 |
| 1.3 | Normiohjauksesta tulosohjaukseen | 14 |
| 1.4 | Tulosohjausjärjestelmään siirtymisestä Jyväskylän yliopistossa | 19 |
| 1.5 | Tutkimuskysymykset | 24 |
| II | TUTKIMUSTEHTÄVÄN TÄSMENNYS JA TUTKIMUSNÄKÖKULMAT | 26 |
| 2.1 | Tulosohjaus tulkittuna muodiksi ja käännökseksi | 26 |
| 2.2 | Tulosohjausprosessi luettuna seurusteluna | 29 |
| 2.3 | Tulosohjaus seurusteluna: rituaalit | 32 |
| 2.4 | Tulosohjaus seurusteluna: valta ja politiikka | 35 |
| 2.5 | Tulosohjaus seurusteluna: toimintakulttuurien kohtaamispaikka ... | 42 |
| 2.6 | Tutkijan roolit ja positiot | 49 |
| 2.7 | Tulkinnan lähtökohdat | 52 |
| 2.8 | Etnografia tapana tutkia ja tyylinä kirjoittaa | 55 |
| 2.9 | Tutkimuskirjallisuus | 59 |
| 2.10 | Tutkimusaineisto | 63 |
| III | TULOSOHJAUS JYVÄSKYLÄN YLIOPISTOSSA | 69 |
| 3.1 | Tulosohjauksen yhteiskunnallisuus: keskushallinnon näkökulma .. | 69 |
| 3.2 | Tulosohjauksen yhteiskunnallisuus: tiedekuntien ja ainelaitosten näkökulma | 79 |
| 3.3 | Katkoksia | 88 |
| 3.4 | Tulosohjauksen yhteiskunnallisuuden suhde muihin yliopiston yhteiskunnallisiin | 92 |
| 3.4.1 | Opetus, tutkimus ja ´ulosohjaus´ | 92 |
| 3.4.2 | Henkilöstön kehittämisen yhteiskunnallisuus | 94 |
| 3.4.3 | (Keskus)hallinnon yhteiskunnallisuus | 97 |
| IV | TULOSSOPIMUSNEUVOTTELUT: SADONKORJUUJUHLA | 101 |
| 4.1 | Juhlanäyttämön ja näyttelijöiden kuvaus | 101 |
| 4.2 | Tulossopimusneuvottelujen kynnyksiä | 108 |
| 4.3 | Politikointia | 111 |
| 4.4 | Kurkistuksia tulossopimukseen..... | 115 |
| 4.4.1 | Arviointia ja vaihtoa | 115 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 4.4.2 | Tavoitteena raportointi, kehittäminen ja laatu | 126 |
| 4.5 | Tulossopimusneuvottelut siirtymäriittinä | 134 |
| V | JOHTOPÄÄTÖKSET | 139 |
| 5.1 | Tulosohjaus Jyväskylän yliopistossa | 139 |
| 5.1.1 | Hierarkkisuus ja sen suhde tulosohjaukseen | 139 |
| 5.1.2 | Kilpailu ja sen suhde tulosohjaukseen | 141 |
| 5.1.3 | Arviointi ja sen suhde tulosohjaukseen | 144 |
| 5.2 | Yliopistojen moderni tilivelvollisuuden aikakausi | 149 |
| | SUMMARY | 152 |
| | LÄHTEET | 155 |
| | LIITTEET | 166 |

I JOHDANTO

1.1 Tutkimus pähkinäkuoressa

Käsillä oleva tutkimus pyrkii kuvaamaan, minkälaisen yhteiskunnallisuuden yliopiston tulosohjaus muodostaa, ja miten siihen yliopiston eri tasoilla suhtaudutaan. Simmelin (Noro 1991: 34-40) mukaan ei ole olemassa yhteiskuntaa yleensä, kuten ei ole vuorovaikutustakaan yleensä. Sen sijaan on olemassa erilaisia vuorovaikutuksen muotoja, joiden kautta yhteiskunta on olemassa. Tulosohjaus on yksi tällainen yhteiskunnallisuus, jonka kautta Jyväskylän yliopisto on myös olemassa.

Tarkastelen tutkimuksessani tulosohjausprosessia Jyväskylän yliopiston sisällä, yliopiston johdon/keskushallinnon ja tiedekuntien sekä tiedekuntien ja ainelaitosten välisillä tasoilla ja näkökulmista. Tulosohjausprosessilla tarkoitan kokonaisuutta, joka sisältää koko yliopiston, tiedekuntien sekä aine- ja erillislaitosten toiminta- ja taloussuunnitelmien ja toimintakertomusten valmistelun ja tulossopimusneuvottelut valmistelevine toimenpiteineen. Edellisten lisäksi tulosohjausjärjestelmään kuuluviksi voidaan lukea strateginen suunnittelu, siis erilaisten strategioiden ja suunnitelmien valmistelu, mutta tämänkaltaiset erillisprojektit eivät ole tarkastelussa keskeisellä sijalla.

Tulosohjaus niin valtionhallinnossa yleisesti kuin yliopistoissakin muodostaa laajan tutkimusalueen. Opetusministeriön ja yliopistojen välistä tulosohjaussuhdetta, kuten myös tulosohjausta yliopistojen sisäisinä prosesseina, on tutkittu koko sen ajan, kun se on ollut käytössä (esim. Hölttä 1991: 25-94 ja 1998: 55-63 ja Rekilä 1991: 95-128 ja 1998: 67-82), ja aiheesta on käyty keskustelua (esim. Koivisto 1995: 40, Rieppala 1999, Uski & Sinkari 1996: 26-28). Tutkimuksissa on mm. tarkasteltu (ks. Malkki 1999: 56-64), mitä yliopistot ovat tehneet siirtymässään toimintamenobudjetointiin ja minkälaisia laitosjohtajien kokemukset ovat siirtymisestä (Nummikoski ym. 1997), mitkä asiat vaikuttavat yliopistolaitoksen rahoituksen, ohjauksen, rakenteen ja sisäisen hallintojärjestelmän muotoutumiseen (Kuoppala & Marttinen 1995), ja mitkä tekijät vaikuttavat yliopistojen valtaan, pitkän aikavälin suunnitteluun ja muutosvastarintaan (Nummi-

koski 1995: 59-80). Keskusteluissa on huolehdittu siitä, ohjaako tuloksellisuuden seuranta yliopiston toimintaa oikeansuuntaisesti vai jäävätkö laadulliset tekijät määrällisten mittareiden varjoon (Mustajoki 1996: 3). On myös pohdittu tulosjohtamisen ja hallinnonuudistuksen vaikutuksia (Pylvänäinen 1995: 139-142).

Tulosohjausta ja sen käytänteitä kohtaan on arkipäivän tasolla ja erilaisissa kirjoituksissa esitetty sekä kiitosta että kritiikkiä. Pidän tärkeänä, että tulosohjausta yliopiston sisällä eri toimijoiden välisinä vuorovaikutusprosesseina tarkastellaan systemaattisesti erilaisia toisiaan täydentäviä ajattelun välineitä, tutkimusnäkökulmia, tulkkeina käyttäen. Tämänkaltaista yksityiskohtaista, kokonaiskuvaukseen pyrkivää kuvausta ei ole tehty. Kuitenkin tiedon ja kokemusten kerääminen tulosohjauksesta on välttämätöntä. Tulosohjauksen käyttöönotto on aiheuttanut muodonmuutoksen kaikissa suomalaisissa yliopistoissa. Kyse on volyyymiltään ja vaikutuksiltaan merkittävästä ilmiöstä, jota on ajankohtaista tarkastella sen oltua johtamisen, suunnittelun ja seurannan välineenä kokonaisen vuosikymmenen ajan. Pidän tärkeänä osallistumista kriittiseen keskusteluun yliopistojen tulosohjausjärjestelmästä, mikä parhaassa tapauksessa mahdollistaa järjestelmän kehittämisen nykyisestä.

Ainelaitokset ovat yliopistoissa toiminnan tärkein taso, koska niissä toteutetaan yliopiston ydintoimintoja, opetetaan ja tutkitaan. Tästä syystä tulosohjauksen soveltamista ja siihen suhtautumista on tärkeintä ja kiinnostavinta tutkia juuri ainelaitostasolla ja siihen kytköksissä olevilla tasoilla yliopiston sisällä. Lähdän siitä, että tulosohjaus on ennen kaikkea vuorovaikutusprosessi. Tästä syystä olen päätenyt tarkastelemaan tulosohjausta muotina ja seurusteluna.

Tarkastellessani tulosohjausta muotina kuvaan tulosohjausta yliopiston modernina, nykyisenä (Noro 1986: 7), joka on luonut *uuden* kerrostuman yliopiston *vanhan* ja *entisen* päälle. Tutkimuksen lähtökohtana on markkinaorientoituneen yritysyliopistokäytännön ja humboldtilaiseen uushumanistiseen kasvatukseen pohjautuvan 'sivistys tieteen kautta' -yliopistoihanteen kohtaaminen. Jälkimmäinen edustaa yliopiston vanhaa ja edellinen yliopiston modernia. Modernin ja vanhan kohtaaminen muodostaa yliopiston tulosohjauksen tarkastelun mielenkiintoisen ja ongelmallisen ytimen. Miten vanhat perinteet ja ideaalit kohtaavat aivan itselleen vieraalta näyttävät uudet markkinalähtöiset arvot ja käytänteet? Yliopisto on omanlaisensa vanha instituutio, joka ei ole verrattavissa muihin valtion tilivirastoihin. Kuitenkin tulosohjauksessa yliopistoja on kohdeltu kuin ne sellaisia olisivat.

Tarkastellessani tulosohjausta seurusteluna kuvaan tulosohjauksen yhteiskunnallisuutta ja suhtautumistapoja tähän yhteiskunnallisuuteen kolmesta tutkimusnäkökulmasta käsin. Tulosohjauksen yhteiskunnallisuus muodostuu ensinnäkin rituaaleista, tavasta, jolla tulosohjauksen seurustelua toteutetaan. Toiseksi tulosohjausprosessin seurustelua tarkasteltaessa on otettava huomioon, että siihen osallistuvat ainelaitosten ja tiedekuntien ihmiset edustavat erilaisia tieteenalakuultuureita. Kolmanneksi tulosohjausprosessissa vuorovaikutusprosessina on kyse politiikasta ja vallasta. Seurustelu, sen sisällöt ja muodot koostuvat rituaaleista, jotka ovat sekä kulttuuria että valtaa.

Olen valinnut etnografisen tavan tutkia ja tyylin kirjoittaa. Etnografia on muistiinmerkintä (grafia) ihmisten etnisestä (etno) erityisyydestä. Puen sanoiksi

eri tieteenalakulttuurien etnistä erityisyyttä. Ainelaitokset, tiedekunnat ja keskushallinto muodostavat ihmisryhmiä, jotka osin pohjautuvat tieteenalakulttuureihin. Tutkimuksen toisessa luvussa täsmennän tutkimustehtävän ja määrittelen valitsemani tutkimusnäkökulmat.

1.2 Tutkimuksen lähtökohta

Tarkasteltaessa tulosohjausta sen omimmalla kielellä, puhumossa ovat keskeisesti opiskelijamäärät, henkilökunnan määrä, tuotetut tutkinnot ja rahoitus (esim. Hosia 2001, Yliopistojen tulosohjauksen kehittämistyöryhmä II 2002). Ks. taulukko 1. s. 12. Perinteisessä tavassa tarkastella tulosohjausta vahvuutena on sen täsmällisyys. Sillä ei kuitenkaan saada kuvattua, minkälaisesta ilmiöstä tulosohjauksessa on kyse, ja mikä on tulosohjauksen suhde yliopiston arkeen. Käsillä olevassa tutkimuksessa ei tulosohjauksen tarkastelussa lähdetä perinteisestä ohjausjärjestelmän operationaalistamisesta, vaan tulosohjausta kuvataan yhteiskunnallisuutena etnografista tutkimustapaa soveltaen.

Etnografiat ovat perinteisesti matkakuvauksia, jotka alkavat avauskertomuksilla. Avauskertomuksessa tutkija kuvaa saapumistaan kentälle¹ erilaisissa rooleissa: sankarina, konnana, tiedemies-valloittajana ja/tai haaksirikkoisena (ks. Eräsaari 1995: 57-62). Oli tutkijan rooli mikä tahansa, etnografioissa tutkija on vähintään tietoinen siitä, että hän saapuu uuteen kulttuuriin tutkijana. Tämän lisäksi hän on yleensä tietoinen myös muista mahdollisista tulevista rooleistaan esimerkiksi siirtomaavirkailijana tai lähetysaarnajana. Avauskertomuksien keskeinen tehtävä on saattaa lukijalle selväksi tutkijan positio suhteessa tutkimuskohteeseensa. Kentälle saapumista kuvaavat etnografien kirjoittamat avauskertomukset ovat samalla usein se osa tutkimusraporttia, jota ei ´ole tarvinnut tappaa tieteellä´ (Eräsaari 1995: 55 ja Pratt 1986: 27). Avauskertomuksissa tutkijan läsnäolo on sallittua, niissä tutkijan on lupa tuoda esiin itsensä subjektiivisena kokijana ja näkijänä. Eräsaaren mukaan sitä jopa vaaditaan.

¹ Eräsaaren (1995: 302) mukaan sanalla kenttä etnologit ja antropologit ovat viitanneet maantieteellisesti ja kulttuurisesti kaukaisiin tutkimuskohteisiin eivätkä ole pitäneet omaa kotiaan tai asuinympäristöään kenttänä. Eräsaaren mukaan yhteiskuntatieteissä sanalla kenttä viitataan toisaalta tutkijan ´työhuoneen ulkopuoliseen maailmaan´, siihen empiriseen todellisuuteen, josta hän tutkimusaineistonsa kokoaa, toisaalta yleisöön, jolle tutkija tutkimustyönsä kohdistaa.

TAULUKKO 1 Tulostehajauksen perinteistä puhumoa (Kuoppala 2003: 7)

| | Ylempi tutk. uudet opisk. | | Kaikki opiskelijat | | Suoritetut maisterintutk. | | Suoritetut tohtorintutk. | | Opetus- henkilöstö | | Muu henk., budjettirah. | |
|-----|------------------------------|-------|-----------------------|--------|------------------------------|-------|-----------------------------|------|-----------------------|------|----------------------------|-------|
| | 1991 | 2002 | 1991 | 2002 | 1991 | 2002 | 1991 | 2002 | 1991 | 2002 | 1991 | 2002 |
| JY | 1 347 | 1 827 | 8 690 | 14 150 | 732 | 1 168 | 29 | 97 | 539 | 692 | 930 | 805 |
| OY | 1 661 | 2 414 | 10 039 | 15 346 | 840 | 1 164 | 41 | 105 | 824 | 855 | 1 515 | 1 113 |
| TaY | 1 409 | 1 415 | 11 314 | 14 813 | 617 | 988 | 30 | 95 | 607 | 595 | 868 | 753 |
| TY | 1 551 | 1 623 | 11 476 | 15 261 | 896 | 1 069 | 57 | 118 | 797 | 792 | 1 269 | 946 |

Oma matkani yliopistomaailmassa alkoi jo 1960- ja 1970-lukujen taitteessa. Isäni johtama Helsingin yliopiston eläinlääketieteen laitos, sen käyttävät, laboratoriot ja kylmähuoneet erilaisine hajuineen ja äänineen tekivät lapseen suuren vaikutuksen. Isäni olemuksen, toiminnan ja ajatusten kautta näin yliopiston ja tieteen varsin idealistisesti, jopa romanttisesti: jonakin ehdottoman oikeana ja tavoiteltavana. Tuo näky on paljolti säilynyt, joskin nyt aikuisena tiedän, ettei isällenkään alma mater aina näyttäytynyt hyvänä ja oikeudenmukaisena. Sittemmin 1980-luvulla opiskelijana ja eläinlääketieteellisen korkeakoulun työntekijänä aikuistumisen myötä kuva yliopistosta luonnollisesti muuttui realistisemmaksi ja monisäikeisemmäksi. Yliopisto ei enää ollut ajatuksissani vain 'juhlava tieteen pyhättö'² vaan ennen kaikkea erilaisten ihmisten arkinen työpaikka.

Olin poissa yliopistosta 1990-luvun alusta vuoteen 2000, jolloin aloitin virassani Jyväskylän yliopiston kehittämispäällikkönä. Poissaolon vuosina yliopistoihin olivat tulleet tulosohjaus ja tulosvastuuajattelun korostaminen. Valalle oli noussut liiketaloudellinen ajattelu. Yliopistoja oli pitänyt alkaa ja niitä oli alettu johtaa kuin yrityksiä. Yliopisto oli saanut mielessäni taas uuden merkityksen.

Lytard (1985: 51-52, myös Koski 2002: 34-35) puhuu poliittisesta ja filosofisesta legitimointikertomuksesta, jotka molemmat ovat vaikuttaneet tietoon ja sen instituutioihin. Poliittisessa legitimointikertomuksessa subjektina on 'ihmiskunta vapauden sankarina': Tiedon lisääntyminen vapauttaa ihmiset kehittymisen esteistä, sekä luonnon että yhteiskunnan asettamista pakoista. Kaikilla kansoilla on oikeus tähän vapauttavaan tietoon ja tieteeseen. Kun valtio ottaa tehtäväkseen vastata kansan kouluttamisesta yhteiskuntien kehittymiseksi, se turvautuu tähän vapautuskertomukseen.

Filosofinen legitimointikertomus institutionaalistui von Humboldtin myötävaikutuksella vuonna 1809/10 perustetun Berliinin yliopiston myötä (Mehtonen ym. 1987: 5-8). Von Humboldtin yliopistoihanteen mukaisesti yliopiston tulee olla autonominen suhteessa valtioon (Manninen 1990: 243-247). Yliopiston tulee olla laitos, jossa vallitsee tutkimuksen, opetuksen ja opintojen vapaus. Yliopistossa tutkimus ja koulutus/opetus kuuluvat erottamattomasti yhteen, joskin tiede ja tutkimus ovat aina ensisijaisia suhteessa koulutukseen. Yliopistossa sivistys on ensisijainen suhteessa ammattiin kouluttamiseen.

Lytardin (1985: 60-61) mukaan legitimointikertomukset ovat menettäneet legitimoivan vaikutuksensa. Kertomusten vaikutuksen väheneminen on seurausta tekniikan ja (tieto)teknologian kehityksestä, kapitalismin elpymisestä ja vaurauden lisääntymisestä. Ne ovat johtaneet tiedon aseman muuttumiseen yhteiskunnassa. Poliittisen ja filosofisen legitimointikertomuksen tilalle tieteen ja tiedon legitimaatioperustaksi on noussut käsitys tiedon

hyödykeluonteesta ja tieteen tekemisen tuloksellisuuden ja taloudellisten vaikutusten ensisijaisuudesta päätettäessä siitä, mikä on yhteiskunnallisesti tärkeää tietoa ja tiedettä. (Koski 2002: 35.)

² Ks. myös Ylijoki 2002: 54 ja Koski 1993: 13-15.

Sallinen (1999: 56-57) toteaa, ettei von Humboldtin sivistysyliopisto sovellu nykyajan yliopistoon. Sallisen mukaan nykyajan yliopisto ei voi keskittyä vain tutkimukseen ja koulutukseen ja kääntää selkäänsä poliittiselle ja yhteiskunnalliselle elämälle. Von Humboldt -yliopisto on ihannemalli – ja oli sitä myös omalla aikanaan. Sekä 1800-luvulla että pitkin 1900-lukua tämä ihanne on kohdannut erilaisia poliittisia virtauksia ja käytänteitä, sitä on käytetty eri tavoin ja se on saanut erilaisia muotoja (ks. Perkin 1984: 33-41). Sironen (1983) on tarkastellut humboldtilaista sivistysyliopistoideaalia Jyväskylän yliopiston kontekstissa. Tutkimuksesta ei kuitenkaan ole ammennettavissa empiriaa, jonka valossa voisi tarkastella etenkin yliopiston hallintoa ennen tulosohjauksen käyttöönottoa.

Yliopistoissa näyttäisivät siis elävän limittäin ja päällekkäin markkinaorientoitunut yritys yliopistokäytäntö ja humboldtilaiseen uushumanistiseen kasvatukseen pohjautuva yliopistoihane, filosofinen legitimointikertomus (ks. Kivinen ym. 1993: 220 ja Mehtonen ym. 1987: 6). Minussa syntyi tahto ymmärtää, miten toisaalta yliopiston tuhatvuotinen perinne³ ja humboldtilainen yliopistoihane sekä toisaalta 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alun rationaliteetti tulosohjaus, tuloksellisuus ja tuottavuus kohtaavat yliopiston toiminnassa yleisesti ja tulosohjausprosessissa erityisesti. Tämä on tutkimukseni lähtökohta.

Taustaksi tulosohjauksen nykykäytännöille, joita myöhemmin tutkimukseni empiriaosassa tarkastelen, siirryn seuraavassa kuvaamaan sitä, miten tulosohjaus 1990-luvun alkuvuosina tuli suomalaisiin yliopistoihin yleensä ja Jyväskylän yliopistoon erityisesti. Kuvatessani tulosohjauksen käyttöönottoprosessia Jyväskylän yliopistossa, tarkastelen sitä, minkälaista yliopiston ja opetusministeriön välinen vuoropuhelu tuolloin oli, miten tulosohjauksen käyttöönoton valmistelu yliopistossa tapahtui ja ketkä siihen osallistuivat.

1.3 Normiohjauksesta tulosohjaukseen

Kivinen ym. (1993: 16-158) on jaotellut suomalaisen yliopistolaitoksen historian kolmeen jaksoon: 1960-luvulle ulottuneeseen akateemis-traditionalistisen korkeakouludoktriinin aikaan, 1960-luvulta 1980-luvulle kestäneeseen lakisääteisen kehittämisen aikaan ja 1980-luvulta alkaneeseen tulosvastuullisen yritys yliopiston aikakauteen. Yliopistoja alettiin 1980-luvun aikana johtaa kuin tuotantoyrityksiä. (Myös Malkki 1999: 33-44, Delanty 2001: 106-107 ja Välimaa 2003a.)

Tuotantoyritys yliopiston taustalla on kansainvälinen New Public Management (NPM)-reformiajattelu, josta puhuttaessa viitataan joukkoon 1980-luvulla käynnistettyjä taloushallinnon uudistuksia (Summa 1995: 143-151 ja Uusikylä 1999: 21). NPM pohjautuu uusliberalistiseen talousoppiin, ja sen juuret ovat löydettävissä Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa 1980-luvulla käynniste-

³ Rashdallin (1958, Kosken teoksessa 2002: 40-41) mukaan yliopiston ylevästä tuhatvuotisesta perinteestä puhuttaessa tulee muistaa, ettei yliopiston synnyllä ole mitään tekemistä sivistyksen lisäämisen ja totuuden etsimisen kanssa, vaan yliopisto on institutionaalistunut erilaisten keskiaikaisten valtakamppailujen tuloksena.

tyistä hallintouudistuksista, jotka tunnetaan myös thatcherismin ja reaganismin nimellä. Myös Suomessa tulosohjaushankkeen käynnistyminen 1980-luvun loppupuolella sai vaikutteensa aiemmin OECD-maissa toteutetuista NPM-reformiajattelun mukaisista talousohjauksen uudistuksista (ks. Summa 1995: 144-145 ja Rekilä 1998: 71). Erityisesti anglosaksisissa maissa, Isossa-Britanniassa, Australiassa ja Uudessa-Seelannissa toteutetut budjettiuudistukset edustavat samaa reformiajattelua kuin tulosohjaus.

NPM-reformiajattelun voidaan katsoa muodostuvan elementeistä, joilla länsimaiset teollisuusmaat pyrkivät modernisoimaan julkista hallintoa markkinoiden ja liikkeenjohdon keinoin sekä kiinnittämään huomiota prosessin sijasta mitattaviin tuloksiin. NPM-tyyppisillä uudistuksilla on pyritty debyrokratisoimaan perinteistä hallintokoneistoa ja saattamaan se aiempaa kilpailukykyisemmäksi. (Esim. Laughlin & Pallot 1998: 377-378, Summa 1995: 143-144, Summa & Virtanen 1998: 121-123, Latvanen 2000: 22-23, Malkki 1999: 34, Temmes 1998: 316-323, Bouckaert ym. 2000: 55-66.)

Eri maissa NPM-tyyppiset reformiajattelun mukaiset elementit ovat näkyneet toteutetuissa uudistuksissa eri tavoin (Pollit ym. 1997 Koganin & Hanneyn teoksessa 2000: 32). Poliittisina ohjelmina käynnistyneillä uudistuksilla on pyritty vahvistamaan edustuksellisen poliittisen päätöksenteon asemaa suhteessa virkamiestasoon (Summa 1995: 144-145). Summan mukaan perinteisten byrokraattisten hallintatekniikoiden kustannuksella on pidetty tärkeänä korostaa managerialistisia periaatteita. Temmeksen (1994: 52) mukaan tulosohjausuudistus on ollut valtionhallinnon uudistuksista kaikkein merkittävin juuri perinteisen hallinnon johtamisen ja hallintokulttuurin muutoksen kannalta.

Suomessa tulosohjaushankkeen käynnistymiseen vaikuttivat ennen kaikkea OECD:n virkamiesyhteistyöstä saadut vaikutteet, mutta maaperää uudistukselle olivat Summan (1995: 144-146) mukaan muokanneet jo 1970-luvun tavoitejohtamiskokeilujen yhteydessä muotoutuneet asiantuntijavirkamiesten näkemykset modernista julkisesta johtamisesta. Suomen tulosohjaushanketta ei siten voida pitää puhtaasti poliittisena ohjelmana, vaikka sillä oli myös hallituspoliittinen tuki takanaan.

Tulosohjaushankkeen aktiivinen toteuttaja Suomessa oli valtiovarainministeriö (esim. Latvanen 2000: 23, Rekilä 1998: 71, Lumijärvi 1998: 305-306). Hankkeen eteenpäin viejinä oli pieni joukko uudistushenkisiä budjettivirkamiehiä ja uudistuksen kokeiluvaiheeseen mukaan lähteneitä virastojen johtajia (Summa 1995: 145). Vuonna 1988 kolme pilottivirastoa (patentti- ja rekisterihallitus, tielaitos ja tullilaitos) lähtivät valtiovarainministeriön aloitteesta kokeilemaan uudenlaista tulosbudjetoinniksi nimitettyä budjetointimenettelyä. Vuonna 1990 tulosbudjetointia sovellettiin ensimmäisen kerran kolmen edellä mainitun kokeilussa mukana olleen viraston talousarvioissa. Seuraavana vuonna pilotointiin mukaan lähteneiden virastojen määrä kasvoi kahdeksaan.

Kokeiluvirastojen rinnalla hanketta vei Summan (1995: 145-146) mukaan eteenpäin myös neljä työryhmää, joiden tehtävänä oli valmistella malli koko valtionhallinnon siirtymiseksi tulosohjausjärjestelmään. Tulosohjausuudistuksesta valtioneuvosto teki päätöksen lokakuussa 1990. Ministeriöt ja niiden alai-

set tilivirastot velvoitettiin siirtymään tulosohtaukseen viimeistään vuoden 1995 talousarviossa.

Suomessa julkisen hallinnon uudistajien esikuvina ovat Summan ja Virtasen (1998: 122) mukaan olleet Druckerin tavoite- ja tulosjohtamismallit, Ansoffin strategisen suunnittelun mallit ja systeemiteoreettinen käsitys uudistettavien organisaatioiden hallinnasta. Keskeisenä edellytyksenä organisaation menestymiselle on nähty olevan yksilöjohtaja, joka käyttää valtaa toisaalta resurssien allokoinnissa, toisaalta henkilöstöjohtamisen alueella.

Tulosohtauksessa johtajien autonomiaa johtamisvälineiden käytössä lisätään, ja kontrollin muodot pyritään siirtämään *ex ante* -painotteisesta sääntö- ja normiperusteisesta kontrollista tuloksia painottavaan *ex post* -kontrolliin. (Summa ja Virtanen 1998: 122.)

Valtionhallinnossa tulosohjaushankkeen tavoitteena oli sekä lisätä organisaatioyksiköiden toimintavapautta että korostaa tulosvastuullisuutta (Summa ja Virtanen 1998: 121-123). Tätä kautta tavoitteena oli myös lisätä asiakasorientoituneisuutta.

Valtiovarainministeriön ja Valtionhallinnon kehittämiskeskuksen laatimassa, elokuussa 1990 julkaistussa tulosohjausta koskevassa esitteessä todetaan seuraavaa:

Julkishallinnolta odotetaan parempaa palvelua ja tehokasta toimintaa. Julkisten palvelujen tulee olla helposti saatavissa ja korkealuokkaisia. Palveluvalikoiman tulee yhteiskunnan muuttuessaakin vastata kansalaisten tarpeita. Näitä uudistuksia ei voida toteuttaa kasvattamalla julkisia menoja. Koska verotusta ei voida lisätä, voimavarojen käyttöä on tehostettava. Vastauksena haasteisiin virastojen toimintaan ja sen ohjaukseen tuodaan mukaan tulosajattelu. Valtiovarainministeriö käynnisti vuonna 1988 laajan uudistustyön, jonka tavoitteena on luoda virastoille ja laitoksille entistä paremmat edellytykset parantaa palvelujaan ja toimintansa tuottavuutta. (Tulosohjaus tulee virastoihin. Valtiovarainministeriö ja Valtionhallinnon kehittämiskeskus 1990: 1.)

Yliopistoissa tulosohjaukseen siirtymistä ennakoitiin jo huomattavasti aiemmin kuin muualla valtionhallinnossa. Eduskunnalle annettiin 26.9.1986 esitys laiksi korkeakoululaitoksen kehittämisestä (Björkstrand 1986: 6-7). Samalla valtioneuvosto teki päätöksen korkeakoululaitoksen kehittämisestä vuosina 1988–1991. Lain ja valtioneuvoston päätöksen taustalla eivät olleet julkisen talouden ongelmat, vaan päinvastoin hankkeen avulla pyrittiin perustelemaan yliopistojen taloudellisten voimavarojen lisääminen. Tavoitteeksi asetettiin yliopistojen toiminnan tehostaminen ja tämän varmistamiseksi korkeakoulujen taloudellisten voimavaroja kasvattaminen vuosittain reaalisesti vähintään 15 prosenttia. Lain tarkoituksena oli ´turvata yleinen perusta korkeakoululaitoksen voimavarojen suunnitelmalliselle ja ennustettavissa olevalle kehitykselle sekä luoda järjestelmä yleiselle suunnitelmallisuudelle´ (Björkstrand 1986: 6).

Vuonna 1986 valtioneuvoston hyväksyessä korkeakoulujen voimavarojen lisäysohjelman katsottiin laadullisen kehittämisen kuuluvan Kivisen ym. (1993: 198-202) mukaan periaatteellisesti yliopistojen omaan autonomiaan. Tulosvas-

tuullisuuteen siirtyminen sisälsi käytännössä kuitenkin myös ´yrittäjäyliopiston laadullisen kehittämisen ohjelman´.

Valtioneuvoston vuoden 1986 laadullisen kehittämisen ohjelma oli sisällöllisesti varsin samankaltainen valtioneuvoston vuonna 1966 esittämien korkeakoululaitoksen kehittämistavoitteiden kanssa (Kivinen ym. 1993: 199-202). Vuonna 1966 valtioneuvosto oli korostanut ´tutkimuksen ja opetuksen pysyttämistä kansainvälisen kehityksen tasalla´, kun vuonna 1986 valtioneuvosto edellytti ´korkeakoulujen toiminnan tehostamista ja tuloksellisuuden parantamista´. Vuonna 1966 valtioneuvosto oli esittänyt, että korkeakoulujen hallintoa tulisi uudistaa ´ajan vaatimusten mukaisesti´. Vuonna 1986 korkeakoulujen tuli parantaa ´tuloksellisen johtamisen edellytyksiä´. Vuonna 1966 toivottiin opintoaikoja lyhennettävän ja keskeyttämistä vähennettävän, kun vuonna 1986 korkeakoulujen edellytettiin tehostavan koulutusta ja tutkijakoulutusta. Kivisen ym. mukaan korkeakoululaitoksen laadullisen kehittämisen ohjelmien säilyminen kahdenkymmenen vuoden ajan varsin samansisältöisinä osoittaa korkeakoulupoliittisten ongelmien pysyvyyden ja laadullisen kehittämisen vaikeuden.

´Tuloksellisuusdoktriinin´ voidaan siten katsoa olleen jatkumoa ´kehittämisdoktriinin´ ajalta (Kivinen ym. 1993: 193). ´Kehittämisdoktriinin´ mukaan korkeakoulujen edellytettiin toteuttavan yhteiskuntapolitiikan tavoitteista johdettuja koulutuspolitiikan tavoitteita ja omalta osaltaan rakentavan hyvinvointivaltiota. ´Tuloksellisuusdoktriinin´ mukaan taas korkeakoulut mielletään palvelulaitoksina, joiden tulee reagoida yhteiskunnan moninaisiin tarpeisiin.

Kun ohjaus ministeriön taholta vanhassa järjestelmässä oli tapahtunut säädösten, normien ja yksityiskohtaisen budjettiohjauksen keinoin, annettiin valtioneuvoston päätöksessä vuonna 1986 yliopistoille lisää toimintavapautta ja taloudellista päätösvaltaa, mutta samalla niiltä edellytettiin siis toiminnan tehostumista ja tuloksellisuuden paranemista, tavoitteellisen johtamisen kehittämistä, tutkimustyön suunnitelmallisuuden ja korkeakoulujen välisen yhteistyön parantamista sekä arviointi- ja raportointijärjestelmien käyttöönottoa. Myös opettajien työvelvollisuus määriteltiin joustavammaksi. Yliopistot joutuivat aiempaa huomattavasti tarkempaan tuloksellisuuden valvontaan (Linna 1986: 8-10, myös Malkki 1999: 44-48).

New Public Management -keskustelussa paljon käytetyn termin ´value for money´ suomennokseksi on vakiintunut termi tuloksellisuus (Meklin & Näsi 1994: 231-232). Termi tuloksellisuus jaetaan kolmeen osaan: taloudellisuuteen, tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen.

Meklinin ja Näsin mukaan

Kansalaisten kannalta julkisen hallinnon tuloksellisuus tarkoittaa sitä, että he veronmaksajina saavat taloudellisesti tuotettuja, hyvälaatuisia julkisia palveluja eli mahdollisimman hyvän vastikkeen maksamilleen veroille. Tuloksellisuuden avulla pyritään myös parantamaan kansantalouden kilpailukykyä, sillä julkinen sektori on yksityisen sektorin ja sen tuotteiden näkökulmasta kustannustekijä. (Meklin & Näsi 1994: 231-232.)

‘Value for money’ -keskustelussa on ollut keskeisesti esillä julkisen hallinnon avoimuuden ja tilivelvollisuuden vaatimukset (Meklin & Näsi 1994: 231-232). Tilivelvollisuuskeskustelun (accountability) lähtökohtana on se, että kaikki julkishallinnon toimijat poliitikoista virkamiehiin katsotaan tilivelvollisiksi ja tulosvastuullisiksi tekemisistään.

Tuloksellisuuden valvonnan instrumenttina käytetään arviointia. Arviointi ja arviointitieto ovat managerialistisen hallinnon ja laajemmin yhteiskunnan hallinnan (governmentality) näkökulmasta tärkeitä (ks. Miller & Rose 1997: 135-140). Arviointilla ja arviointitutkimuksella on ollut keskeinen asema hallinnon kehittämistyössä New Public Management -reformiajattelun aikakaudella 1990-luvulla. Uusikylän mukaan arviointitutkimuksen toinen tuleminen⁴ liittyykin nimenomaan New Public Managementin tuloon. Arviointia ja arviointitutkimusta tehdään Pattonin mukaan lähinnä päätöksenteon ja kehittämistyön tueksi (Patton 1997 Rajavaaran teoksessa 1999: 37). Arviointi ja arviointitieto ovat keskeinen osa tulosohjausta niin yliopistoissa kuin muuallakin valtionhallinnossa (Uusikylä 1999: 17-23, Laukkanen 1998: 272-273, Temmes 1998: 316-323, Bouckaert ym. 2000: 56-57).

Arvioinnin voidaan määritellä olevan systemaattista tiedonkeruuta joko toimenpideohjelmista, toimintapolitiikoista, toiminnasta tai tuloksista valittujen julkilausuttujen kriteereiden mukaisesti ja arviointikohteen suhteuttamista arviointiperusteeseen (Rajavaara 1999: 36-38).

Suomalaisten yliopistojen arviointikäytännöt ovat kehittyneet kolmessa aallossa (ks. Välimaa 2003a ja Saarinen 1995: 40-43). Ensimmäinen aalto sijoittuu 1970-luvulle, jolloin toteutettiin tieteenalälhtöisiä arviointeja ja tutkinnon uudistukseen kuuluneita laajahkoja opiskelijakyselyitä. Myös opetusministeriön KOTA-tietokannan käyttöönotto vuonna 1987 liittyi tarpeisiin saada systemaattista arviointitietoa yliopistojen tuloksellisuudesta voimavarojen mahdollisesti vähentyessä. Jyväskylän ja Oulun yliopistoissa vuonna 1993 valmistuneet kokonaisarviointit ja toteutetut koulutusala-arviointit käynnistivät suomalaisen yliopistoarvioinnin toisen aallon. Kolmannen aallon alkamisen Välimaa sijoittaa vuoteen 1995, jolloin perustettiin Korkeakoulujen arviointineuvosto. Korkeakoulujen arviointineuvoston perustaminen merkitsi Välimaan mukaan professionaalituneen arvioinnin ajan alkamista suomalaisten yliopistojen arvioinnissa.

Yliopistoista tulosohjauskokeilu toteutettiin ensimmäisenä Helsingin kauppakorkeakoulussa ja Joensuun yliopistossa vuonna 1991. Joensuun yliopisto oli anonut ja saanut opetusministeriöltä luvan toimia ‘könttäsommabudjetointiin’ siirtymisen pilottiyliopistona (Clark 1998: 107-111). Tarkoituksena oli, että kahden kolmen vuoden seurantajakson jälkeen myös muut yliopistot siirtyisivät uuteen budjetoitikäytäntöön. Könttäsommabudjetoinnin ideana oli lisätä yliopistojen valtaa päättää itse rahankäytöstään. Joensuun yliopisto sisällytti könttäsommabudjetointiajatuksen myös vielä tuona aikana ra-

⁴ Uusikylän (1999: 20) mukaan arviointitutkimuksen ensimmäinen vaihe ajoittuu 1960- ja 1970-luvuille, ‘suunnitteluoptimismin’ aikaan, jolloin hyödynnettiin erilaisia suunnittelu- ja budjetoitijärjestelmiä.

dikaalin idean lisätä tiedekuntien ja ainelaitosten valtaa sisäisessä rahanjaossa. Tämä aiheutti epäilyjä siitä, haluavatko yliopiston eri yksiköt ottaa vastuun toisaalta siitä, *miten* raha tulee käytetyksi, ja toisaalta siitä, *kuka* rahanjaosta tiedekunnan tai ainelaitoksen sisällä päättää. Joensuun reformin toteuttamisessa keskeisiä toimijoita olivat yliopistossa toimineet rehtorit, hallintojohtaja, muutama keskushallinnon virkamies sekä kaksi yliopiston ulkopuolista asiantuntijaa. Ulkopuoliset asiantuntijat saivat Clarkin (1998: 108) mukaan yliopiston eri yksiköt vakuuttuneiksi siitä, että ne oppisivat uuden budjettikäytännön ja myös hyötyisivät siitä. Vuoteen 1994 mennessä kaikki yliopistot siirtyivät tulosohtaukseen (ks. Malkki 1999: 46).

1.4 Tulosohtausjärjestelmään siirtyminen Jyväskylän yliopistossa

Eduskunnalle 26.9.1986 annettua esitystä laiksi korkeakoululaitoksen kehittämistä voidaan pitää julistuksena, joka käynnisti Jyväskylän yliopistossa toimet, jotka käytännössä johtivat tulosohtaukseen siirtymiseen. Tulosohtaukseen siirtyminen loi yliopistoon aivan uudenlaisen tilanteen, jossa valtaa ja vastuuta siirrettiin aiempaa huomattavasti enemmän yliopistolle. Lakiesitys loi yliopiston johdolle uudenlaisen kehittämisilmapiirin ja pohjan strategiselle ajattelulle. Vuonna 1988 laaditussa toiminta- ja taloussuunnitelmassa (1990-1994: 4 ja 22) todetaan seuraavaa:

Olennaista on kuitenkin se, että siinä ilmapiirissä, joka on parin vuoden aikana muodostunut, on virinnyt optimismia, halukkuutta etsiä uutta ja korjata vanhentuneita toimintamuotoja.

Jyväskylän hallintojärjestelmää kehitettäessä on ollut tarkoituksena delegoida päätösvaltaa ja samalla katkaista pitkiä moniportaisia päätöksentekoketjuja sekä vahvistaa niiden asemaa, jotka johdollisesti ovat vastuussa toiminnasta. Miten pitkälle tässä päästään, tulee paljolti riippumaan parhaillaan opetusministeriössä valmisteltavasta yliopiston asetuksesta. Määrärahojen kohdalla delegointi on jo suoritettu siten, että laitokset voivat aikaisempaa laajemmin päättää varojen käytöstä. Vastaavanlaisesti opettajien työvelvollisuuskokeilussa on tarkoitus jättää laitoksille mahdollisimman laaja päätäntävalta ... Uuden asetuksen tultua annetuksi yliopistossa tullaan uusiin johtosääntöihin noudattaen periaatetta, jossa ohjesääntöihin sisällytettävien asioiden määrää vähennetään.

Tulkintani mukaan toiminta- ja taloussuunnitelmassa yliopiston johto tuo korostetusti esiin tulosohtauksen yliopiston modernina, joka tekee selvän eron yliopiston menneeseen, vanhentuneeseen ajatteluun ja toimintatapoihin.

Vuoteen 1990 mennessä yliopiston toiminta- ja taloussuunnittelua uudistettiin yhdistämällä toiminta- ja taloussuunnittelu- sekä tulo- ja menoarviopro-

⁵ Vuonna 1990 laadittu tulo- ja menoarvioesitys koskee vuotta 1992.

suuden näkymät (Jyväskylän yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelma 1992–1995). Toiminta- ja taloussuunnitelmassa esitettiin myös asetetut yliopistotason tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Suunnitelman johdantoluvussa todettiin, että suunnitelman laadinnassa on otettu huomioon yliopiston hallintojärjestelmässä tapahtunut muutos, jossa voimavarojen jako on siirretty hallitukselta rehtorille. Uudistuneen käytännön mukaisesti Jyväskylän yliopiston rehtorille oli annettu valta päättää voimavarojen jaosta ottaen huomioon hallituksen hyväksymän toiminta- ja taloussuunnitelman. Hallituksen tuli uudistetun hallintojärjestelmän mukaisesti päättää yliopiston tavoitteista, toimintalinjoista ja kehittämishankkeista.

Tulosohjaukseen siirtymiseen johtanut prosessi oli haastattamani uudistusprosessissa keskeisesti mukana olleen keskushallinnon edustajan mukaan ennen kaikkea henkisellä tasolla ja ajattelutavoissa tapahtunut prosessi, ei niinkään tekninen muutos. Tulosohjausjärjestelmään siirtymisen instrumentteja olivat yliopistossa toteutettu työvelvollisuuskokeilu ja toiminta- ja taloussuunnitteluprosessin uudistaminen. Jyväskylän yliopistossa toteutettiin vuosina 1992–1993 kokonaisarviointi. Kokonaisarvioinnin tärkeimpänä välittömänä vaikutuksena voidaan Välimaan ym. (1998: 14-15) mukaan pitää vuosittaisen TTS-suunnitteluprosessin uudistumista. Uudistettu toiminta- ja taloussuunnittelukäytäntö liitettiin Välimaan ym. (1998: 23-25) mukaan osaksi yliopiston tulosohjausprosessia kokonaisarvioinnin jälkeen. Työvelvollisuuskokeilu ja TTS-prosessin uudistaminen loivat yhdessä edellytykset organisoida toimintoja uudella tavalla.

Pohjatyö tulosohjauksen käyttöönotoksi tehtiin Jyväskylän yliopistossa siten huomattavasti ennen kuin valtiovarainministeriö ja opetusministeriö ohjeistivat ja toimeenpanivat yliopistojen tulosohjaukseen siirtymisen. Tulosohjauksen toimeenpano tapahtui valtiovarainministeriön ja opetusministeriön alulle panemana ylhäältä alaspäin kulkevana prosessina (ks. Bleiklie ym. 2000: 15). Valtiovarainministeriön opetusministeriölle 1.2.1990 lähettämässä kirjeessä (VM 104/06/89) todetaan, että 'valtiovarainministeriö pitää tärkeänä sitä, että korkeakouluissa ja laajemminkin opetusministeriön hallinnonalalla ryhdytään kehittämään budjetointia tulosohjauksen periaatteita noudattavaksi'. Samana päivänä, 1.2.1990 päivätyllä kirjeellä (OPM 81/043/90) opetusministeriö asetti johdoryhmän koordinoimaan toimintamenobudjetointiin siirtymisen valmistelua korkeakoululaitoksessa ja seuraamaan toimintamenobudjetoinnin kokeilua Joensuun yliopistossa ja Helsingin kauppakorkeakoulussa. Opetusministeriö esitti kirjeessään (75/001/90) 11.3.1990, että korkeakouluissa tulisi määritellä keskeiset toiminnot eli tulosalueet. Tämän pohjalta korkeakoulujen tulisi myös asettaa toiminnan tulostavoitteet ja määrätä tavoitteiden saavuttamisesta vastaavat yksiköt. Tämän lisäksi opetusministeriö edellytti yliopistojen kehittävän tietojärjestelmiään toiminnan tulosten ja vaikutusten arvioimiseksi ja talouden seurannan varmistamiseksi. Opetusministeriö ei kuitenkaan puuttunut yliopiston sisäisen tulosohjausprosessin sisältöön, siihen miten arviointia toteutetaan, miten suunnittelujärjestelmiä kehitetään tai minkälaisia asetettujen tavoitteiden tulisi olla sisällöltään. Ministeriö neuvotteli yliopistojen kanssa aikataulun ja kehykset, joissa yliopistojen tuli reformi toteuttaa, mutta yliopistoilla säilyi

haastatteleman tulosohjausprosessin täytäntöönpanossa keskeisessä asemassa olleen virkamiehen mukaan varsin pitkälle vapaus määritellä itse luotavan uuden tulosohjausjärjestelmän sisältö ja käytännöt.

Tulosbudjetointiuudistuksella nähtiin olevan varsin 'syvälle käyviä' vaikutuksia yliopiston kaikkien yksiköiden toimintaan. Yliopiston rehtori asetti kirjeellään (Rehtorin kirje 9.1.1991 tulosbudjetointiin siirtymisestä) ohjausryhmän ohjaamaan ja koordinoimaan yliopiston siirtymistä tulosbudjetointiin. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimi rehtori itse ja muiksi jäseniksi määrättiin ensimmäinen ja toinen vararehtori, hallintojohtaja, tiedekuntien dekaanit ja ylioppilaskunnan edustaja. Reformin keskeisinä käytännön toteuttajina olivat kuitenkin toimineet käytännössä jo useamman vuoden ajan rehtori ja keskushallinnon ylimmät virkamiehet.

Ainelaitokset ja niiden johtajat olivat ennemminkin tulosohjausprosessiin perehdyttämisen ja kouluttamisen kohdejoukko kuin aktiivisia kehittäjiä ja prosessiin osallistujia. Haastatteleman prosessiin osallistuneen dekaanin mukaan 'heitä ainoastaan perehdytettiin, sikäli kun perehdytettiin'. Tiedekunnat ja ainelaitokset suhtautuivat varsin kriittisesti uudistukseen, mutta tämän voidaan olettaa osaltaan olleen seurausta siitä, että yliopiston tulosohjausjärjestelmä jouduttiin ottamaan käyttöön, toisin kuin oli alun perin tarkoitettu, keskellä pahinta lamaa ja määrärahaliekkauksia. Tällöin tulosohjausjärjestelmä ja resurssien leikkaukset kietoutuivat sekä ihmisten mielissä että käytännössä yhteen.

Haastatteleman dekaanin ja keskushallinnon edustajan näkemykset siitä, minkälaisesta prosessista tulosohjauksen käyttöönotossa oli kyse, ovat toistensa kanssa ristiriitaisia. Tämä osoittaa, että paikka organisaatiossa vaikutti keskeisesti näkemyksiin tulosohjausreformista.

Vuoden 1993 syksyllä rehtori kävi tiedekuntien kanssa toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluun liittyvät tiedekuntakohtaiset palaute- ja tulosneuvottelut. Saman vuoden helmikuussa oli käyty ensimmäiset varsinaiset tulosneuvottelut Jyväskylän yliopiston ja opetusministeriön välillä.

Yliopiston sisäiset neuvottelut käytiin tiedekuntien tiloissa, ja niihin osallistui tilaisuuksissa kiertäneistä nimilistoista päätellen enimmillään noin 20 tiedekunnan ainelaitoksia ja hallintoa sekä hallintovirastoa edustavaa henkilöä (läsnäolijalista liikuntatieteellisen tiedekunnan palaute- ja tulosneuvotteluista 3.11.1993, läsnäolijalista yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan palaute- ja tulosneuvotteluista 2.11.1993). Vuoden 1993 tuloskeskustelukokeilua ei kuitenkaan pidetty onnistuneena osallistujien suuren määrän takia. Agendalla koettiin olleen liikaa puheenvuoroja ja yleistä keskustelua.

Sisäisissä neuvotteluissa dekaanit esittelivät toimintojen nykytilaa. Tilaisuuksissa keskusteltiin arviointien pohjalta tehdyistä tai tehtävistä toimenpiteistä, tiedekunnan toiminta-ajatuksesta ja vahvuusalueista, tavoitteista, työelämän muutoksista aiheutuvista toimenpiteistä, tutkinto- ja koulutusohjelmarakenteen muutoksista, pedagogiikan kehittämisestä, toiminnan kehittämisestä voimavarojen supistuessa, rakenteellisen kehittämisen toimenpiteistä, kehittämishankkeista sekä seuraavan vuoden määrärahoista, hankinnoista ja henkilöstösuunnitelmasta. Vuonna 1993 ei laadittu vielä varsinaista tulosneuvottelusta rehtorin ja tiedekuntien välillä. Tilaisuuksista on valmisteltu rehtorin ja dekaanin

allekirjoittamat 4–6 -sivuiset muistiot, joissa on laajasti selvitetty neuvotteluissa käsitellyjä asioita (Muistio vuoden 1995–1998 toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluun liittyvästä liikuntatieteellistä tiedekuntaa koskevasta palaute- ja tulosneuvottelusta 3.11.1993, Muistio vuoden 1995–1998 toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluun liittyvästä matemaattis-luonnontieteellistä tiedekuntaa koskevasta palaute- ja tulosneuvottelusta 3.11.1993, Muistio vuoden 1995–1998 toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluun liittyvästä yhteiskuntatieteellistä tiedekuntaa koskevasta palaute- ja tulosneuvottelusta 2.11.1993, Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan neuvotteluasialista 3.11.1993 klo 8.30, Liikuntatieteellisen tiedekunnan neuvotteluasialista 3.11.1993 klo 13.00).

Myös yliopiston ja opetusministeriön välisistä ensimmäisistä varsinaisista tulosneuvotteluista⁶ on tehty muistiomuotoinen asiakirja (Muistio Jyväskylän yliopiston ja opetusministeriön välillä 10.2.1993 käydyistä tulosneuvotteluista kaudelle 1994–1997), jossa on analysoitu yliopiston vuoden 1992 peruskoulutuksen, jatkokoulutuksen, tutkimuksen, kansainvälistymisen ja aikuiskoulutuksen tuloksellisuutta ja todettu korkeakoululaitoksen yhteiset tavoitteet ja yliopiston tavoitteet vuosille 1994–1997. Yliopistokohtaisissa tavoitteissa on määriteltä peruskoulutuksen, jatkokoulutuksen, tutkimuksen, avoimen korkeakoulun, täydennyskoulutuksen, kansainvälistymisen, tukitoimintojen ja rakenteellisen kehittämisen tavoitteet. Lisäksi muistiossa todetaan seuraavaa:

Toiminnan ja tulosten laadun varmistamiseksi yliopisto edelleen kehittää arviointiaan liittäen sen kiinteäksi osaksi tulosjohtamista. Yliopiston tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittely niiden saavuttamiseksi antaa hyvän pohjan arvioinnin kehittämiseksi. Yliopisto raportoi seuraavassa toiminta- ja taloussuunnitelmassaan edellä esitettyjen tavoitteiden saavuttamisesta. Raportissa esitetään nykyistä analysoidumpaa seurantatietoa sekä tulosten ja toiminnan arviointia.

Seitsemänsivuisen muistion lopussa mainitaan, kuinka paljon Jyväskylän yliopistolle vuonna 1994 kohdennetaan määrärahoja. Muistiossa esitetään yliopistolle kohdennettavaksi 257,3 milj. markan suuruinen määräraha, josta hankerahoituksen osuus on 7 milj. markkaa. Tuloksellisuusperustein määräytyvä rahoitus (1,5 milj. mk) sisältyy toimintamenoihin. Yliopiston henkilötyövuosikiintiöksi määritellään 1038 vuotta. Lopuksi todetaan yliopiston rakennushankkeiden toteutusaikataulu. Jyväskylän yliopiston ja opetusministeriön välinen muistio sisältää siis tulohajauksen alkuperäisen hengen mukaisesti vain kaksi korvamerkintää.

Tulohajauksen 'alkuperäisellä hengellä' viittaa ns. könttäsommabudjetointiin, johon tulohajauksen myötä siirryttiin luopumalla tuotannontekijälajeittaisesta eli menolajibudjetoinnista (Meklin & Näsi 1994: 236). Summan (1995: 148) mukaan valtion talousarvion menomomenttien lukumäärä oli vuoteen 1994 mennessä supistunut vajaaseen 600:aan, kun niitä vuonna 1989 oli noin 1200.

⁶ Vuoteen 1992 asti yliopistot olivat käyneet opetusministeriön kanssa ns. tavoiteneuvottelut (Muistio 14.2.1993 pidettävään opetusministeriön ja korkeakoulujen väliset tulosneuvottelut -työseminaariin, OPM)

Yliopiston ja opetusministeriön välisessä kauden 2001–2003 tulossopimuksessa (Jyväskylän yliopiston ja opetusministeriön tulossopimukseen kaudelle 2001–2003 liittyvä sopimus vuoden 2003 voimavaroista) toimintamomentti jakautuu perusrahoitukseen, valtakunnallisten ja alueellisten tehtävien rahoitukseen, valtakunnallisten ohjelmien rahoitukseen, hankerahoitukseen ja tuloksellisuusrahaan. Tulossopimuksessa vuoden 2003 perusrahoitus sisältää 5 korvamerkintää, valtakunnallisten ja alueellisten tehtävien rahoitus 7 korvamerkintää, valtakunnallisten ohjelmien rahoitus 19 korvamerkintää ja hankerahoitus 13 korvamerkintää. Tuloksellisuusrahoitus myönnetään useamman kriteerin perusteella yhtenä kokonaissummana. Humanistisen tiedekunnan ja rehtorin välisessä vuonna 2002 solmitussa tulossopimuksessa (Humanistisen tiedekunnan ja rehtorin välillä solmittu tulossopimus vuodeksi 2003) luvussa Voimavarat perusrahoitus sisältää 4 korvamerkintää, hankerahoitus 10 ja tuloksellisuusrahoitus 2 korvamerkintää. Kasvatustieteiden tiedekunnan tulossopimuksessa perusrahoitus jakautuu 5 korvamerkintään, hankerahoitus peräti 18 korvamerkintään ja tuloksellisuusrahoitus 4 korvamerkintään (Kasvatustieteiden tiedekunnan ja rehtorin välillä solmittu tulossopimus vuodeksi 2003). Lisäksi tiedekuntien tulossopimusten Voimavarat-luvuissa on sovittu ulkopuolisen rahoituksen tavoite, perustettavat ja lakkautettavat virat sekä henkilöstömenojen yläraja perusrahoituksen ja hankerahoituksen osalta.

Tulosohjauksen nykykäytäntöjen voidaan korvamerkintöjen lisääntymisen myötä sanoa etäänntyneen alkuperäisistä tulosohjaukselle asetetuista tavoitteista. On kuitenkin huomattava, että tulossopimuksissa korvamerkinnät eivät kohdistu niinkään perusrahoitukseen, joka muodostaa koko yliopiston toimintamäärärahoista suurimman osuuden, vaan pienempiin rahoitusosuuksiin, lähinnä hankerahoitukseen.

Vuoden 1994 syksyllä solmitut liikuntatieteellisen tiedekunnan⁷ ja yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan tulossopimukset (Liikuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välillä solmittu tulossopimus vuosiksi 1995–1999, Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välillä solmittu tulossopimus vuosiksi 1995–1999) sisältävät Tulostavoitteet- ja Voimavarat -luvut. Sekä tulostavoitteet- että tulostavoiteluvussa käsitellään rakenteellinen kehittäminen, peruskoulutus, tutkijankoulutus ja tutkimus. Myös muiden tiedekuntien tulossopimukset ovat vuodesta 1994 lähtien noudattaneet pääsääntöisesti tätä samaa rakennetta. Vuodesta 1998 lähtien kaikkien tiedekuntien tulossopimukseen on sisällytetty myös tiedekunnan toiminta-ajatus. Tiedekuntien tulossopimuksia on kuluneiden vuosien aikana pyritty kehittämään keskenään mahdollisimman samansisältöisiksi ja -muotoisiksi.

⁷ Vuodesta 1998 alkaen liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta.

1.5 Tutkimuskysymykset

Summa ja Virtanen (1998: 124) ovat tarkastelleet tulosohjauksen soveltuvuutta yliopistoihin johtajuuden näkökulmasta ja pohtineet sitä, miten yliopistojen eri yksiköt pystyvät olemaan responsiivisia asetetuille tavoitteille eli kykenevät tulosvastuulliseen toimintaan. Näkökulma on tällöin tulosohjausta ´ylhäältä alas´ tarkasteleva. Omassa tutkimuksessani painottuu tulosohjausprosessin tarkastelu ´alhaalta ylöspäin´ kulkevana prosessina.

Tutkimukseni kaksi pääteemaa ovat:

- 1) minkäläisen yhteiskunnallisuuden yliopiston tulosohjaus muodostaa?
- 2) miten siihen yliopiston sisällä suhtaudutaan?

Jälkimmäisen teeman voidaan todeta sisältyvän osin edelliseen, koska yhteiskunnallisuus on olemassa edellisen kautta. Lähtökohtanani on tarkastella, mitä tai ketä yliopiston tulosohjausprosessi palvelee? Lähestyn näitä kysymyksiä yliopiston johdon/keskushallinnon sekä tiedekuntien ja ainelaitosten näkökulmista. Kysyn ensinnäkin, minkälaisia odotuksia ja/tai tavoitteita tulosohjausprosessiin osallistuvat tahot asettavat sille, ja toiseksi, miten asetetut tavoitteet heidän mielestään toteutuvat? Tarkastelen kolmanneksi sitä, miten ainelaitokset saavat omat tavoitteensa tai omalle/omille tiedeyhteisöilleen tärkeät tavoitteet näkymään tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelmassa. Tavoitteenani on myös analysoida, miten tiedekuntien tulosohjausprosessit kytkeytyvät koko yliopiston tulosohjausprosessiin, sekä pohtia sitä, miten tulosohjausprosessi tukee yliopiston muita toimintoja.

Yliopiston sisäiseen tulosohjausprosessiin vaikuttaa tietysti tulosohjausketjun ylemmällä tasolla, opetusministeriön ja yliopiston välillä käytävä vuoropuhelu ja omaksutut käytännöt. Siksi myös tämä tulosohjauksen taso on läsnä tutkimuksessani, joskin sivuosassa.

Tutkimuksen empiriaosuus alkaa kolmannesta luvusta. Aloitan siinä tutkimusaineiston analysoimisen, sen kriittisen lähilukemisen ja kuvaan tulosohjausprosessia keskushallinnon näkökulmasta sellaisena kuin olen sen vuosina 2001 ja 2002 nähnyt. Viittaan myös Oulun ja Tampereen yliopistojen tulosohjauskäytänteisiin luodakseni tarinalleni vertailevaa kehystä.

Kolmannessa luvussa kuvaan tulosohjausprosessia myös tiedekuntien ja ainelaitosten näkökulmasta. Keskityn tarkastelemaan sitä, mitkä tahot prosessiin osallistuvat ja missä määrin tiedekunnissa ja ainelaitoksilla toiminta- ja taloussuunnitelmien valmistelu koetaan kehittämisen välineeksi. Vahva oletukseni on, että mikäli toiminta- ja taloussuunnitteluprosessia tai itse toiminta- ja taloussuunnitelma-asiakirjaa ei koeta kehittämisen välineeksi, ei sillä myöskään voi olla suhdetta muihin yliopiston yhteiskunnallisiin. Mikäli toiminta- ja taloussuunnitteluprosessia ei mielletä välineeksi kehittää yksikön toimintoja, se nivoutuu ainoastaan hallinnon yhteiskunnallisuuteen, jolloin se on ole-

massa lähinnä vain itselleen. Jotta voidaan vastata siihen, mitä ja ketä yliopiston tulosohjaus palvelee, on selvitettävä, miten se kiinnittyy yliopiston muihin keskeisiin toimintoihin.

Tulosohjaus on näkemysten sovitteluun tähtäävää kahden tai useamman toimijan välistä vuorovaikutusta⁸ (ks. Lehtinen & Pimiä 1996: 25-26). Tutkimukseni empiirisessä tarkastelussa nousevat keskeisesti esiin tulosohjausprosessiin osallistuvien, ainelaitosten, tiedekuntien ja yliopiston johdon/keskushallinnon, väliset, vastavuoroiset tai vastavuoroisiksi tarkoitettut tapahtumat. Siksi pidän tärkeänä, että tulosohjausprosessi ja näkemykset siitä kuvataan sekä keskushallinnon ja yliopiston johdon että tiedekuntien ja ainelaitosten näkökulmasta.

Tutkimuksen neljännessä luvussa keskityn havainnoimaan ja kuvaamaan tulossopimusneuvotteluja osana tulosohjauksen yhteiskunnallisuutta. Näin tarkennan ja syvennän sitä kuvaa, jonka olen kolmannessa luvussa tutkimuskohdeestani rakentanut. Kuvaan tulossopimusneuvotteluihin kuuluvat tapahtumat, fyysisen tilan, jossa neuvottelut pidetään ja neuvottelujen osallistujat, koska ne yhdessä muodostavat tulosneuvottelujen koko olemuksen. Tulossopimusneuvottelujen lisäksi tarkastelen tiedekuntien ja yliopiston rehtorin välisiä tulossopimuksia tärkeänä osana tulosohjauksen ja tulosneuvottelujen yhteiskunnallisuutta. Tulosneuvottelujen havainnointi ja tulossopimusaineiston tarkastelu auttavat ymmärtämään, minkälaiset asiat kuuluvat tulosohjauksen yhteiskunnallisuuteen, mitkä asiat eivät kuulu siihen tai mitkä asiat tietoisesti suljetaan pois siitä. Neljännessä luvussa tarkastelen lyhyesti myös sitä, miten tulosneuvottelujen tulokset, neuvotteluissa käyty keskustelu ja informaatio siirretään tiedekuntien sisäisiin prosesseihin, toiminnaksi ja informaatioksi.

Tutkimuksen viides luku on johtopäätösluku. Vastaan siinä esittämiini tutkimuskysymyksiin. Tarkastelen ensin Jyväskylän yliopiston tulosohjausta empiirisessä tarkastelussa esiin nousevien teemojen – hierarkkisuus, kilpailu ja arviointi – kautta. Palaan tutkimukseni lähtökohtana olevaan kysymykseen siitä, miten toisaalta humboldtilainen yliopistoideaali ja toisaalta yliopiston modernia edustava yritysyliopistokäytäntö kohtaavat toisensa. Pohdin johtopäätösluvussa sitä, minkä vuoksi tulosohjaus on säilynyt suomalaisissa yliopistoissa niinkin kauan kuin se on säilynyt. Pohdin sitä, mitkä ovat ne tekijät, joiden vuoksi tulosohjaus ei yliopistoissa ole jäänyt lyhytaikaiseksi ja nopeasti ohimeneväksi muodiksi. Esitän tämän jälkeen Jyväskylän yliopiston tulosohjausprosessin tarkastelun perusteella yleisemmällä tasolla johtopäätöksiä tulosohjauksesta yliopistoissa.

⁸ Tarkastelen tutkimuksessani yliopiston tulosohjausta vuorovaikutuksena. Tällöin vuorovaikutus on Simmelin (ks. Noro 1991: 42-44) ajattelun mukaisesti ymmärretty seurusteluksi, ja muodostaa keskeisen tutkimusnäkökulman. Selvitän tutkimuksen toisessa luvussa, mitä tällä tutkimusnäkökulmalla tarkoitan ja perustelen valintani.

II TUTKIMUSTEHTÄVÄN TÄSMENNYS JA TUTKIMUSNÄKÖKULMAT

2.1 Tulosohjaus tulkittuna muodiksi ja käännökseksi

Teichlerin (2003: 37) mukaan korkeakoulutusta koskevassa kansainvälisessä keskustelussa keskitytään kunakin aikana muutamiin teemoihin, jotka pysyvät pohdinnan ja toimenpiteiden kohteina viidestä kymmeneen vuotta. Tulosohjaukseen siirtyminen 1990-luvun alkuvuosina oli yksi keskeisimpiä tällaisia puheenaiheita. Kunakin aikana korkeakoulutuksen kenttää puhututtavat teemat sisältävät ideoita ja termejä, jotka liikkuvat maasta ja paikasta toiseen ja saavat eri paikoissa ja eri aikoina hieman erilaisia muotoja ja merkityksiä. Latour (1993, ks. myös Eräsaari 2002: 22) on käyttänyt kääntämisen metaforaa puhuessaan ideoiden ja ajatusten matkustamisesta kontekstista toiseen.

Tulosohjauksen tuleminen yliopistomaailmaan 1990-luvun alkuvuosina ei tarkoittanut vain uutta budjetoitikäytäntöä, tapaa saada aikaan parempia palveluja ja enemmän tuloksia vähemmällä rahalla. Kyse oli kääntämisestä, uuden sovelluksen luomisesta ja uudesta muodista. Uudet ideat muokkautuivat ja niitä muokattiin sanoiksi ja termeiksi. Edelleen sanoista ja termeistä muokkautui uusia käytäntöjä (Eräsaari 2002: 22-23).

Muoti muodostaa yhteisön, jossa jäljitellään ja ollaan samanlaisia (Eräsaari 2002: 26-28 ja Noro 1991: 82-104 ja 1997: 227-235). Muoti on toisaalta yksilöllistä erottautumista, toisaalta sulautumista, kuulumista ryhmään. Muoti on yhteiskunnallisuuden muoto, joka Noron mukaan sisältää samanaikaisesti sekä sosiaalisen erottautumisen että sosiaalisen samastumisen liikettä. Muodilla ylempät kerrostumat osoittavat yhteenkuuluvuutta toisiinsa, mutta myös erottuvat alemmista kerrostumista. Muoti on myös temporaalista: se tulee ja menee yhtäkkiä. Samalla hetkellä, kun ylempien kerrostumien muoti leviää alempiin kerrostumiin, hylkää ylempi kerrostuma muodin ja keksii uuden. Muotiin liittyy myös muita ominaisuuksia. Muodin avulla pystytään esimerkiksi vahvistamaan valta-asemia. Toisaalta muodilla voidaan legitimoida luopuminen vanhasta. Muodilla voi siis olla asioita säilyttävä tai hajottava ominaisuus (Czar-

niawska 2004). Muotiin voi myös kuulua muotoja ja sisältöjä, jotka vahvistavat tai heikentävät itse muotia. Czarniawskan (2004) mukaan myös sekä ongelmien ratkaiseminen että ongelmat itsessään voivat olla muodikkaita. Esimerkiksi tulosohtauksessa tiettyjen sisältöjen ja muotojen kokeminen ongelmallisina tai tiettyihin muotoihin ja sisältöihin ratkaisujen ja uudistusten hakeminen voi olla muodikasta. Kuvaamalla niitä muotoja ja sisältöjä, joita tulosohtausmuodilla vahvistetaan tai heikennetään, osoittamalla asioita, jotka vahvistavat tai heikentävät tulosohtausta ja kertomalla siitä, minkälaiset asiat tulosohtauksessa näyttäytyvät ongelmina tai ongelmanratkaisuuina muodikkaina saadaan kuvattua tulosohtausmuodin olemusta ja tulosohtausta yhteiskunnallisuutena.

Muoti mielletään tavallisimmin esteettisyyteen ja kulutustavaroihin, erityisesti vaatetukseen liittyväksi asiaksi (Eräsaari 2002: 26-28 ja Noro 1991: 82-104 ja 1997: 227-235). Simmelin mukaan muoti on puhtaimmillaan erossa sisällystä. Tämän vuoksi asiapitoisten alojen, kuten politiikka, uskonto, tiede tai julkinen hallinto, ei haluta uskoa olevan alisteisia muodille, tai alistuminen on 'sietämätöntä', koska ne lähtökohtaisesti mielletään rationaaliksi. Tässä mielessä tulosohtausta yliopistossa käsittelevän tutkimuksen voidaan ajatella tarkastelevan yhteisöjä ja yksilöitä 'sietämättömän muodin uhreina' (Eräsaari 2002: 28).

Teichlerin (2003: 37) näkemys kääntämisestä ja muodista on tutkimukseni keskeinen ajatus ja kytkeytyy Eräsaaren ajatteluun. Eräsaaren (2002: 22-25) mukaan julkisen vallan yhtiöittämisessä ja yksityistämässä on jäljitely yksityisiä yrityksiä kääntämällä käytäntöjä ja tekstejä yksityisten yritysten kielelle. Englanninkielinen liikkeenjohdon termistö⁹ tuli Suomeen pitkäjänteisen virkamiesten, liikkeenjohdon konsulttien ja yritysjohtajien kehittämis- ja markkinointityön myötävaikutuksella. Suomalaiset virkamiehet halusivat kuulua yhteen muiden länsieurooppalaisten uudistusmielisten virkamiesten kanssa, halusivat olla yhtä moderneja kuin ulkomaiset kollegansa. Tietyt valtionvirastot pyrkivät johtajiensa vanavedessä erottumaan muista vanhakantaisemmista valtionvirastoista omaksumalla uudet ideat:

Following fashion can thus be, in a private enterprise, a way of keeping abreast of the competition, and in public administration a way of keeping up with the times in the interest of the people by being in the forefront of novelty. But one other aspect must be emphasized as well. Fashion, as a collective translation process, also functions as a release from the responsibility of individual choice... To follow fashion is to be conformist and creative. In this sense fashion (like translation) stands for change, as opposed to tradition (literal imitation). (Czarniawska ja Joerges 1996: 35.)

Eräsaaren (2002: 27) mukaan hallintoa uudistetaan, jotta se pysyisi muodikkaana, jotta se kykenisi 'osoittamaan omaperäisyytensä tai ainutlaatuisuutensa siinä, miten se muuntuu yhtiön kaltaiseksi'. Uudet muodit tuovat tullessaan uusia termejä, uutta puhumoa, jolla konstitoidaan modernia. Käyttöön otetut uudet

⁹ Ylipistossakin käytössä olevat käsitteet arviointi (=accountability tai evaluation), strategia (=strategy), tehokkuus (=efficiency), tulosohtaminen (=management by results), kuuluvat tällaiseen termistöön (ks. Eräsaari 2002: 23).

termit, dogmit eivät kuitenkaan kerro, onko tosiasiallisesti teon tasolla tapahtunut muutoksia.

Osa 1980- ja 1990-lukujen aikana omaksutusta sanastosta ja käytännöistä on yllättävän monilla erilaisilla yhteiskuntaelämän aloilla, niin myös yliopistomaailmassa, omaksuttu niin, että niiden alkuperää tai alkuperäistä merkitystä ei enää pohdita¹⁰ (ks. Eräsaari 2002: 22-28.) Tulosohtauksen muoti on läpäissyt yhteiskunnan osa-alueet perusteellisemmin ja syvemmin kuin vielä jokin aika sitten olin tajunnutkaan. Tästä esimerkkinä on tulosneuvottelu, jonka kävin poikani kanssa jyvaskyläläisessä päiväkodissa syksyllä 2002. Tapahtumahetkellä en kuitenkaan tunnistanut tilannetta yhdeksi tulosohtauksen lukemattomista sovelluksista. Sovimme neuvottelussa lapsen itsearviointiin sekä minun ja lastentarhanopettajan arviointiin perustuen tavoitteet lapsen kehitykselle ja oppimiselle tietyllä aikavälillä. Allekirjoitimme poikani kanssa tulossopimuspaperin ja kävimme jälkeenpäin allekirjoitetun paperin pohjalta palautekeskustelun ja vertasimme saavutettuja tuloksia tavoitteisiin. Tulosohtaus oli muokkautunut päiväkodissa sovellukseksi, joka oli saanut omanlaisensa hiiriä ja jäätelötötteröitä sisältävän graafisen ja sanallisen asunsa.

Tulosohtauksen ideat ja termit saavat siis erilaisia tulkitsevia käännöksiä ja paikallisia versioita riippuen siitä, sovelletaanko niitä sairaaloissa, päiväkodeissa, yliopistoissa tai jossakin muualla. Kääntämisprosessi ei ole Eräsaaren (2002: 22-23) mukaan mekaaninen, vaan prosessi, jossa käännöksen lähettäjä ja vastaanottaja molemmat muokkautuvat. Tulosohtaus muokkaa esimerkiksi päiväkotia tai yliopistoa, ja vastaavasti päiväkotia ja yliopisto muokkaavat tulosohtauksia.

Eräsaari (2002: 22-28) kutsuu New Public Managementia nykyajan kirkkolatinaksi. Eräsaari viittaa NPM-ajatteluun kriittisesti suhtautuviin tutkijoihin, jotka esittävät, että New Public Management -painotteinen julkinen hallinto ei ole sen paremmin palvelevaa tai tuottavampaa kuin entisenlainenkaan julkinen hallinto. Kriittisten tutkijoiden mukaan on ennemminkin kyse ideologisesta imperialismista, modernista latinasta, 'managerialesestä'. Termi yhdistää managerialismin ideologian ja antiikin Rooman valtakunnan latinankielisen imperialismiin. Managerialesellä viitataan siten globaaliin kieleen, jolla julkista hallintoa uudistetaan. Verrattaessa nykyisten organisaatioiden kieltä latinaan viitataan kielen universaalisuuteen. Kieltä käytetään globaalisti, mutta paikallisesti kieli on vierasta.

Koska työskentelen Jyvaskylän yliopistossa, empiirisen tarkastelun kohteena käsillä olevassa tutkimuksessa on Jyvaskylän yliopisto. Jyvaskylän tapausta ei voida pitää uniikkina tai äärimmäistapauksena tarkasteltaessa tulosohtauksia suomalaisissa yliopistoissa (ks. Yin 1994: 38-41). Valinnan on sen sijaan ratkaissut pääsy monipuolisesti aineistoon, mikä etnografisen tutkimuksen tekemisessä on välttämätöntä. Jokaisessa suomalaisessa yliopistossa tulosohtaus on saanut hieman erilaisen sovelluksen, ja tulosohtauskäytännöt

¹⁰ Esimerkiksi käsite strategia on peräisin antiikin Kreikan sodanjohto-opista, jossa se on tarkoittanut kenraalin taitoa tai kuljettavaa tietä. Liikkeenjohdon termiksi käsite strategia omaksuttiin 1950- ja 1960-luvulla (ks. Malkki 1999: 88).

poikkeavat jonkin verran yliopistoittain. Tästä syystä viittaa myös muiden yliopistojen tulosohtausprosesseihin tutkimuksen empirialuvuissa, kolmannessa ja neljännessä luvussa.

2.2 Tulosohtausprosessi luettuna seurusteluna

Mikä tutkimukseni kohteena olevassa tulosohtauksessa on oleellista, mistä näkökulmista tulosohtausta on tarkasteltava? Miksi olen valinnut juuri ne ajattelun välineet, jotka olen valinnut? Kuvaan seuraavassa tutkimuskysymykseni sekä ajattelun välineet, tutkimusnäkökulmat, joiden avulla tutkimusaineistoa luen.

Tutkimuksessani yliopiston tulosohtausjärjestelmä muodostaa simmeliläisittäin ymmärrettynä yhteiskunnallisuuden¹¹ (ks. Noro 1991: 34-40), joka lähes kymmenen vuoden aikana on saanut varsin vakiintuneet muodot ja sisällöt. Tutkimukseni tavoitteena on siten kuvata, minkälaisen yhteiskunnallisuuden muodon ja muodin yliopiston tulosohtausjärjestelmä muodostaa ja minkälaisia erilaisia sisältöjä se saa? Paljastamalla suhtautumistapoja seurusteluun saadaan vastauksia siihen, minkälaisen seurustelukulttuurin ja yhteiskunnallisuuden tulosohtaus muodostaa ja minkälainen muoti tulosohtausmuoti on.

Simmelin (ks. Noro 1997: 216-217) mukaan yhteiskunta on olemassa silloin, kun yksilöt ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Vuorovaikutus syntyy määrättyjen tarpeiden tyydyttämiseksi ja päämäärien saavuttamiseksi. Yksilöt ovat yhteydessä toisiinsa toimiakseen toistensa kanssa, toistensa puolesta tai toisiaan vastaan, jolloin heistä määrättyjen tarpeiden ja päämäärien kantajina muodostuu ykseys, joka on yhteiskunta. Yhteiskunta on siten lukemattomin eri tavoin toteutuva muoto, joka voi saada erilaisia sisältöjä. Toisaalta myös samalla sisällöllä voi Simmelin mukaan olla erilaisia muotoja.

Vuorovaikutuksen muotoja ovat Simmelin (ks. Noro 1997: 217-220 ja 1991: 36-43) mukaan esimerkiksi puolueuudostus, kilpailu, työnjako ja vaihto. Nämä vuorovaikutuksen muodot toteutuvat seurustelussa saaden mitä erilaisimpia sisältöjä. Simmelille seurallisuus¹² on muoto, jonka sisältönä ovat muut sosiaaliset muodot. Tällöin seurallisuus on ymmärrettävä ns. metamuotona ja vuorovaikutukset materiaalina, jota abstrahoidaan seurustelussa.

Simmel (ks. Noro 1991: 36-37 ja 1997: 218) ei hyväksy ajatusta, jonka mukaan yhteiskunnallisuuden muodot olisivat tapahtumia jo olemassa olevissa yhteiskunnissa, sillä ilman näitä muotoja ei Simmelin mukaan olisi yhteiskuntaakaan. Muodot eivät saa aikaan yhteiskunnallisuutta, vaan ovat itse yhteiskunnallisuus. Simmelin mukaan yhteiskuntaa ei ole olemassa yleensä, kuten

¹¹ Simmel (1908: 5-7) käyttää yhteiskunnallisuudesta saksankielistä sanaa *Vergesellschaftung*.

¹² Simmel (1917: 50-71) käyttää seurallisuudesta tai seurustelusta saksankielistä termiä *Geselligkeit*.

vuorovaikutustakaan ei ole olemassa yleensä. Se sijaan on olemassa erityisiä vuorovaikutuksen lajeja, joiden esiintyessä yhteiskunta on olemassa ja läsnä.

Tulosohjaus ja tulosjohtaminen ovat termejä, joita arkikielessä usein käytetään toistensa synonyymeinä. Sekä tulosohjausta että tulosjohtamista voidaan pitää tulosajattelun, sen yleisen ajattelumallin ilmentymänä, joilla Suomen valtionhallintoa uudistettiin 1990-luvun alussa (ks. Virtanen 1996: 1-15). Tulosjohtamisen voidaan ymmärtää olevan johtamista, joka kohdistuu organisaatioon - siinä yksilöön tai yksikköön (leadership tai management). Tällöin on kyse organisaation sisäisestä johtamisprosessista, jolla pyritään varmistamaan tuottava ja taloudellinen toiminta ja jossa tulostavoitteet ovat johtamisen väline. Tulosohjauksen voidaan puolestaan ymmärtää tarkoittavan koko valtionhallinnon tasoista tulossopimusneuvotteluista ja erilaisista suunnitteluasiakirjoista muodostuvaa ohjausketjua. Tulosohjauksella tarkoitetaan tällöin Virtasen (1996: 3) mukaan toiminnan tulostavoitteista ja voimavaroista päättämistä ja tuloksellisuuden seurantaan eri organisaatiotasojen tai organisaatioyksiköiden välillä tai niiden sisällä. Tällöin tulosohjauksen voidaan ymmärtää olevan eri näkemysten sovitteluun tähtäävää, eri osapuolten välistä vuorovaikutusta (Lehtinen & Pimiä 1996: 25-26), ja tästä tutkimuksessani nimenomaisesti on kyse. Tutkimuksessani tarkastelen sitä, ketkä yliopiston sisällä tulosohjauksen seurusteluun eli tarkastelun kohteena olevan yhteiskunnallisuuden vuorovaikutukseen ottavat osaa ja miten onnistunutta seurustelu kenenkin näkökulmasta näyttäisi olevan. Missä määrin seurustelu on tyydytystä ja jopa iloa tuottavaa tai vain pelkkää konventionalismia (ks. Noro 1991: 226)? Kriteerit sille, mikä on onnistunutta ja iloa tuottavaa tai vähemmän onnistunutta ja iloa tuottavaa, antavat seurusteluprosessiin osallistuvat ja osallistuneet henkilöt, joita olen haastatellut.

Pyrin ymmärtämään tulosohjauksen olemusta lukemalla sitä seurustelua, jota tapahtuman aikana siihen osallistuvat tahot käyvät, ja haastatteluita, joissa seurustelijat seurustelun sisältöjä ja muotoja tulkitsevat.

Seurustelu on yhteiskunnallisuuden pelimuoto, jossa vaikuttavat säännöt erottelevat sen muusta sosiaalisesta kanssakäymisestä (ks. Noro 1997: 221-223 ja 1991: 46-50). Tämä tarkoittaa sitä, että sääntöjen hahmotus on keskeisellä sijalla seurustelun käsitteellistämässä. Seurustelu on välitila, jota erottelevat seurustelun ala- ja yläkynnys, seurustelun 'käsitteelliset ehdot'.

Seurustelun alakynnys tarkoittaa, että yksilölliset kohtalot suljetaan seurustelusta pois ja kaikkein persoonallisimpaan otetaan etäisyyttä (ks. Noro 1997: 221-223 ja 1991: 46-50). Esimerkiksi laitoksen toiminta- ja taloussuunnitelmassa kuvataan yksikön julkaisutuotannon määrää ja laatua. Sen sijaan seurustelun välitilan ulkopuolelle jätetään yksittäisen tutkijan onnistumiset tai epäonnistumiset saada tutkimustuloksia julkaistuksi. Yläkynnyksellä Simmel tarkoittaa Noron mukaan sitä, että seurustelijoiden yhteiskunnallinen ja taloudellinen asema sekä maine rajataan välitilan yläpuolelle. Esimerkiksi rehtorin ja tiedekunnan välisissä tulossopimusneuvotteluissa seurustelun välitilan ulkopuolelle tulee rajata dekaanin henkilökohtainen taloudellinen asema ja perhetausta. Neuvottelujen sisältöön tai muotoon ei saa vaikuttaa esimerkiksi dekaanin sukulaisuussuhde Nobel-palkittuun tiedemieheen. Jos ylä- tai alakynnys ylitetään 'objektiivinen' tai 'persoonallinen' tulevat seurustelun tilaan, ja menetetään

mahdollisuus puhtaaseen iloa ja hyötyä tuottavaan vastavuoroiseen vuorovai-
kutukseen ja vaihtoon.

Simmel asettaa Noron (1997: 223 ja 1991: 56-57) mukaan seurustelulle lisäksi kaksi ulkoista ehtoa. Ensinnäkin seurustelun sisältämään tasaveroisuuteen päästään vain, mikäli seurustelu tapahtuu saman kerrostuman sisällä. Eri kerrostumien ihmiset eivät kykene seurustelemaan, vaikka seurustelua koskevat säännöt pidettäisiinkin voimassa. Noro olettaa tässä Simmelin tarkoittavan sitä, että kerrostumilla on erilaiset sosiaalishistoriat. Noro kertoo esimerkin, jossa professori kutsuu kotiinsa ulkomaisen tutkijavieraan ja sosiologikollegoitaan. Kutsutut muodostavat homogeenisen kerrostuman, koska sosiologian alan koulutus ja käytäntö toimivat heidän yhteisenä sosiaalishistorianaan.

Tutkimusongelmani kannalta tämä seurustelulle asetettu ulkoinen ehto on kiinnostava: kykenevätkö eri tieteenperinteitä ja toimintakulttuureita edustavat ihmiset tasaveroiseen ja vastavuoroiseen keskusteluun? Esimerkiksi rehtori on humanisti, joka seurustelee luonnontieteilijöiden kanssa matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan tulossopimusneuvotteluissa. Kysyn tällöin, miten episteemis-kognitiiviset ja sosiaalis-kulttuuriset erot määrittävät vuorovaikutusta.

Toinen ulkoinen ehto on, että seurustelulla on mielenkiintoinen sisältö (ks. Noro 1997: 222-223 ja 1991: 56). Vuorovaikutuksen on oltava merkityksellistä. Jos keskustelu menettää tämän ominaisuutensa, seuraa seurustelun tyhjentyminen: jäljelle jää tyhjä muoto.

Simmelin (ks. Noro 1997: 223-226 ja 1991: 57-62) mukaan seurustelussa toteutuu parhaimmillaan onnistunut etäisyydenotto elämään. Tyylittely, etäisyydenotto, pinnallisuus ja naamiot ovat sopeutumismuotoja moderniin maailmaan.

Tutkimuksessani tulosohjaus on yliopiston moderni maailma. Tällöin kiinnostavaa on, minkälaista seurustelu tässä yliopiston modernissa on. Onko tulosohjauksen seurustelu sellaista, millaista kriittisesti siihen suhtautuvat voivat olettaa sen olevan, että siinä muoto on keskeistä, mutta sisältö on hävinnyt tai se on menettänyt ainakin osalle siihen osallistuvista merkityksen.

Kuten Noro (1997: 225) toteaa, seurustelu on 'vakavien eettisten ongelmien esteettinen representaatio mutta samalla myös yhteiskuntaidealin miniatyryrikuva, idealin, jossa ollaan näistä sidoksista vapaita'. Seurustelussa tehdään kompromissi, jossa säilytetään sekä välttämätön pinnallisuus että yhteys elämään. Edelleen Noron (1997: 226) mukaan 'onnistunut distanssi on symbolinen peli, jonka esteettisessä viehätöksessä kasautuu sublimoituna koko yhteiskunnallisen olemisen rikkauten dynamiikka'.

Seurustelu saattaa olla Noroa (1997: 226) edelleen lainatakseni vain jokin negatiivinen seikka tai pelkkää konventionalismia. Parhaimmillaan seurustelu on kuitenkin vapauttava symbolinen peli, jossa koko elämän paino realisoidaan. 'Se on sublimaatio ja ohennus.'

Tulosohjausprosessin lukeminen simmeliläisittäin seurusteluna on tutkimuksessani keskeinen ajattelun väline, ja olen valinnut sen siksi, että sen avulla ja sen osina on ollut mahdollista tarkastella tulosohjausta tärkeäksi katsomistani tutkimusnäkökulmista käsin, ei vain rahanjakomekanismina tai pelkästään alhaalta ylös tai ylhäältä alas kulkevinä päätöksentekoprosesseina, vaan moni-

puolisesti ilmiönä, joka eri tavoin vaikuttaa yliopiston arkeen. Valitsemani tutkimusnäkökulmat ovat sopineet toisiaan täydentäen seurusteluteeman alle.

Siirryn nyt esittelemään tutkimusnäkökulmat, joita seurusteluteeman alla tarkastelen. Pyrin tuomaan esiin, mikä kussakin näkökulmassa on erityisen mielenkiintoista ja miten näkökulmat auttavat syvemmän ymmärryksen saamista tutkittavasta ilmiöstä kuin mikä arkiajattelun kautta olisi mahdollista.

2.3 Tulosohejaus seurusteluna: rituaalit

Politiikan tutkimuksessa symbolista dimensiota ja poliittisia rituaaleja sen osana koskeva tutkimus ei Kertzerin (1988: 7-12) mukaan ole ollut kovin kehittyntä, koska oman kulttuurin symbolijärjestelmien tarkastelu on vaikea tehtävä. Symboleja ei ole ollut mahdollista tutkia tyydyttävästi modernin yhteiskuntatieteen alalla suosituilla kvantitatiivisilla menetelmillä eikä niitä myöskään siksi ole pidetty tärkeinä. Rituaalit on nähty pikemminkin koristuksena, epäoleellisena 'lisukkeena' tärkeämmälle eli 'todelliselle' poliittiselle toiminnalle. Poliittiset rituaalit eivät ole politologiassa saaneet siten ansaitsemaansa huomiota.

Rituaalilla ilmaistaan usein erheellisesti jotakin standardoitua toistuvaa toimintaa, josta puuttuu symbolisuus (Kertzer 1988: 9). Tällöin puhutaan kuitenkin tavoista tai tottumuksista, ei rituaaleista. Rituaalit on identifioitu myös usein pelkästään uskontoon tai 'alkukantaisiin' yhteiskuntiin liittyviksi. Esimerkiksi Uusi sivistyssanakirja (1998: 531-532) antaa rituaalille seuraavan merkityksen:

rituaali (lat. *rituālis* = uskonnollisia menoja koskeva), jumalanpalveluksessa tai muussa uskonnollisessa toimituksessa noudatettava ulkonainen järjestys ja sen suorittamisessa kiteytyneet tavat, palvontamenot; myös muut juhlamenot.

Rituaalit ovat olennainen ja tärkeä osa politiikkaa. Ne ovat läsnä politiikassa kaikkialla ja liittyvät politiikkaan monin eri tavoin kaikissa poliittisissa järjestelmissä, myös teollistuneissa länsimaissa (Bell 1997: 128-137 ja Kertzer 1988: 9-14). Rituaalit ovat mukana luomassa poliittista todellisuutta ihmisille. Niitä voi käyttää tietoisesti hyväksi. Niiden kautta hankitaan, vahvistetaan ja muutetaan käsityksiä maailmasta. Ihmiset ovat sekä rituaalien luoja että niiden ylläpitäjiä ja käyttäjiä. Rituaalit luovat linkin yksilöiden ja yhteisöjen välille. Ne eivät kuitenkaan ole aina ihmisten hallinnassa ja hallittavissa.

Rituaaleja ovat seremoniaaliset käytännöt, jotka rakentavat, ilmaisevat ja tukevat kuninkaiden, valtioiden ja kylien vanhimpien valtaa (Bell 1997: 128-137). Kommunikaation ja vuorovaikutuksen välineenä rituaalit eivät vain peilaa ja välitä arvoja ja tietynkaltaisia viestejä. Rituaalit myös luovat valta-asemia ja valtaa.

"In general, political rites define power in a two-dimensional way: first, they use symbols and symbolic action to depict a group of people as a coherent and ordered community based on shared values and goals; second, they demonstrate the legiti-

macy of these values and goals by establishing their iconicity with the perceived values and order of cosmos... It is through ritual, however, that those claiming power demonstrate how their interests are in the natural, real, or fruitful order of things. (Bell 1997: 129.)

Tulosohjausprosessin seurustelumuodot toteutuvat rituaaleina. Tulossopimusneuvottelut ovat tulosohjausprosessin kulminaatiopiste ja huipennus pitkälle valmistelutyölle. Valmistelutyöhön kuuluu tietynlaisia rituaaleja ja itse tulosneuvottelut muodostavat omat rituaalinsa. Tulosohjauksen rituaaleilla vahvistetaan tulosohjausseurustelun ala- ja yläkynnystä. Tulossopimusneuvottelut pidetään tietyssä aikataulussa, tietyssä fyysisessä paikassa. Tulossopimusneuvotteluissa pidetään tietyn sisältöisiä ja muotoisia puheenvuoroja määrättyssä järjestyksessä. Tulossopimusneuvottelutilannetta varten valmistellaan ja vaihdetaan tietyn sisältöisiä ja muotoisia asiakirjoja. Näitä ovat tiedekuntien laatimat toiminta- ja taloussuunnitelmat sekä tulossopimustarjoukset, hallintoviraston laatimat tulossopimusvastatarjoukset ja tulossopimusneuvottelujen asialistat. Tulosohjauksessa seurustelu tapahtuu välittömänä siihen osallistuvien ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, mutta myös välillisesti tulossopimusneuvotteluihin kuuluvien asiakirjojen välityksellä.

Tutkimuksessani kuvaan näitä rituaaleja sekä omastani ja keskushallinnon että tiedekuntien ja ainelaitosten näkökulmasta. Tarkastelen tulosohjausprosessiin kuuluvia elementtejä, tapahtumia ja toimenpiteitä poliittisina rituaaleina, koska niihin oleellisesti sisältyy symbolisuus ja tavoitteellisuus. Rituaalit luovat tulosohjauksen todellisuuden prosessiin osallistuville ihmisille. Rituaalit ovat tulosohjauksen todellisuus.

Kun tulosohjausprosessi ymmärretään joukkona rituaaleja, on olemassa vaara väärintulkintaan. On esimerkiksi kysytty, ovatko vaalit pelkkä rituaali? (Vrt. Pekonen 1991: 92-94.) Kysymys on tällöin pitänyt sisällään tulkinnan rituaalista pelkkänä tapana tai tottumuksena. Tällöin oletetaan oikean, todellisen ja poliittisen olevan vastakohta ritualistiselle. Tulosneuvottelut olisivat tällaisen tulkinnan mukaan joko todelliset/poliittiset tai ritualistiset, mikä tarkoittaisi, että ritualistiset tulosneuvottelut käytäisiin vain tavan tai tottumuksen voimasta. Tämä näkökohta löytää yhtymäkohdan pohdinnasta siitä, onko tiedekuntien ja ainelaitosten näkökulmasta tarkasteltuna tulosohjauksen seurustelu muoti, jossa sisältö on kadonnut ja jäljelle jäänyt pelkkä muoto. Tällöin tulosneuvottelut käytäisiin ilman, että niissä keskusteltaisiin tiedekunnan ja ainelaitosten kannalta merkityksellisistä asioista tai että niissä tehtäisiin tärkeitä päätöksiä ja valintoja keskeisissä linjakysymyksissä. Tulkintani mukaan tulosohjausprosessi ja sen oleellinen osa tulossopimusneuvottelut muodostuvat joukosta rituaaleja, olematta pelkästään ritualistiset, olematta pelkästään muotoa ilman sisältöä.

Van Gennep (1965)¹³ käyttää sanaa seremonia, jolla hän tulkintani mukaan viittaa siihen, mitä tarkoitetaan myös sanalla rituaali. Uusi sivistyssanakirja (1998: 557) määrittelee sanan seremonia seuraavasti:

¹³ Ranskankielinen alkuteos on vuodelta 1908.

Seremonia (ransk. *cérémonie* < lat. *caerimōnia* = pyhä toimitus), (tietyn kaavan mukaan t. totutulla tavalla toimitettavat) juhlamenot, juhlallisuus.

Van Gennep (1965: 1-13, ks. myös Bell 1997: 94-102) on luokitellut erilaisiin seremonioihin liittyviä toimintoja niiden järjestyksen ja sisällön perusteella ja rakentanut mallin siirtymäriiteistä. Ihmisten elämä on sarja erilaisia prosesseja, joiden kautta yksilöt siirtyvät ikäkaudesta toiseen, sosiaali- tai ammattiryhmästä toiseen tai fyysisestä tilasta toiseen. Näihin siirtymäprosesseihin liittyy aina seremonioita, joiden keskeinen tarkoitus on varmistaa yksilön pääsy yhdestä asemasta toiseen asemaan. Siirtymäriiteissä on kyse yksilöistä ja heille tapahtuvista muutoksista, mutta aina osana tiettyä kokonaisuutta, tiettyä kontekstia, yksilöistä tietyn yhteisön tai kulttuurin jäsenenä. Jotta siirtymä olisi mahdollista, on yksilön pystyttävä täyttämään uuden ryhmän tai uuden statuksen asettamat vaatimukset. Esimerkiksi professorin virkaanastujaiset ovat siirtymäriitti, jossa professorin virkaan nimitetty osoittaa virkaanastujaisluennollaan täyttävänsä tiedeyhteisön täysivaltaiselta jäseneltä edellytetyt vaatimukset.

Van Gennep (Kimball 1965: viii-ix) tekee kahtiajaon pyhän ja maallisen välillä. Tämä on van Gennepin mukaan keskeinen käsite, jolla voidaan ymmärtää muutoksen tila, jossa yksilöt ja yhteisöt ajoittain ovat. Pyhä ei ole absoluuttinen arvo vaan suhteessa tilanteeseen:

The person who enters a status at variance with the one previously held becomes 'sacred' to the others who remain in the profane state. It is this new condition which calls for rites eventually incorporating the individual into the group and returning him to the customary routines of life. (Kimball 1965: viii-ix.)

Muutokset voivat sekoittaa ja saattaa yksilöiden ja yhteisöjen elämän pois tasapainosta (Kimball 1965: viii-ix). Muutokset voivat olla jopa vaarallisia, mutta muutosvaiheen siirtymäriitit pehmentävät ja tasaavat häiriötilaa.

In one sense all life is transition, with rhythmic periods of quiescence and heightened activity. (Kimball 1965: viii-ix.)

Ihmisen ja yhteisöjen elämä on myös riippuvainen luonnosta (Kimball 1965: ix). Maailmankaikkeutta hallitsee periodisuus, jolla on seurauksensa myös inhimilliseen elämään.

We should therefore include among ceremonies of human passage those rites occasioned by celestial changes, such as the changeover from month to month..., from season to season..., and from year to year... (van Gennep 1965: 3-4).

Uusi vuosi on myös nykyihmiselle vanhan vuoden kuoleminen ja uuden syntymisen juhla. Vapun vietolla varmistetaan ennen kaikkea talven jääminen taakse ja kesän tuleminen. Yksilöiden elämän käännekohdissa on van Gennepin mukaan läsnä kolme siirtymäriitin muotoa (Kimball 1965: vii): ero (*séparation*), muutos (*marge*) ja yhdistyminen (*agrégation*).

Uudistuminen on elämän laki. Kaikissa systeemeissä on energiaa, joka tulee jossakin vaiheessa käytetyksi loppuun ja vaatii uudistumista:

this regeneration is accomplished in the social world by the rites of passage given expression in the rites of death and rebirth. (Kimball 1965: viii.)

Tutkimuksessani tulosohjauksen valtasuhteet ja kulttuuriset ymmärrykset konkretisoituvat rituaalien muodossa. Tutkimuksen kolmannessa ja neljännessä luvussa kuvaan tulosohjausprosessiin kuuluvia rituaaleja ja pohdin, voidaanko tulossopimusneuvotteluista puhua myös siirtymäriittinä, ja jos voidaan, millaisia siirtymiä tapahtuu tai pitäisi tapahtua jostakin näkökulmasta asiaa tarkasteltuna?

2.4 Tulosohjaus seurusteluna: valta ja politiikka

Välimaa (1995a: 180-191) on todennut, että yliopistoja ei tule tarkastella vain oppimisen ja opetuksen toteutuspaikkoina vaan myös osana valtakunnallista koulutuspolitiikkaa, valtataistelun areenoina ja erilaisten toimintakulttuurien kohtaamispaikkana. Tutkimukseni kohteena oleva tulosohjausprosessi avautuikin mielenkiintoisena näistä näkökulmista. Siksi olen valinnut ne toiseksi ja kolmanneksi näkökulmaksi tarkastella tulosohjausta seurusteluteeman alla.

Tulosohjausprosessissa ei ole kyse ainoastaan sellaisen tiedon tuottamisesta ja kokoamisesta, jota voidaan hyödyntää neutraalisti kehitettäessä yliopiston toimintaa ja jaettaessa voimavaroja. Rahan käyttö julkisyhteisössä tulee olla tavalla tai toisella kontrolloitua, jolloin siihen liittyy aina hallitsemista ja vallankäyttöä. Czarniawskan (2004) mukaan muoti auttaa luomaan järjestystä ja yhtenäisyyttä. Tulosohjausmuodissa rahan käyttö on organisoitu tietyllä tavalla hierarkkisesti ylhäältä alaspäin. Tulosohjausprosessissa sekä siihen olennaisesti kuuluvassa johtamisessa, arviointitoiminnassa ja resurssien jakamisessa on siten keskeisesti kyse politiikasta ja vallasta.

Ennen kuin ryhdyn tarkastelemaan korkeakoulujärjestelmää yleisesti ja Jyväskylän yliopistoa erityisesti politiikan ja vallan näkökulmasta, on syytä pohtia hieman itse politiikkakäsitettä.

Perinteisesti ja itsestään selvästi politiikkaan kuuluviksi luetut ja siitä pois suljetut tutkimusaiheet vaativat politiikkakäsitteen uudelleen pohtimista, mitä on laajasti tehtykin (ks. Carver ja Hyvärinen 1997: 1-6). Poliittisen määrittelemisen voidaan katsoa olevan jo oma tutkimusalansa. Uudenlaisia tutkimuskohteita luetaan poliittisina.

Antropologit keskittyivät alkujaan evoluutioteoriat esikuvanaan laatimaan luokitteluita ja tyypittelyitä eksoottisten ja kaukaisten yhteiskuntien poliittisista järjestelmistä (Abélès 1997: 319-320). Tämä rajasi antropologit tutkimaan 'alkukantaista', jolloin moderneja länsimaisia yhteiskuntia koskeva tutkimus jäi sosiologeille ja politiikan tutkijoille.

Swartz ym. (1966: 4-9) ovat määritelleet poliittisen prosessin päämäärähaikuseksi toiminnaksi, jossa yhteisö pyrkii tiettyihin julkisiin päämääriin. Julkisilla päämäärillä he tarkoittavat ryhmän pyrkimyksiä päästä toisenlaiseen – usein itsenäiseen tai johtavaan – asemaan suhteessa toisiin ryhmiin. Ryhmän

saavuttaessa päämääränsä myös yksilöiden asema suhteessa ympäristöön muuttuu. Yhteisön tavoitteet voivat olla konkreettisia, välittömiä ja koko ryhmän tiedossa. Tavoitteet saattavat olla myös peiteltyjä ja vain osalle ryhmän jäsenistä tiedossa tai tiedostettuna. Swartz ym. olettavat, että yksilöillä on poliittisissa prosesseissa myös erilaisia yksilöllisiä tavoitteita, ja siihen osallistuville jakaantuu valtaa ja palkintoja erisuuruisia määriä.

Swartz ym. (1966: 4-9) lähtevät oletuksesta, että yksityinen ja julkinen ovat selvästi toisistaan erotettavissa ja erossa olevat tilat. Tällöin vain julkisessa tilassa toimivien ja julkisia päämääriä tavoittelevien kollektiivien toiminta on poliittikkaa.

Antropologia on 1970-luvulta lähtien ollut kiinnostunut moderneista yhteiskunnista (Abélès 1997: 319-321). Nykyisin tutkimuksen kohteena ovat mitä moninaisimmat poliittiset ilmiöt. Nykypäivän politiikan antropologiassa ei myöskään oleteta, että todellisia ja selväpiirteisiä rajoituksia poliittisen ja ei-poliittisen välillä olisi mahdollista tehdä. Sen sijaan politiikan antropologit tarkastelevat niitä tapoja, joilla valtasuhteet kietoutuvat ja vaikuttavat toisiinsa. Abélès'n mukaan:

anthropology has progressively moved towards modes of analysis focusing on the practices and codes of power and revealing its forms of expression and staging. This approach has always laid stress on the close links between power, ritual and symbols... It is important to look beyond the most immediate facts represented by the law and the institution and to consider the power relationships and strategies that are forged within the systems.

Tämä nykyaikaisen politiikan antropologian näkökulma on lähtökohta, josta tarkastelen omaa tutkimuskohdettani.

Siirryn nyt kuvaamaan Jyväskylän yliopistoa poliittisen toiminnan kenttänä ja toimijoita siinä.

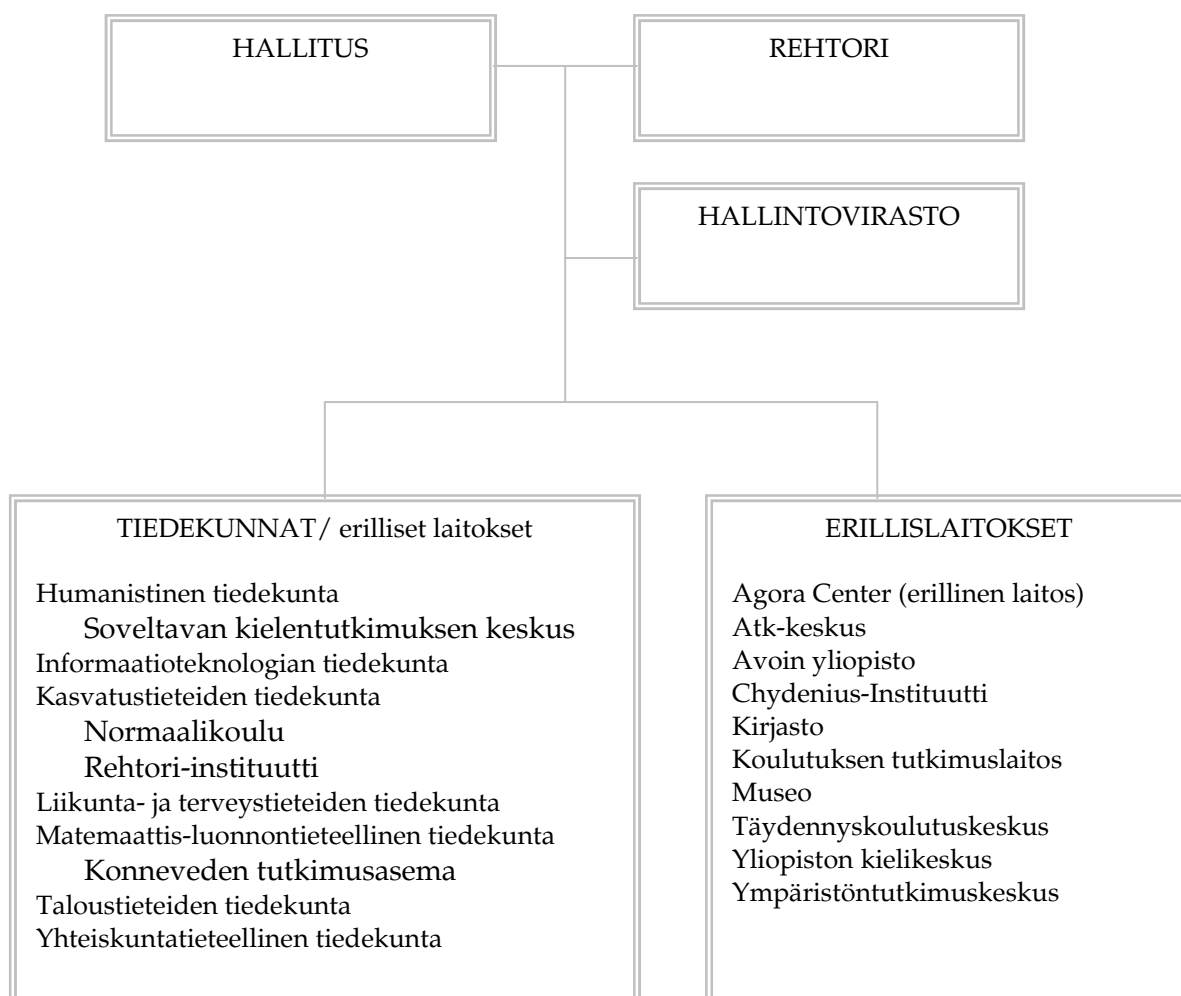
Clark (1983: 107-110) tunnistaa kuusi korkeakoulujärjestelmän tasoa, jotka ovat päätöksentekorakenteita, ongelmanratkaisun tasoa ja tasoa, joilla erilaiset toimijat käyttävät valtaa. Suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä ensimmäistä tasoa vastaa yliopiston ainelaitostaso, joka on korkeakoulujen alin operationaalisen toiminnan taso. Toista tasoa vastaa tiedekuntataso, joka on yliopiston tietty toiminnallinen osa. Kolmatta tasoa vastaa yksittäinen yliopisto kokonaisuutena.

Clarkin (1983: 109-110) luokituksessa neljäs, viides ja kuudes taso muodostavat korkeakoulujärjestelmän ylärakenteen. Clarkin määrittelemä korkeakoulujärjestelmän kuudes taso on tunnistettavissa suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä opetusministeriön koulutus- ja tiedepolitiikan osaston yliopistoyksiköksi.

Clarkin ensimmäiset kolme korkeakoulujärjestelmän tasoa ovat myös helposti tunnistettavissa Jyväskylän yliopistosta, jossa on seitsemän tiedekuntaa, jotka jakautuvat ainelaitoksiin (ks. kuvio 1). Tiedekunnan hallintoa hoitavat yliopiston hallintojohtosäännön (Jyväskylän yliopiston hallintojohtosääntö 26.8.1998) mukaan tiedekuntaneuvosto, dekaani, varadekaani ja tiedekunnan kanslia. Tiedekuntaneuvoston, dekaanin ja kanslian tehtävät on määritelty johtosäännössä. Laitok-

sen hallintoa hoitavat laitosneuvosto, laitoksen johtaja ja varajohtaja. Myös laitoksen johtajan ja laitosneuvoston tehtävät on määritelty johtosäännössä. Tiedekuntien lisäksi yliopistossa on yhdeksän erillislaitosta. Erillislaitosten hallintoa hoitavat johtajat ja yliopiston hallituksen nimeämät johtokunnat.

Yliopiston ylin päättävä hallintoelin on hallitus, jonka puheenjohtajana on rehtori. Hallituksen tärkeimpinä tehtävinä on arvioida ja kehittää yliopiston toimintaa, hyväksyä yliopiston taloutta ja toimintaa koskevat sekä muut laajakantoiset suunnitelmat, päättää määrärahojen käytön suuntaviivoista ja hyväksyä yliopiston johtosäännöt ja muut vastaavat määräykset.



KUVIO 1 Jyväskylän yliopiston organisaatiokaavio (Tilastotietoa Jyväskylän yliopistosta 2002: 2003)

Korkeakoulujärjestelmän eri tasojen lisäksi Clark (1983: 110-123) tunnistaa korkeakoulujärjestelmän tasoilla kolme legitiimin vallankäytön päämuotoa: tiedeenalälähtöisen, instituutiolähtöisen ja järjestelmäälähtöisen auktoriteetin. Tiedeenalälähtöisen auktoriteetin muotoja ovat henkilökohtaiseen akateemiseen pätevyyyteen perustuva valta, professori- ja muun ylimmän tutkija- ja opettajakunnan muodostama kollegiaalinen valta ja edellisten kahden yhdistelmä, kiltä-

auktoriteetti. Neljättä tieteenalälhtöisen auktoriteetin muotoa edustaa professionaaliseen kompetenssiin perustuva asiantuntijuus. Lähinnä professorien käyttämä, henkilökohtaiseen akateemiseen pätevyyteen perustuva professionaalinen valta on yliopistoissa yleisin auktoriteetin muoto. Kuten Clark toteaa, se on altis vallan väärinkäytölle, mutta myös välttämätön edellytys yliopiston perustehtävien hoitamiselle, uuden tieteellisen tiedon tuottamiselle ja siirtämiselle eli tutkimukselle ja opetukselle.

Instituutiolälhtöisen auktoriteetin yksi muoto on korkeakoulujen luottamuselimissä olevien, oman taustayhteisönsä edunvalvontatehtävissä päätoimensa ohella yleensä palkatta toimivien henkilöiden muodostama auktoriteetti. Kutsun sitä tässä tutkimuksessa luottamustoimiauktoriteetiksi. Tämä auktoriteetin muoto on Clarkin (1983: 116) mukaan tyypillinen anglosaksisissa korkeakoulujärjestelmissä. Sille löytää yhtymäkohtia myös Weberin (1994: 316-318) poliitikkotyypittelystä.

Weber (1994: 316-318) on tyypitellyt poliitikot kahteen ryhmään, ammattilaispoliitikoiksi ja satunnaispoliitikoiksi. Ammattilaispoliitikot ovat Weberin mukaan henkilöitä, jotka elävät politiikalle tai politiikasta, toisen sulkematta pois toista, pääsääntöisesti molempien ehtojen toteutuessa. Ammattilaispoliitikko harjoittaa politiikkaa päätoimisesti saaden siitä pääasiallisen toimeentulonsa. Poliitikalle elävä ammattilaispoliitikko tekee työnsä nauttien vallankäytöstä ja/tai saaden tyydytystä ja merkityksen elämälleen yhteisten asioiden hoitamisesta. Ammattilaispoliitikkoja Weberin luokituksen mukaan olisivat tämän päivän yhteiskunnissa valtakunnan tai kansainvälisellä tasolla politiikkaa tekevät kansanedustajat, europarlamentaarikit ja puoluejohtajat. Satunnaispoliitikot sen sijaan eivät tee politiikkaa elääkseen, saadakseen siitä toimeentulonsa. Satunnaispoliitikkoja esimerkiksi ovat äänestäjät ja kunnallispoliitikot, jotka osallistuvat politiikkaan enemmän tai vähemmän, suuremmalla tai pienemmällä intensiteetillä.

Toinen instituutiolälhtöisen auktoriteetin muoto on byrokraattinen auktoriteetti, jolle tunnusomaista on muodollinen hierarkia, selkeästi määritellyt virat ja positiot (Clark 1983: 118). Byrokraattisen auktoriteetin muotojen osalta on keskeistä huomata, että byrokratia toimii eri tavoin eri järjestelmissä riippuen siitä, mikä organisaation taso kulloinkin on tarkastelun kohteena.

Jyväskylän yliopistossa rehtori, tiedekuntaneuvostot ja dekaanit sekä ainelaitosten johtajat edustavat luottamustoimiauktoriteettia. Vastaavasti keskuhallinnon virkamiehet, tiedekuntien hallintopäälliköt ja opintoasiainpäälliköt edustavat byrokraattista auktoriteettia.

Järjestelmälälhtöisen auktoriteetin muotoina Clark (1983: 119-123) tunnistaa korkeakoulujärjestelmän ylärakenteessa aina läsnä olevan byrokraattisen ja poliittisen auktoriteetin sekä akateemisen oligarkian. Suomalaisessa korkeakoulujärjestelmässä byrokraattista auktoriteettia edustaa lähinnä opetusministeriö. Poliittisen auktoriteetin legitimizeerustana on yliopiston pitkän historian luoma traditio, jonka mukaisesti yliopisto on julkiseen valtaan, valtiolle ja siten myös poliittisen vallankäytön piiriin kuuluva kansallinen instituutio. Akateemisella oligarkialla tarkoitetaan asiantuntijuuden tuomaa auktoriteettia, jota esimerkiksi yliopistojen professorit käyttävät poliittisten johtajien asiantuntijoi-

na ja neuvonantajina. Miten korkeakoulujärjestelmän ylärakenteen byrokraattinen ja poliittinen auktoriteetti vaikuttavat yliopiston sisäisissä prosesseissa ja käytäntöihin, miten ne määrittävät tulosohtausseurustelua, on käsillä olevan tutkimusongelman kannalta oleellinen kysymys.

Aikaan ja paikkaan sidottuna vallankäytön muotona karismaattinen valta täydentää tieteenala-, instituutio- ja järjestelmälähtöisen auktoriteetin muotoja (ks. Clark 1983: 123-125). Weber (ks. Pekonen 1989: 189-190 ja 1995: 24-26) asettaa toivonsa kutsumukselle rakentuvan politiikan mahdollisuuteen. Kutsumuksellisen politiikan mahdollisuus elää kutsumuksellisessa ja karismaattisessa politiikossa. Karismaattinen poliitikko on Weberin mukaan henkilö, jolle poliittisen vallan tavoittelu ei ole itseisarvo, vaikutin toimia. Kutsumuksellista karismaattista politiikkaa harjoittava poliitikko omistautuu intohimoisesti toimintansa vaikuttimelle, ajamalleen asialle. Hän kykenee kylmään harkintaan ja pystyy ottamaan etäisyyttä asioihin ja ihmisiin. Hän kantaa vastuun tekemisistään henkilökohtaisesti. Karisma on kaikista vallankäytön muodoista kaikkein ennustamattomin ja vähiten systemaattinen (Clark 1983: 123). Yliopistossa karismaattinen vallankäyttäjä voi olla opiskelija, hallintovirkamies, professori tai luottamushenkilö. Clarkin mukaan karismaattiselle vallankäytölle luovat edellytykset muiden auktoriteettien heikkous tai täydellinen puuttuminen.

Korkeakoulujärjestelmän tasojen ja auktoriteettimuotojen perusteella on Clarkin (1983: 125-134) mukaan mahdollista tarkastella erilaisia korkeakoulujärjestelmiä sekä niiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Luokittelun perusteella Clark tunnistaa neljä erilaista korkeakoulujärjestelmän pääluokkaa: mannereurooppalaisen, englantilaisen, amerikkalaisen ja japanilaisen.

Clarkin (1983: 125-134) luokittelun perusteella on mahdollista tarkastella yliopistojen perusrakenteita ja pohtia, keillä tietyssä järjestelmässä on vapaus toimia. Kuten Clark itsekin toteaa, auktoriteettimuotojen ja korkeakoulujärjestelmän tasojen kuvaamisen avulla ei kuitenkaan ole mahdollista luoda kattavaa kuvaa todellisuudesta. Käytännössä kohtaamme niin yliopistoissa kuin muillakin elämän osa-alueilla sellaisia epävirallisia sosiaalisen elämän loimilankoja, 'sukurintamia' (kuten ystävyys, sukulaisuus, pelikaveruus ym.), jotka tekevät todellisuudesta varsin kompleksisen. Valtaa tuleekin tarkastella siinä kulttuurissa, jossa se näyttäytyy todellisina poliittisina käytäntöinä, ihmisten käyttäytymisenä ja ihmisten välisinä suhteina.

Politiikkaa ei voida näkemykseni mukaan tarkastella omana eristettynä tilanaan (esimerkiksi julkinen – yksityinen). Valta ei ole myöskään tietyn institution, organisaation tai henkilön ominaisuus tai omaisuutta, jota jaettaisiin tietyn hierarkkisen kaavan mukaan (myös Keränen 1995: 51-66). Mielestäni on myös turhaa pohtia, onko jokin organisaatio poliittinen tai onko jokin henkilö poliitikko. Mikä tahansa organisaatio, yhteenliittymä tai henkilö voi tehdä politiikkaa, käyttää valtaa. Valta on nähtävä toiminnan aspektina, jolloin se on olemassa vain sen toteutuvissa käytännöissä. Vallankäyttö ja poliittinen toiminta ovat aina sidoksissa kontekstiinsa: aikaan ja paikkaan. Ihmisillä on erilaisissa rooleissa ja vuorovaikutustilanteissa enemmän tai vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa toisiin ihmisiin ja asioihin.

Keränen on todennut, että

power works through constructing and continuously reconstructing social identities. Only by studying the *processes* of constructing and reconstructing relations of power, class, gender or ethnicity, does it become meaningful to study how power works... (Power) It is about capacity to act, not about repressing and being repressed. Power is productive. It is ability to make things social. (Keränen 1995: 62.)

Tässä vaiheessa haluan myös tuoda julki sen, että tutkimuksessani en tarkastele dekaaneita, laitosjohtajia tai keskushallinnon virkamiehiä henkilöinä, jotka toimivat tai ajattelevat tietyllä tavalla, oikein tai väärin, moraalisesti tai epämoraalisesti. Sen sijaan kuvaan tulosohjausjärjestelmää, jossa on erilaisia toimijoita ja erilaisia rooleja, joissa tulosohjausjärjestelmä mahdollistaa erilaisia toimintamuotoja. Dekaanit, laitosjohtajat ja rehtorit toimivat erilaisilla sosiaalisilla kentillään, joilla jokaisella on omat pelisääntönsä. Sosiaaliset kentät ovat Bourdieun (Ahola 1995: 25-26) mukaan yhteiskunnallisista asemista ja niiden välisistä suhteista muodostuvia järjestelmiä. Niitä tulee tarkastella riippumatta asemien miehittäjistä. Tietyt asemat, esimerkiksi yliopistossa virat, ovat olemassa niiden haltijoista riippumatta. Sosiaalisesta kentästä voidaan Aholan mukaan puhua kuitenkin vasta, kun yksilöt pääomineen miehittävät ne ja toimivat niissä.

Clarkin (1983: 107-134) luokittelu ei välttämättä kuvaa kovin hyvin suomalaisen korkeakoulujärjestelmän toimintaa. En ole sen avulla pyrkinytkään kuvaamaan sitä. Clarkin luokittelu toimii tutkimuksessani kuitenkin ajattelun välineenä. Se auttaa tunnistamaan korkeakoulujärjestelmän tasoja poliittisen toiminnan kenttinä ja korkeakoulujärjestelmän eri auktoriteetin muotoja. Clarkin tarkastelu jää ansioistaan huolimatta kuitenkin osittain tyhjäksi sen perusteella, mitä olen edellä todennut politiikasta ja vallasta paikkaan ja aikaan sidottuna sosiaalisena toimintana. Tarkastelemalla pelkästään auktoriteettimuotoja ja toiminnan tai päätöksenteon tasoja ei ole mahdollista lukea tulosohjausta seurusteluna. Tulosohjausprosessin tarkastelua vallan ja politiikan näkökulmasta onkin täydennettävä. Teen sen tarkastelemalla politiikkaa ja valtaa retoriikkakäsitteen avulla.

Retoriikan tutkimus tuli Palosen ja Summan (1996: 7) mukaan muotiin 1980-luvun puolivälissä. Sen jälkeen siitä on tullut monialainen ja monipuolinen tutkimuskohde. Ennen retoriikan tutkimuksen muotiin tuloa käsitteellä retoriikka viitattiin lähinnä johonkin triviaaliin. Retoriikka oli Palosen ja Summan mukaan ´pelkkää retoriikkaa´.

Palosen ja Summan (1996: 10-11) mukaan retoriikkaa voidaan luokitella sen mukaan, mitä kielenkäytön tasoa tarkastellaan. He erottavat puheiden ja esitysten retoriikan, argumentoinnin retoriikan ja trooppien tai kielikuvien retoriikan. Puheiden ja esitysten retoriikassa tarkastellaan puheita, tekstejä, kuvia ym. esityksiä kokonaisuutena suhteessa siihen yleisöön, johon se kohdistetaan. Tällöin arvioidaan niiden vaikuttavuutta tai taidokkuutta. Esitystaidon retoriikasta hyvänä esimerkkinä on amerikkalainen puheentutkimus, jonka laajentaminen kampanjaretoriikan suuntaan on Palosen ja Summan mukaan merkinty haastetta sovinnaiselle vaalitutkimukselle. Amerikkalaisessa kampanjatutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat keskeisesti poliitikkojen yleisösuhteet.

Argumentoinnin tutkimusta on tehty kahdesta näkökulmasta (Palonen ja Summa 1996: 11). Toisaalta tutkimus on painottunut retoriseen suuntaan, jolloin tutkimuksen kohteena ovat kielikuvien retoristen keinojen merkitykset vaikuttavuuden lähteinä. Vaihtoehtoisesti formaaliseen suuntaan painottuneena argumentoinnin tutkimuksessa keskitytään argumenttien pätevyyden tutkimiseen ja arvioimiseen.

Kolmantena retoriikan muotona trooppiretoriikkaa voidaan tarkastella tahdon ilmaisuna tai argumentoinnin välineenä (Palonen ja Summa 1996: 10-11). Siinä tutkimuksen kohteena voivat olla myös tietyn kirjoittajan tai aikakauden kielelle tyypilliset ajatusmuodot tai tyyli. Trooppiretoriikan tunnettuna esimerkkinä Palonen ja Summa nostavat esiin Burken, joka teoksessaan *A grammar of motives* (1945) esittää mallin neljästä perustroopista. Ne ovat metafora, metonymia, synekdokea ja ironia. Nämä neljä perustrooppia ovat eräänlaisia ajattelun ja ymmärtämisen perusulottuvuuksia.

Palonen (Palonen ja Summa 1996: 11-13) on tyypitellyt politiikkaa neljästä poliittisen toiminnan perspektiivistä käsin ja puhuu policy-, polity-, politikointi- ja politisointiretoriikasta. Lähtökohtana on tällöin ajattelun, kielen ja puheen tulkitseminen poliittiseksi toiminnaksi. Policy-retoriikassa on kysymys tietyn linjan (policyn) valitsemisesta politikoinnin kohteena olevissa asiakysymyksissä. Polity viittaa vakiintuneisiin toimintakäytäntöihin, normeihin ja rakenteisiin. Klassisia teemoja polity-retoriikan tutkimuksessa ovat Palosen ja Summan mukaan valtiosäännöt, puolueiden ohjelmat ja puhekäytännöt, jolloin tarkastellaan sanastojen ja diskurssien vakiinnuttamista ja voimassaoloa.

Politikointi on puolestaan toimintaa, joka muotoilee suhteellisen pysyvänä pidettyjä vaihtoehtoisia policyitä suhteessa tiettyihin asiakysymyksiin (ks. Palonen ja Summa 1996: 12). Politikointiretoriikan kiinnostuksen kohteina ovat politikoinnin retoriset tyyli ja strategiat. Politisointiretoriikassa on kyse uusien kysymysten ja asioiden nostamisesta politikoinnin kohteeksi ja vakiintuneen polityn purkamisesta. Politisointiretoriikan tutkimuskohteita ovat Palosen ja Summan mukaan nimet, käsitteet ja luokitukset, joilla politiikan toimintatilaa luodaan ja tehdään politikoinnin kohteeksi.

Tulosohjausprosessissa ja erityisesti tulossopimusneuvotteluissa onkin keskeistä tarkastella siihen osallistuvien tahojen, yliopiston johdon, keskushallinnon ja tiedekuntien edustajien erilaisia retorisia tyyliä ja strategioita (politikointi). Polityn näkökulmasta on keskeistä tarkastella niitä vakiintuneita ja uusia toimintatapoja, normeja ja institutionaalisia rakenteita, jotka prosessissa ovat läsnä. Tulosohjausprosessin polityä voidaan kuvata kuvaamalla rituaaleja, joita siihen kuuluu. Politisointinäkökulmasta merkityksellistä on tarkastella, miten prosessissa luodaan politiikan toimintatilaa, mitä tuodaan politikoinnin kohteeksi: minkälaiset asiakysymykset otetaan tulosneuvotteluiden asiakysymyksiksi, mitä jätetään yksiköiden omaan autonomiaan kuuluviksi.

Valta ja politiikka muodostavat tutkimuksen vertikaalisen dimension. Tulossopimusneuvottelujen seurustelu operationaalistuu neuvottelujen polityksi ja policyksi: neuvotteluiden 'säännöiksi' sekä politisoinniksi tai politisointiyrityksiksi ja politikoinniksi, joita tarkastelen tutkimuksen neljännessä luvussa.

Edellä esitettyjen politiikan retoriikkatyyppien avulla on myös mahdollista uudelleen käsitteellistää erilaisia käsitteitä (Palonen ja Summa 1996: 12-13). Esimerkiksi käsite valta voidaan retorisesti kääntää siten, että pysyvien rakenteiden sijasta (polity) valtaa voidaan tarkastella sen sisältämistä mahdollisuuksista tai tilaisuuksista käsin (politisointi).

2.5 Tulosoheja seurusteluna: toimintakulttuurien kohtaamispaikka

Korkeakoulututkimukseen kiinnittyvä ja myös lähelle tieteen tutkimusta tuleva tiedekulttuurien¹⁴ tutkimussuuntaus tarkastelee tieteenaloja sosiaalis-kulttuurisina ja epistemologis-kognitiivisina kokonaisuuksina (myös Ylijoki 1998: 29-33 ja Välimaa 1995b: 82). Tämän tutkimusperinteen edelläkävijänä voidaan pitää C. P. Snowta, joka luennollaan kahdesta kulttuurista vuonna 1959 esitti ajatuksen tieteenalojen jakautumisesta koviin luonnontieteisiin ja pehmeisiin humanistisiin tieteisiin.

Snown jaottelu pitää Ylijoen (1998: 55) mukaan implisiittisesti sisällään myös eron soveltavien ja perustutkimusta tekevien tieteenalojen välillä. Snown jaottelua on edelleen kehittänyt Becher (1989). Ylijoki (1998: 62) korostaa, ettei Becherin tieteenalaluokituksia voida pitää ’linnelläisenä luokitusjärjestelmänä’, jolla oppiaineita ja tieteenaloja voisi jakaa luokkiin ja heimoihin. Välimaan (1995b: 40-41) mukaan Becherin tieteenalaheimot on ymmärrettävä lähinnä ideaalityyppinä, ei todellisuuden kuvauksina. Becherin tieteenalaluokituksen heikkous Välimaan mukaan on, että siinä oletetaan akateemisten yhteisöjen elävän ajasta ja paikasta riippumattomina. Tieteenalakulttuureita ei voida tarkastella yhteiskunnasta erillään olevina saarekkeina (ks. myös Knorr-Cetina 1999: 1-8).

Rakennettaessa syy-seuraussuhteita ihmisten ja ideoiden välille, tulee ottaa huomioon paikalliset olosuhteet ja traditiot, jotka muovaavat tiedeyhteisöjen toimintaa tietyssä ajassa ja paikassa (Välimaa 1995b: 40). Tieteenalakulttuurit ovat olemassa ainoastaan tietyn ajan ja paikan määrittämän käänösprosessin kautta.

Becherin (1989: 1-17) tieteenalakulttuuriluokitus pohjautuu Biglanin ja Kolbin aiemmin esittämiin tieteenalatarkasteluihin. Biglan on perustanut keskustelun tieteenalakulttuureista empiiriseen tutkimukseen, joka tarkastelee kahden yliopiston tieteenalojen sisältöjen samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia (ks. Becher 1989: 11-12 ja Ylijoki 1998: 55-56). Tutkimuksen perusteella Biglan on

¹⁴ Uusi sivistyssanakirja (1998: 365) antaa kulttuurille seuraavat määritelmät: (lat. *cultūra*) sivistys, viljely, alk. etupäässä maanviljely; 1) luonnollisen ympäristön, maan, kasvien, eläinten ym. hoitaminen ja jalostaminen ihmisen perustarpeiden tyydyttämiseksi; 2) ihmisen toiminta ja sen tuotteet tekniikassa, tieteessä, taiteessa tai uskonnossa; 3) ihmishengen jalostaminen; 4) jonkin kansan tai kansojen ryhmän suoritusten kokonaisuus. Välimaan (1995b: 18) mukaan kulttuuri on sosiaalisena ilmiönä ymmärrettynä inhimillisen toiminnan konteksti. Geertzin (Geertz 1973 Välimaan teoksessa 1995b: 18, ks. myös Pekonen 1991: 17) mukaan kulttuuri on merkitysten verkko, jonka me itse kudomme.

listannut kolme perusulottuvuutta, joilla tieteenaloja voidaan luokitella. Ensimmäinen ulottuvuus on jako koviin ja pehmeisiin tieteenaloihin. Kova-pehmeä -dimension Biglan perustelee Kuhnin paradigmatähtäksen avulla. Kovilla tieteenaloilla paradigmaattisuuden aste on Biglanin mukaan suurempi. Kuten Ylijoki toteaa, kovilla aloilla vallitsee yhteisymmärrys alan teorioista, peruskäsitteistä ja menetelmistä, kun pehmeiltä tieteenaloilla vastaava yhteisymmärrys puuttuu. Biglanin esittämä toinen perusulottuvuus on tieteenalojen eriytyminen perustutkimusta tekeviin puhtaisiin tieteisiin ja soveltaviin tieteisiin. Kolmantena ulottuvuutena Biglan tuo esiin eron elollista (biologista tai sosiaalista) kohdetta ja elotonta kohdetta tutkivien tieteenalojen välillä (Becher 1989: 11-12). Kolmannella ulottuvuudella ei Ylijoen (1998: 55-56) mukaan ole ollut riittävästi erotteluvoimaa eikä se siten ole jäänyt elämään myöhemmissä alan tutkimuksissa.

Biglan (1973b: 204, ks. myös Ylijoki 1998: 56) erottelee tieteenalat myös sosiaalisen muotonsa perusteella. Biglanin mukaan tieteenalat eroavat toisistaan paitsi kognitiiviselta sisällöltään myös arvoiltaan, työskentelytavoiltaan ja yhteistyömuodoiltaan. Biglan esittää, että kovat tieteenalat suuntautuvat myös mieluummin tutkimukseen pehmeiden alojen ollessa opetusorientoituneempia.

The social structure and output of scholars at the University of Illinois are examined in terms of the characteristics of their academic subject matter. On the basis of an earlier multidimensional analysis (Biglan, 1973a) academic areas were clustered according to their (a) concern with a single paradigm (hard vs. soft), b) concern with application (pure vs. applied), and c) concern with life systems (life system vs. nonlife system). Depending on the characteristics of their area, scholars differed in a) the degree to which they were socially connected to others, b) their commitment to teaching, research, and service, c) the number of journal articles, monographs, and technical reports that they published, and d) the number of dissertations that they sponsored. (Biglan 1973b: 204.)

Kolb (ks. Ylijoki 1998: 56-58) osoittaa akateemisen maailman eriytyvyyden tarkastelemalla opiskelijoiden erilaisia oppimistyyplejä. Kolb erottaa oppimistyypleissä kaksi ulottuvuutta, konkreettis-abstraktin ja aktiivis-reflektiivisen. Edellinen vastaa Biglanin pehmeä-kova-ulottuvuutta ja jälkimmäinen soveltava-puhdas-ulottuvuutta. Kolbin mukaan jaotteluiden tavoitteena on luoda kuva akateemisen maailman moninaisuudesta sekä opiskelussa että tutkimuksessa.

Becher (1989: 152-153, ks. myös Kekäle 1998: 181-182) jakaa tieteenalat kognitiivisen muotonsa suhteen heimometafora käyttäen Kolbilta peräisin olevilla ulottuvuuksilla neljään ryhmään: koviin ja puhtaisiin, koviin ja soveltaviin, pehmeisiin ja puhtaisiin sekä pehmeisiin ja soveltaviin. Lähinnä luonnontieteitä edustavat kovat alat keskittyvät kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kovien alojen tutkijat pyrkivät tekemään yleistettäviä havaintoja ja paljastamaan syy-seuraussuhteita ja universaaleja lakeja. Pehmeät tieteenalat ovat luonteeltaan vähemmän selvärajaisia. Niillä ei ole yhteisesti omaksuttua paradigmapohjaa. Teoreettinen rakenne ja käsitteistö ovat pehmeillä aloilla hajanaisempia ja tutkimusongelmat laaja-alaisempia kuin kovilla aloilla. Pehmeiden alojen tutkijat tekevät pääsääntöisesti laadullista tutkimusta, jolle ominaista on kiinnostus kuvata ja ymmärtää ainutlaatuisia ja erityisiä piirteitä.

Becher (1989: 154-155) luettelee kovina tieteenaloina fysiikan, kemian, farmasian ja matematiikan. Historia, kielitieteet ja sosiologia sijoittuvat Becherin mukaan kova-pehmeä-akselin pehmeälle puolelle. Mutta kuten Becher toteaa, sekä pehmeiksi että koviksi määriteltyjen tieteenalojen sisällä on emotieteenalaa kovempia tai pehmeämpiä aloja. Esimerkkinä Becher mainitsee historian, jonka helmoista löytyy kova-pehmeä-akselin kovalle puolelle sijoittuva taloushistoria.

Puhdas-soveltava-ulottuvuudella Becher (1989: 11-17, myös Kekäle 1998: 182) jakaa tieteenalat perustutkimusta tekeviin tieteesiin, jotka (itse)ohjautuvat pääasiassa oman tieteenalansa kehityksen pohjalta, ja soveltaviin tieteesiin, joille on ominaista ulkoapäin ohjautuvuus yhteiskunnan ja markkinoiden tarpeiden ja kysynnän mukaisesti.

Kuten Ylijoki (1998: 59-63) toteaa, kovan ja puhtaan tieteenalan tuottama tieto on luonteeltaan kumulatiivista. Uusi tutkimustieto pohjautuu olemassa olevaan tietoon lisäten ja syventäen sitä:

Scientists are prone to visualize themselves as standing on the shoulders of their predecessors and to locate themselves with reference to a moving frontier of knowledge. (Becher 1989: 13.)

Kovalla ja puhtaalla tieteenalalla vallitsee yhteisymmärrys siitä, mikä tunnustetaan tai hylätään uutena tutkimustietona. Becherin (1989: 13-14, myös Ylijoki 1998: 59-60) mukaan tieteenalan sisäinen kehitys määrittää sen, minkälaisiin tutkimusaiheisiin ja ongelmiin kulloinkin tulee keskittyä.

Becherin (1989: 13, myös Ylijoki 1998: 59-61, Kekäle 1998: 181-182) mukaan kovat ja puhtaat tieteenalat haaroittuvat ja kasvavat kuin puu, kun taas pehmeät ja puhtaat tieteenalat pikemminkin mutkittelevat ja polveilevat joen tavoin. Kovat ja puhtaat tieteenalat ovat selvärajaisempia ja teoreettisesti kehittyneempiä kuin pehmeät ja puhtaat tieteenalat, mutta myös pehmeät ja puhtaat alat ovat teoreettisesti painottuneita. Pehmeillä ja puhtailla aloilla tieto on luonteeltaan holistista. Tavoitteena on ilmiöiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja tulkitseminen. Pehmeillä ja puhtailla tieteenaloilla ei sen sijaan vallitse yksimielisyyttä tai kriteereitä tutkimusongelmien merkittävyyden tai tulosten tason arvioimiseksi. Pehmeisiin ja puhtaisiin tieteenaloihin lukeutuvat pääasiassa perustutkimusta tekevät humanistiset ja yhteiskuntatieteelliset alat.

Kovat ja soveltavat alat ovat Becherin (1989: 15, myös Ylijoki 1998: 61) mukaan heuristisia, etsimään ja keksimään johtavia. Tieto ei välttämättä ole kumulatiivista, joskin aika ajoin se nojautuu olemassa oleviin tekniikoihin ja keksintöihin. Kovat ja soveltavat alat tekevät kvantitatiivista tutkimusta, mutta tutkimus sisältää Becherin mukaan aina myös jonkin verran kvalitatiivista päätelyä. Käytäntöön orientoituneina kovat ja soveltavat alat tuottavat tuotteita ja keksintöjä yritysten tarpeisiin yhteistyössä yritysten kanssa.

Pehmeät ja soveltavat tieteenalat, joihin kuuluviksi voidaan lukea sekä yhteiskuntatieteellisiä, kasvatustieteellisiä että humanistisia aloja, esimerkkeinä sosiaalityö, soveltava kielentutkimus, julkishallinto ja kirjastotiede, pyrkivät Ylijoen (1998: 61-63, ks. myös Becher 1989: 15-16) mukaan läheisessä yhteistyös-

sä omien alojen ammattilaisten kanssa ammattikäytäntöjen kehittämiseen ja parantamiseen. Ylijoki toteaa, että pehmeät ja soveltavat alat ovat usein tieteenaloina nuoria ja saavat siitä syystä taistella asemastaan yliopistomaailmassa toisin kuin vakaan ja korkean statuksen omaavat kovat ja puhtaat alat, kuten esimerkiksi fysiikka. Kun kovat ja soveltavat alat ovat yrityssektorille suuntautuneita, pehmeät ja soveltavat alat suuntautuvat puolestaan lähinnä julkiselle sektorille ja siellä naisvaltaisille aloille.

Becherin (1989: 152-154, myös Kekäle 1998: 182-184 ja Ylijoki 1998: 58-68) tieteenalaheimojen sosiaaliset muodot eriytyvät akseleilla konvergentti-divergentti ja urbaani-ruraali. Konvergenteilla tieteenaloilla tutkimusta tehdään yhteen suuntautuneissa akateemisissa heimoissa suhteellisen kapean ja koherentin tutkimusalan sisällä tarkasti rajattujen tutkimusongelmien parissa. Konvergenteilla aloilla tutkijayhteisöt rajaavat akateemiset heimoreviirinsä tarkasti, ja niitä hallitsee suhteellisen pysyvä tutkijaeliitti. Urbaaneille aloille ominaista on kaupunkimaiselle elämänmuodolle tyypillinen tehokkuus, kilpailu ja nopearytmisyys. Kaupunkilaisille heimoyhteisöille ominainen julkaisutoiminnan nopea tempo on mahdollista, koska kuten Ylijoki toteaa, perusteorioista ja -käsitteistä vallitsee yhteisymmärrys: ´alan oppihistoriaa ei tarvitse kuljettaa julkaisuissa mukana´. Pehmeät ja puhtaat tieteenalat, joita tyypillisesti perustutkimusta tekevät humanistiset ja yhteiskuntatieteelliset tieteenalat edustavat, ovat vastaavasti enemmän ruraaleja ja divergenttejä kuin urbaaneja ja konvergenttejä. Tutkimustulokset julkaistaan kirjoissa, joissa perustellaan laajasti työn teoreettiset lähtökohdat. Tällöin tutkimustyötä tehdään pitkäjänteisesti. Tempo on maalaiselle elämäntyyliä ominaisen verkkaista. Divergenteilla aloilla tutkimustyötä tehdään yleisemmin yksin kuin ryhmissä, jolloin myös tutkimusongelmat ovat pitkälle eriytyneitä, eikä tieteenaloille muodostu sosiaalisesti yhteen suuntautuneita koossa pysyviä tiedeyhteisöjä.

Kovat ja puhtaat tieteenalat, kuten biokemia, sijoittuvat tyypillisesti urbaani-ruraali ja konvergentti-divergentti-akseleilla urbaanin ja konvergentin puolelle (Becher 1989: 154-158, Kekäle 1998: 182-184). Vastaavasti pehmeiksi ja puhtaiksi määritellyiltä tieteenaloilta löytyy voittopuolisesti divergenttejä ja ruraaleja aloja. Esimerkkinä divergentistä alasta Becher mainitsee sosiologian, joka on, kuten Kekäle toteaa, ´fragmentoitunut erilaisiin perspektiiveihin ja paradigmoihiin´. Yksioikoisia johtopäätöksiä kovien ja puhtaiden alojen konvergenssista ja urbaanisuudesta tai pehmeiden ja puhtaiden alojen divergentssistä ja ruraalisuudesta ei kuitenkaan ole sallittua tehdä. Becherin mukaan ainoastaan fysiikka voidaan pitää puhtaasti urbaanina tieteenalana. Esimerkiksi koviin ja puhtaisiin tieteenaloihin lukeutuva kemia sijoittuu urbaani-ruraali-akselin ruraaliin päähän. Historia on Becherin luokituksessa pehmeä tieteenala, mutta kuten Kekäle Becheriä lainaten toteaa, ´historioitsijoita yhdistää älyllisen samankaltaisuuden pitkä traditio sekä tietyt jaetut oletukset ja ajattelutavat´, jolloin historiaa on pidettävä konvergenttina tieteenalana.

Tutkimusongelmani kannalta on mielenkiintoista pohtia, soveltuuko tuulosohjaus joillekin tieteenalakulttuureille paremmin kuin joillekin toisille ja onko toiminta- ja taloussuunnittelu yhdelle tieteenalaheimolle luontevampaa kuin toiselle.

Kekäle (1997: 101-103 ja 116-119, 1998: 183) on tutkinut yliopistojen ainelaitosten johtamiskulttuureita haastattelemalla kahden yliopiston ainelaitosten opettajia ja tutkijoita. Laitokset edustavat tieteenaloina biologiaa, fysiikkaa, historiaa ja sosiologiaa. Kekäleen oletus on, että kovilla, urbaaneilla ja konvergenteilla aloilla yhteisen strategian luominen on helpompaa kuin pehmeillä, ruraaleilla ja divergenteilla aloilla. Voisin itsekin olettaa, että esimerkiksi toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi olisi luontevampi ja toimisi paremmin tieteenaloilla, joille on ominaista kollektiivinen toimintatapa sekä yhteinen arvo- ja normiperusta. Tutkimuksessani tarkastelun kohteena ovat kuitenkin tiedekunnat eivätkä suoranaisesti oppiaineet tai tieteenalat.

Becheriläisittäin ajateltuna tiedekunnat ovat entiteettejä, jotka koostuvat useista kognitiivis-epistemologisista ja sosiaalis-kulttuurisista kokonaisuuksista (myös Ylijoki 1998: 29). Yhden tiedekunnan sisällä elää useita sosiaaliselta muodoltaan toisistaan enemmän tai vähemmän poikkeavia akateemisia heimoja, joiden elämäntapa ja maailmankuva ovat muokkautuneet sen mukaan, mitä ne tutkivat ja opettavat.

Tarkastelemiani neljää Jyväskylän yliopiston tiedekuntaa ei ole mahdollista luokitella yksiselitteisesti dimensioilla kova–puhdas, kova–soveltava, pehmeä–puhdas, pehmeä–soveltava omiin laatikkoihinsa. Haluan kuitenkin sijoittaa tiedekunnat hyvin karkealla tasolla jonkinlaiselle mielen kartalle. Sijoittelu auttaa mahdollisesti osaltaan ymmärtämään eri tiedekuntien edustajien erilaisia suhtautumistapoja tulosohtausprosessiin.

Sen perusteella mitä Becher (1989), Kekäle (1997) ja Ylijoki (1998) ovat sanoneet tieteenalakulttuureista ja niiden luokittelusta, Jyväskylän yliopiston matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa tehdään sekä puhdasta että soveltavaa tutkimusta. Tiedekunnassa on enemmän kovia kuin pehmeitä, enemmän konvergentteja kuin divergenttejä ja enemmän urbaaneja kuin ruraaleja aloja. Humanistisessa tiedekunnassa ovat taas edustettuina voittopuolisesti pehmeät, ruraalit ja divergentit alat. Humanistisen tiedekunnan sisällä on sekä puhtaita että soveltavia aloja. Esimerkiksi kieliaineissa tehdään sekä soveltavaa että puhdasta tutkimusta. Kasvatustieteiden tiedekunnan alat ovat lähinnä pehmeitä ja soveltavia, divergenttejä ja ruraaleja. Yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa tehdään sekä puhdasta että soveltavaa tutkimusta. Tiedekunnassa tehdään tutkimusta enemmän pehmeillä, ruraaleilla ja divergenteilla aloilla kuin kovilla, urbaaneilla ja konvergenteilla aloilla.

Yljoen (1998: 62) mukaan Becherin tieteenalaluokitus auttaa paremmin ymmärtämään yliopistoa tutkimuskohteena:

Yhtäältä se herkistää akateemisen kulttuurin eroille ja torjuu suoraviivaisesti yleistäviä näkemyksiä yliopistosta ja tieteestä, toisaalta se tuo pitäviksi osoittautuneita kiinnekohtia loputtoman moninaisuuden keskelle.

Tiedekunnat ovat muotoutuneet toisaalta mukaellen yleistä tieteenalojen kehitystä, toisaalta historiallisten länsimaiselle yliopistomaailmalle yhteisten traditioiden ja yliopistokohtaisten hallinnollisten rakenteiden uudistamisen kautta. Kuvatessani tiedekuntia en lähde ajatuksesta, että ne suoraviivaisesti tai puh-

taasti olisivat tietynlaisia tieteenalakulttuureita edustavia kokonaisuuksia, vaikka samaan tiedekuntaan kuuluvat tieteenalat ja oppiaineet usein ovatkin samaan tiedeperheeseen, sukuun tai klaaniin kuuluvia. Sen sijaan esitän, että ne ovat samanaikaisesti useiden toisiaan muistuttavien, mutta myös toistensa kanssa täysin erilaisten tieteenalojen ja oppiaineiden muodostamia, aikaan ja paikkaan sidoksissa olevia funktionaalisia kokonaisuuksia. Siksi ja myös sen perusteella, mitä Välimaa (1995b: 40-41) on todennut Becherin tieteenalajaotteen heikkouksista, täydennän becheriläistä tiedekuntamääritelmäni Anderssonin määritelmällä kansakunnista kuvitteellisina poliittisina yhteisöinä (Andersson 1991: 4-7).

Miellän tiedekunnat yhteisöinä, joiden olemassaolo perustuu tietyn symbolisen¹⁵ merkitysmaailman olemassaololle, jota rituaalein vahvistetaan ja uusinnetaan. Määrittelen tiedekunnan sepitteellisenä käsitteenä, narratiivina, jolla entiteetille luodaan, itse asiassa, kuten Hietala (1996: 120) on todennut, keinotekoinen identiteetti. Tiedekunta on älyllistunteellinen konstruktio, jonka osaksi voidaan tulla ja jonka ehdoilla elämä merkityksellistyy ihmisille. Tulossopimusneuvotteluissa tiedekunnat ovat läsnä ja merkityksellistyvät paitsi edustajiensa ja edustajien puheen ja toiminnan kautta myös tiedekuntaa symboloivien valokuvien ja esineistön kautta, joita on sijoitettu tulosneuvottelujen fyysisen tilan, yliopiston hallituksen kokoushuoneen vitriineihin.

Kun tarkastelen tutkimuskohdettani toimintakulttuurien kohtaamispaikkana, yhdyn Välimaan (1995a: 180-181) käsitykseen, jonka mukaan

eri tiedekulttuurit voidaan erotella toisistaan sekä tietoon ja tieteellisiin traditioihin perustuvina episteemisinä yhteisöinä että kanssakäymisen avulla ymmärrettävinä sosiaalisina yhteisöinä.

Tämän ajatuksen mukaisesti tarkastelen tulosohjausprosessia joukkona rituaaleja, joissa on läsnä – ainakin välillisesti – eri tieteenaloja ja siten erilaisia tiedekulttuureita edustavia akateemisia yhteisöjä, 'heimoja'. Nämä akateemiset yhteisöt ovat läpinäkyviä, abstraktioita, jotka rakentuvat sekä ihmisistä että tieteellisistä traditioista. En pyri kuvaamaan tai vertaamaan näitä 'heimoja' keskenään, vaan selitän tulosohjauksen seurustelukulttuurien eroavaisuuksia ja samuuksia tieteenalakulttuurien eroavaisuuksilla ja samuuksilla. Pyrin käyttämään tätä mielenkiintoista näkökulmaa ajattelun välineenä ymmärtääkseni paremmin niitä erilaisia odotuksia ja oletuksia, joita eri tieteenaloja edustavilla tiedekuntien ihmisillä on tulosohjausprosessista. Otan tieteenalakulttuurinäkökulman esiin tulosohjaus-seurustelun ja siihen osallistuvien kuvaamisessa kolmannessa ja neljännessä luvussa. Tutkimusongelman kannalta mielenkiintoinen kysymys on myös, miten

¹⁵ Maailman kokeminen käsitteenä (symbolisesti) tarkoittaa maailman havaitsemista kielen, sanojen, käsitteiden ja uskomusten opettamalla, ehdollistamalla ja mahdollistamalla tavalla. Ihmisellä on symbolisoinnin kyky ja tällä kyvyllään hän sovittaa maailmansa käyttäytymiseensä ja käyttäytymisensä maailmaansa. Ihminen luo menneisyytensä, käsittää nykyisyyden ja ennakoi tulevaisuutta symbolien avulla, jotka abstrahoiivat, siivilöivät, tiivistävät, vääristävät, syrjäyttävät ja jopa luovat sitä mitä aistit välittävät tietoisuuteen. (Pekonen 1991: 16.)

eri tieteenalakulttuurit suhtautuvat keskushallinnon yhteiskunnallisuuteen, yhteiskunnallisuuden muotoon, jonka kautta tulosohejaus on tullut yliopistoihin.

Tulosohjausprosessissa ovat ´akateemisten maailmojen´ lisäksi länä yliopiston johdon/keskushallinnon toimintakulttuurit ja valtionhallinnon omanlaisensa toimintakulttuuri. Tulosohjausjärjestelmän myötä valtionhallintoon istutettiin käsitteet tulosajattelu, tulostavoite ja tuloskulttuuri (Virtanen 1996: 3-9, Summa 1995: 143). Käsitteillä oli konkreettisuutta tavoitteleva sisältö, mutta ennen kaikkea niillä pyrittiin luomaan kuvaa uudistuneen toimintakulttuurin omaksuneesta valtionhallinnosta, joka olisi vapaa niistä negatiivisista mielikuvista ja ilmiöistä, joita on perinteisesti liitetty byrokraatiaan ja byrokraattisiin toimintatapoihin. Kuten Summa (1995:143) toteaa, muutokseen pyrkivillä, asioita poliitisoivilla käsitteillä on taipumus muuttua symboleiksi, joilla ei ole enää johonkin konkreettiseen kohteeseen palautettavissa olevaa merkityssisältöä. Sen sijaan ne alkavat edustaa koko sitä myönteistä tai kielteistä merkitysmaailmaa, joka muutokseen liitetään. Summa (1995: 143) viittaa Pekoseen (1991: 22-27) todetessaan:

Symbolimerkityksen saaneen käsitteen käyttäminen ei viittaa mihinkään selvärajaiseen objektiivisesti todettavissa olevaan ilmiöön vaan symboli edustaa välillisesti kokonaista ideoiden ja asenteiden maailmaa; se on merkitysten varasto, joka mobilisoi mielikuvia ja tunteita.

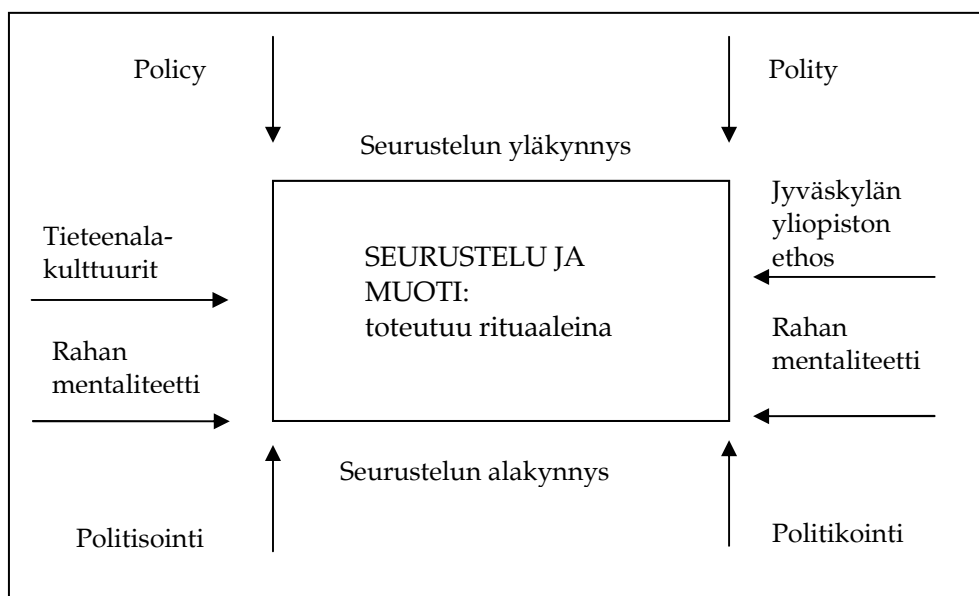
On myös olemassa jotakin sellaista, jota voi kutsua Jyväskylän yliopiston ethokseksi. Ethoksella tarkoitan eettistä mielenlaatua tai katsomustapaa, tietynlaisia henkisiä arvoasetuksia. Jyväskylän yliopisto muodostaa tietynlaisen kulttuurisen kokonaisuuden, jonka jäsenillä on ainakin jossain määrin yhteinen suhtautumistapa todellisuuteen. En varsinaisesti pohdi tai pyri osoittamaan, minkälainen tämä Jyväskylän yliopiston ethos on, mutta mahdollisesti se nousee aineistosta esiin, ja lukija voi rakentaa oman käsityksensä siitä.

Edellisten lisäksi myös olemassa olevat taloudelliset resurssit luovat tietyn mentaliteetin. Simmelin (ks. Noro 1991:14) mukaanhan ´raha tuottaa tietyn käyttäytymisen kaikille, jotka sen yhteyteen joutuvat´. Kutsun rahan mentaliteettia tutkimuksessa niukkuusdiskurssiksi, koska tiedekuntien ja ainelaitosten puhe rahasta on keskeisesti pohdintaa sen riittämättömyydestä.

Kuviossa 2 olen kuvannut tutkimuksessa käyttämäni tutkimusnäkökulmat ja niiden suhteet toisiinsa. Tulkitsen muodin mekanismiksi, joka on sen julkisen hallinnon muutoksen takana, jonka tulosta tulosohejaus on ja jonka taustalla on New Public Management -ajattelu. Tutkimuksessani lähden siitä, että NPM-ajattelu on muoti, joka muuttaa julkista hallintoa ja käytäntöjä, jotka ovat julkisen piirissä. Simmelin (ks. Noro 1997: 216-217) ajatteluun pohjautuen lähden siitä, että muoti, kuten yhteiskunta muutoinkin, luodaan seurustelun eli vuorovaikutuksen piireissä. Tulosohjauksen seurustelu, vuorovaikutus, toteutuu rituaaleina. Rituaaleja, seurustelun sisältöjä ja muotoja, joita tutkimuksessani tarkastelen, määrittävät seurustelun ylä- ja alakynnykset, seurustelun rakenteelliset ehdot.

Seurustelun yläkynnystä määrittävät tutkimuksen vertikaaliseen, valta ja politiikka -dimensioon kuuluvat aspektit policy ja polity. Seurustelun alakynnystä määrittävät tutkimuksen vertikaaliseen, valta ja politiikka -dimensioon kuuluvat toiminnalliset aspektit politisointi ja politikointi.

Rituaaleja, seurustelun sisältöjä ja muotoja, määrittävät myös tutkimuksen horisontaalinen dimensio. Tutkimuksen horisontaaliseen dimensioon kuuluvat tieteenalakulttuurien väliset erot. Tavoitteenani on siten selittää seurustelukulttuurien eroja tieteenalakulttuurien eroilla. Horisontaaliseen dimensioon kuuluvat myös rahan luoma mentaliteetti, jota siis kutsun niukkuusdiskurssiksi ja kulttuurinen kokonaisuus, jota kutsun Jyväskylän yliopiston ethokseksi.



KUVIO 2 Tutkimusnäkökulmat

2.6 Tutkijan roolit ja positiot

Olen tässä tutkimuksessa läsnä toisaalta yliopiston hallintovirkamiehenä ja toimijana, toisaalta tutkijana ja analyysoijana. Työtehtäviini Jyväskylän yliopiston hallinnossa kuuluu yliopiston ja opetusministeriön sekä rehtorin ja tiedekuntien välillä käytävien tulosneuvotteluiden sekä toiminta- ja taloussuunnitelmien, strategioiden ja erilaisten yliopiston johdon toimeksiannosta tehtävien suunnitelmien ja selvitysten valmistelutyö.

Miten sitten erilaiset roolini sopivat yhteen? Myönnän olevani lähellä, ehkä liiankin lähellä tutkimuskohdettani, mutta samalla erinomaisella aitiopaikalla. Yliopistoja ja korkeakoulutusta tutkivan positio suhteessa tutkimuskohteeseensa on erityinen, ja sitä on syytä pohtia lähemmin.

Yliopisto on aina jossakin määrin ongelmallinen ja epäkiitollinen tutkimuskohde. Yliopistoa tutkiva on aina monitahoisesti kietoutunut tutkimuskohteeseensa. Tästä syystä jokainen, joka tutkii yliopistoa, on pakotettu analysoimaan suhdettaan yliopistoyhteisöön ja myös itseensä (myös Koski 2002: 48).

Koen erilaiset roolini tutkimusprosessissa toisiaan täydentävinä, en kilpailuvina tai toisilleen vastakkaisina. Ne vaativat kuitenkin tietoisena elämistä. En

näe kaksoisrooliani tekijänä ja tutkijana ongelmallisena niin kauan kuin olen tietoinen rooleistani eri tilanteissa ja olen yhteisössäni selvästi ilmaissut, missä roolissa kulloinkin toimin. Pyrin seuraavassa asemoimaan itseäni Teichlerin korkeakoulutuksen asiantuntijuuden ideaalityyppien avulla (ks. Ahola & Välimaa 2002: 8-11 ja Teichler 2000: 17-21).

Teichler määrittelee kuusi korkeakoulutuksen asiantuntijuuden ideaalityyppiä sen perusteella, minkälaista korkeakoulutuksen asiantuntijuus on luonteeltaan (Teichler 2000: 17-21, myös Ahola & Välimaa 2002: 8-11). Teichlerin korkeakoulutuksen ideaalityyppejä ovat satunnainen korkeakoulututkija, vakava korkeakoulututkija, institutionaalistunut korkeakoulututkija, soveltava korkeakoulututkija, konsultti ja reflektiivinen toimija. Satunnainen, vakava ja soveltava korkeakoulututkija ovat tutkimukseni kannalta mielenkiintoisimmat ideaalityypit. Jätän tarkastelun ulkopuolelle institutionaalistuneen korkeakoulututkijan, konsultin ja reflektiivisen toimijan, koska en työskentele institutionaalistuneena korkeakoulututkijana korkeakoulututkimusta tekevässä laitoksessa, enkä myöskään ole ottanut tässä tutkimuksessa konsultin eikä käytännön kehittäjän roolia.

Teichlerin (Ahola ja Välimaa 2002: 8) mukaan korkeakoulutuksen asiantuntijuus on luonteeltaan akateemista, käytännön kenttätietoon tai sovellusten kehittämiseen liittyvää policy-asiantuntijuutta. Akateeminen asiantuntijuus on oman tieteenalan teorioiden ja metodologian hallintaa. Kenttätieto on korkeakoulujärjestelmän ja sen toimintatapojen ja kulttuurin tuntemusta. Policy-asiantuntijuus puolestaan on kykyä kehittää uudenlaisia käytäntöjä ja luoda ratkaisuja erilaisiin käytännön ongelmiin. Policy-asiantuntijuus on myös läheisessä kytköksessä korkeakoulupolitiikkaan.

Satunnaiselle korkeakoulututkijalle korkeakoulutus on vain yksi monista ilmiöistä, joita hän ottaa tutkimuskohteikseen tutkijanuransa aikana (Ahola & Välimaa 2002: 9). Satunnaisen korkeakoulututkijan primaariviiteryhmä on hänen oman tieteenalansa tutkijayhteisö. Vaikka satunnaisen korkeakoulututkijan tutkimustulokset on suunnattu ensisijaisesti omalle tutkijayhteisölle, ne voivat hyödyttää myös korkeakoulututkimusta. Satunnaisella korkeakoulututkijalla ei yleensä ole korkeakoululaitoksen tai korkeakoulutuksen käytännön tuntemusta, häneltä puuttuu myös tutkimuskohteensa käytäntöjen kehittämisintressi.

Vakavalle korkeakoulututkijalle korkeakoulutus on pysyvä kiinnostuksen ja tutkimuksen kohde, jota hän tutkii oman tieteenalansa tutkimustraditioille uskollisena (Ahola & Välimaa 2002: 9-10). Toisin kuin satunnaisella korkeakoulututkijalla, vakavalla korkeakoulututkijalla on myös korkeakoulutuksen käytännön tuntemusta. Vakavia korkeakoulututkijoita Aholan ja Välimaan mukaan ovat Clark, Becher ja Bourdieu.

Korkeakoulutuksen ideaalityypin, soveltavan korkeakoulututkijan tutkimustyöhön sisältyy tarve hyödyttää ja kehittää korkeakoulutusta ja tarjota uutta tietoa alan päätöksentekijöiden tarpeisiin (Ahola & Välimaa 2002: 10). Soveltavat korkeakoulututkijat voivat työskennellä tutkimuslaitoksissa ja korkeakoulujen hallinnossa. He voivat osallistua myös erilaisiin kehittämishankkeisiin.

Aholan ja Välimaan (2002: 11) mukaan korkeakoulutus on moniulotteinen akateemisen tutkimuksen kohde ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen alue. Kor-

keakoulutuksen hahmottamiseen tutkimuskohteena ja poliittisen toiminnan kenttänä on olemassa yhtä monta tapaa kuin alalla on toimijoitakin. Asemoisin itseni Teichlerin luokituksessa lähinnä soveltavaksi korkeakoulututkijaksi, jolle on ominaista ja luontevaa toimiminen korkeakoulutuksen kentällä molemmissa rooleissa sekä tutkijana että toimijana.

Korkeakoulututkimusta tekevän tutkijan positiota suhteessa tutkimuskoh- teeseensa voidaan tarkastella myös Luhmannin (kts. Bednarz 1989: x-xv ja Vä- limaa 1995b: 19-24) autopoiesis-käsitteen avulla. Autopoiesiksella Luhmann tar- koittaa sosiaalista järjestelmää, joka muodostuu ´sisäsyntyisesti`:

... this means that social systems constitute themselves self-referentially. Everything that functions as an element in the system is itself a product of the system ... the concept of autopoiesis can be extended to the social domain only when the elements of social systems are conceived as communicative acts (events) and not as persons, roles, subjects, individuals, etc. (Bednarz 1989: xi.)

Sosiaalitieteellinen tutkimus ja erityisesti korkeakoulututkimus ovat Luhman- nin autopoiesis-käsitteen avulla ymmärrettynä osa tutkimuksen kohteena ole- van sosiaalisen järjestelmän, korkeakouluinstituution toimintaa (Välimaa 1995b: 22). Tällöin myös korkeakoulututkimuksen kentällä toimiva tutkija on toimin- tansa kautta osa korkeakouluinstituutiota: sekä sen tuotos että sen tuottaja. Korkeakoulutusta tutkiva on osa sosiaalista järjestelmäänsä, korkeakouluinsti- tuutiota, koska reflektoi sitä: tutkii sitä ja kommunikoi siitä sekä järjestelmälle että tutkijalle yhteisellä kielellä. Sosiaalisten järjestelmien rajat toisaalta erotta- vat ne muista järjestelmistä ja ympäristöstään, toisaalta yhdistävät järjestelmät muihin järjestelmiin ja ympäristöönsä. Korkeakouluinstituutio on sosiaalinen järjestelmä, josta tutkijan ei ole mahdollista irtautua.

Etnografista tutkimusta tekevät tutkijat ovat viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana tulleet Jenksin (2002: 174, myös Angrosino & Mays de Perez 2000: 673-702) mukaan tietoisiksi siitä, että se, mitä he ovat, vaikuttaa siihen, mitä he havainnoivat, ja siitä, että mitä he havainnoivat, vaikuttaa siihen, mitä he kirjoittavat. Edelleen se, mitä tutkijat kirjoittavat, vaikuttaa siihen, miten muut reagoivat siihen, mitä on kirjoitettu.

Luhmannin (1989) autopoiesis-käsitteen kautta tämä etnografien näkemys on helposti hyväksyttävissä. Autoetnografisessa tutkimuksessa on kyse henki- lökohtaisen yhdistämisestä kulttuuriseen, kunnes ero henkilökohtaisen ja kult- tuurisen välillä sekoittuu (Ellis & Bochner 2000: 739). Jenksin (2002: 174) mu- kaan, kun etnografi kirjoittaa itsestään, hänen tavoitteenaan on ´koskettaa maa- ilmaa´, jossa hän elää. Sosiaalitutkimuksessa se, mitä tiedetään, on osa tutkijan kokemusta: ´one cannot separate the knower from the known... Here, however, the known is the knower´s experience´ (Jenks 2002:174).

Jenksin (2002: 182) mukaan jokainen ihminen on potentiaalisesti etnografi ja etnografisen tulkinnan kohde. James (1968: 41) erottaa toisistaan kaksi mi- nää/itseä:

The total self is of me, being as it were duplex, partly known and partly knower, partly object and partly subject...

Bochner ja Ellis (1996: 19-20) olettavat, että etnografit eivät voi asettua tutkijamuskkohteensa yläpuolelle tai ulkopuolelle, koska ovat osa sitä. Etnografit eivät myöskään voi erottaa tuntemaansa maailmaa ja käyttämäänsä kieltä, jolla selittävät ja kuvaavat sitä.

Edellisen perusteella oletan – ja tämä koskee kaikkia sosiaalitieteilijöitä, ei vain korkeakoulututkijoita – että omasta kokemuksesta on mahdollista saada aikaan tieteellisesti merkittävää tietoa – mikä tässäkin tutkimuksessa on tavoitteena – ja että se on legitiimi tapa tuottaa tutkimusta.

2.7 Tulkinnan lähtökohdat

Laadullista tutkimusta tekevän ja erityisesti etnografista tutkimusotetta soveltavan tutkijan täytyy olla riittävän perehtynyt tutkimuskohteeseensa (Creswell 1998: 16-18, 197-204). Etnografista tutkimusta tekevältä vaaditaan, että hän on viettänyt riittävän pitkän aikaa kentällä. Häneltä edellytetään myös, että hän on tuonut riittävän hyvin esiin omat käsityksensä ja uskomuksensa (biases) ja kirjoittanut esiin oman positionsa tutkimuksessa. Tutkijan on tämän lisäksi hyvä olla tietoinen siitä, pyrkiikö hän tutkimuksellaan hankkimaan ´universaalia´, yleistettävää ja pysyvää vai paikallista tietoa.¹⁶

Toulminin (1990: 30-35) mukaan kiinnostus suullisesti esitettyä, erityistä, paikkaan ja aikaan sidottua kohtaan tutkimuksessa juontaa juurensa länsimaiseen humanistiseen ajatteluun. Tämänkaltaisen ajattelun syrjäyttivät 1630-luvun jälkeen rationalismia edustavat filosofit, joille arvokasta oli kirjallisesti esitetty, universaali, yleinen ja ajaton:

Thus, from 1630 on, the focus of philosophical inquiries has ignored the particular, concrete, timely and local details of everyday human affairs: instead, it has shifted to a higher, stratospheric plane, on which nature and ethics conform to abstract, timeless, general, and universal theories. (Toulmin 1990: 35.)

Elämällä mukana tietyssä yhteisössä ihmiselle kertyy paikallista tietoa, joka vaikuttaa hänen toimintaansa myös tutkijana. Tehtävänäni tässä tutkimuksessa on kerätä paikallista tietoa ja kuvata sen avulla tutkimuskohdettani. Tavoitteenani ei siten ole yleistettävän ja yleispätevän tiedon tuottaminen, vaikka Bourdieu (1995: 274) onkin todennut, että yleisiä kysymyksiä esittämällä on mahdollista ´löytää ne muuttumattomat ominaisuudet, jotka kohde kätkee erikoisuuteensa´.

Virkamiehen roolissani jo valmiiksi kentällä muutaman vuoden olleena olen saanut mahdollisuuden havainnoida ihmisten toimintaa – mitä ihmiset tekevät ja/tai mitä heidän pitäisi tehdä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa –,

¹⁶ Geertz (1993: 167-218) puhuu paikallisesta tiedosta teoksessaan *Local Knowledge*. Esimerkiksi purjehtiminen, viininviljely ja politikointi ovat Geertzin mukaan sidottua taitoa ja tietämystä. Myös lait ovat sosiaalista elämää rakentavaa paikallista tietoa: tapa kuvata ja kuvitella maailma. Geertzin esimerkit herättävät pohtimaan, mikä oikeastaan on paikallista, mikä universaalia.

puhetta ja artefakteja. Etnografin kenttätyötä on tyypitelty sen mukaan, onko hän puhdas havainnoija, havainnoija, joka osallistuu, osallistuja, joka havainnoi, vai puhdas osallistuja (Gold 1958 ja Junker 1960 Atkinsonin & Hammersleyn teoksessa 1998: 111). Goldin ja Junkerin luokitusta voidaan pitää ideaalityyppien kuvauksena, eikä todellisuudessa tämänkaltaista puhdasta erottelua ole mahdollista tehdä. Erottelu auttaa kuitenkin pohtimaan erilaisia roolejani. Olen ollut puhdas osallistuja aikana, jolloin en vielä ollut päättänyt alkaa tehdä tätä tutkimusta. Vuoden 2001 keväästä lähtien olen ollut sekä havainnoiva osallistuja että puhdas havainnoija. Kaikissa kolmessa roolissa eletty aika on luonnollisesti vaikuttanut siihen tulkintaan, jonka tutkimuskohteestani teen.

Asemoin itseni edellä lähinnä soveltavaksi korkeakoulututkijaksi, jolle on ominaista ja luontevaa toimiminen korkeakoulutuksen kentällä molemmissa rooleissa, sekä tutkijana että toimijana. Esitin myös, että omasta kokemuksesta on mahdollista saada aikaan (ja tämä on myös tavoitteenani) tieteellisesti merkittävää tietoa. Siitä huolimatta on syytä kysyä, olenko nähnyt tai halunnut nähdä tutkimuskohteeni siten, että tulkintani ja ymmärrykseni ovat oikeaan osuvia. Onko tutkimukseni uskottava päällekkäisistä rooleistani huolimatta tai juuri niiden ansiosta?

Bourdieu (1995: 297-304) mukaan tutkija on aina itse osa tutkimuskohteessaan käytävää 'peliä' ja tutkimuskohteen muodostamaa 'pelikenttää'. Tämän vuoksi tutkijalta edellytetään osallistuvaa objektivaatiota. Osallistuva objektivaatio¹⁷ on Bourdieun mukaan tutkimuksen tekemisessä kaikkein haasteellisimpia tehtäviä. Osallistuva objektivaatio edellyttää, että tutkija 'luopuu tieteen käytöstä' ja tekee 'intervention' tutkimuskohteeseensa. Peli voidaan käsittää kaiken kattavasti vain silloin, kun siitä on itse vetäytynyt syrjään. Tämä edellyttää objektiivisuuden kaksoispurkua: toisaalta tutkijan tulee purkaa tutkimuskohteen objektiivinen konstruktio ja tähän objektiivisuuteen liittyvät harhat, toisaalta oma asemansa 'objektiivisena sosiologina'. Bourdieun mukaan objektivoitavaa on itse objektivointi-intressi, joka sisältyy osallistumiseen.

Bourdieu (1995: 297-304) ottaa esimerkiksi vaaliväittelyn. Vaaliväittelyssä toimijat taistelevat siitä, kuinka objektiivista retoriikkaa kukin toimija pystyy tuottamaan. Tutkijalla, joka vetoaa tieteen arvovaltaan, on Bourdieun mukaan toimittajia tai poliitikkoja paremmat mahdollisuudet tuottaa 'objektiivisuuden julkisivu', voittaa taistelu siitä, kuka määrää 'puolueettoman tulkinnan' eli saa katsojat mieltämään näkemyksensä objektiiviseksi. Tutkijalla on kuitenkin aina, kuten Bourdieu toteaa, suurempi tai pienempi intressi olla mukana vaaliväittelyn muodostamassa valtapelissä 'objektiivisuuden naamion takana'.

Aikana, jolloin minulla ei vielä ollut tutkijan viittaa harteillani, en vielä katsellut tutkimuskohdettani ainakaan niistä tutkimusnäkökulmista, 'objektiivisista konstruktioista' käsin, jotka olen aiemmin esitellyt. En kuitenkaan väitä, että aika puhtaana osallistujana olisi merkinnyt 'osallistuvaa objektivaatiota' tai että olisin siihen edes tietoisesti pyrkinyt. Kuitenkin aika, jonka olen viettänyt tutkimuskohteessani puhtaana osallistujana ja toimijana, on vapauttanut minut tarkastelemaan tutkimuskohdettani laajemmasta näkökulmasta kuin pelkästään

¹⁷ Osallistuvaa objektivaatiota ei saa sekoittaa osallistuvaan havainnointiin.

tietyntekoisena mittausteknologiana, poliittisena uudistusohjelmana (ks. Summa 1995: 144) tai akateemisena tilana, 'jossa positioita yhdistävät erityiset valtasuhteet' (ks. Bourdieu 1995: 297-304). Irti tutkijan roolista olen nähnyt tulosohjauksen ennen kaikkea rakenteena, jonka nimi on hallinto. Tulosohjaus on näyttäytynyt asiakirjoina, hallinnollisina toimijoina ja heidän välisinä sosiaalisina suhteinaan. Tulosohjaus on näyttäytynyt tapahtumina, jotka ovat pääsääntöisesti olleet olemassa ennen tulosohjaustakin, mutta joita tulosohjaus on enemmän tai vähemmän muuttanut.

Toisaalta aika, jona olen tarkastellut tutkimuskohdettani tutkijana eri ajattelun välineitä käyttäen valitsemistani tutkimusnäkökulmista käsin, on tehnyt mahdolliseksi etäännyttää itseni kaikkein 'osallistuvimmasta' positioistani tulosohjauksen toimijana (ks. Bourdieu 1995: 301-302).

Tutkimuksessani asetelma ei niinkään ole se, että olisin menossa etnografina kentälle. Sen sijaan olen pikemminkin tulossa kentältä takaisin. Tämänkaltaisessa tutkimusasetelmassa nousee luonnollisesti ongelmaksi liiallinen rutinoituminen, vaara, että pidän näkemiäni asioita liian normaaleina. Kentällä pitkään olleena asiat näyttävät minulle ehkä liiankin itsestäänselviltä. Tätä tutkimusasetelmaani liittyvää ongelmaa pyrin eliminoimaan valitsemieni ajattelun välineitä mahdollisimman hyvin hyödyntämällä. Simmelin ajatteluun tukeutuen ja rakentamalla erilaisia tutkimusnäkökulmia olen pyrkinyt etäännyttämään itseni työkentästäni tarkastellakseni sitä myös tutkijana. Olen pyrkinyt kertomaan tieteellisen tutkimuksen pelisäännöillä tarinan yliopiston tulosohjauksesta, tuottamaan reflektion siitä, mistä tulosohjauksessa on kysymys.

Erilaisten aineistojen lukeminen erilaisista tutkimusnäkökulmista käsin on ollut tapa tehdä itseni myös puolueettomammaksi tai riippumattomammaksi tutkimuskohteestani. Se on ollut yksi tapa luoda distanssia tutkijan ja tutkimuskohteen välillä, pyrkiä takaamaan tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuuden takaamisella tai itseni puolueettomammaksi tai riippumattomammaksi tekemisellä en kuitenkaan tarkoita, että etnografista tutkimustapaa soveltaessani, havainnoimalla, haastatteleamalla ja lukemalla erilaisia kirjallisia tutkimusaineistoja, olisin saanut aikaan tutkimusraportin, jossa olisi paljastettu jokin olemassa oleva totuus tulosohjauksesta. Tutkimuksessani olen valinnut linssin, joka on tarjonnut yhden näkökulman tarkastella johdonmukaisesti valitsemani ilmiötä.

Denzin (1997: 201-202) jakaa nykyhetken sosiaalitieteilijät kahteen kastiin, realisteihin ja kulttuurifenomenologeihin:

The realists see stories in society, waiting to be written, and the phenomenologists write from the inside out, their own stories become cultural texts. Both groups situate themselves in the stories told so the new writing always carries traces of autoethnography, the personal memoir, and the confessional. (Denzin 1997: 201.)

Denzin (1997: xiv - xvii) määrittelee etnografian tehtäväksi kerätä ja kertoa monet versiot 'totuudesta'. Olen Denzinin kanssa samaa mieltä siitä, että totuus on aina ainakin jossain määrin henkilökohtaista ja subjektiivista. Yhtenä muiden joukossa tämä on tarina, muistiin merkintä yhdestä aikamme sosiaalisesta diskurssista, tulosohjauksesta tietynä aikana, tietyssä paikassa.

Antropologian tutkimuskohde viittaa – ainakin sen pitäisi viitata – todellisuuteen, mutta tämä todellisuus ei ole, kuten Keränen (1996: 120) toteaa Fabianiin (1991: 180-218) viitaten, ´puhtaasti havainnoitavissa´. Antropologian kohde on tuotettu tekstuaalisesti, ja se on kirjautunut tiettyyn kertomukseen, johon lukijan on mahdollista samastua. Maailmat, joita tutkimme, on luotu osittain sen tekstin kautta, joka niistä on kirjoitettu (ks. Denzin 1997: xiii, 4-5, 32-33). Tutkimukseni rakentuu erilaisista tekstityypeistä, mm. puheesta, joka on kirjoitettu tekstimutoon ja kirjoitetusta tulkinnasta puheesta. Tekstit ovat aina dialogeja, joissa ovat läsnä sekä henkilöt, joita tutkija on haastatellut tai joiden kanssa tutkija on keskustellut (tekstin hän), että tutkija itse (tekstin minä). Tärkeää on, että tekstejä tulkitaan siinä kontekstissa, jossa ne on kirjoitettu.

Olen edellä kuvannut tutkimuksen minän, kirjoittajan. Olen myös kuvannut tutkimuksen kolmannen persoonan, joka on se yliopisto, se tiedeyhteisö, josta kirjoitan. Kertomatta on vielä, kuka on tutkimuksen sinä, jolle tekstin osoitan; mikä on kenttä, yleisö, jolle tutkijana tutkimustyön kohdistan (ks. Eräsaari 1995: 302) Tutkimuksessani tavoitteena on tehdä läpinäkyväksi ja ymmärrettäväksi tulosohjauksen todellisuutta kaikille, jotka yliopistoissa joutuvat sen kanssa tekemisiin. Lisäksi osoitan tarinani heille, jotka kiinnittyvät yliopistojen tulosohjausprosesseihin yliopistoja ylemmillä tasoilla, lähinnä opetusministeriössä, mutta mahdollisesti myös valtiovarainministeriön tasolla. Esimerkiksi sillä, miten valtiovarainministeriö ohjeistaa vuoden 2004 alusta voimaan tulevaa tilivelvollisuus- ja tulosohjausuudistusta, tulee olemaan vaikutuksensa myös yliopistoihin.

Olen edellä eri yhteyksissä viitannut etnografeihin ja ilmaissut myös itse soveltavani etnografiamaista tapaa tutkia. Siirryn seuraavassa käsittelemään sitä, mitä tarkoitan valinnallani kirjoittaa etnografiamaisesti.

2.8 Etnografia tapana tutkia ja tyylinä kirjoittaa

Tutkimukseni edustaa siis etnografiamaista tapaa tutkia ja tyyliä kirjoittaa. Etnografia on muistiinmerkintä (grafia) ihmisten etnisestä (etno) erityisyydestä. Tutkimuksessani puen sanoiksi eri tieteenalakulttuurien etnistä erityisyyttä. Ainelaitokset, tiedekunnat ja keskushallinto muodostavat ihmisryhmiä, jotka pohjautuvat osin tieteenalakulttuureihin. Tutkimuksessa pyrin osoittamaan tieteenalakulttuureiden samuuksia ja erilaisuuksia tulosohjausseurustelussa.

Etnografioille tavanomainen kirjoittamistyyli ja minämuoto¹⁸ ovat havainnollinen tapa tuottaa tutkimusta ruohonjuuritasolta käsin valitsemastani näkökulmasta. Olen kohdannut tutkimusaiheeni tärkeyden ja kiinnostavuuden tulosohjausprosessista vastaavana virkamiehenä juuri arkipäivän tasolla. En ole kiinnostunut tulosohjauksesta esimerkiksi pelkästään tutkijankammiosta käsin satunnaisena korkeakoulututkijana, jolta puuttuu käytännön kentän tuntemus

¹⁸ Etnografioita on avauskertomusten osalta ollut tapana kirjoittaa ensimmäisessä persoonassa (Pratt 1986: 31-33).

ja kokemus. Kirjoittamalla minämuodossa haluan myös korostaa juuri tälle tutkimukselle ominaista pyrkimystä lähteä liikkeelle toimijoiden todellisuudesta, 'sammakkoperspektiivin' valintaa 'lintuperspektiivin' sijasta.

Ulkokohtainen, ylhäältä päin tutkimuskohdettaan katsova, passiivimuodossa kirjoitettu tutkimusraportti aiheesta, jossa paikallinen todellisuus ja ihmiset kulttuurinsa jäseninä ovat kiinnostavinta, ei mielestäni sopisi tähän tilanteeseen. Lintuperspektiivistä aihetta lähestyvän, passiivimuodossa politologian arkikielellä kirjoitetun tutkimuksen tuottaminen tulosohjauksesta olisi toki mahdollinen vaihtoehto. Se ei kuitenkaan sovellu juuri käsillä olevaan tutkimusasetelmaan. Loisin sillä objektiivisuuden lumetta, mikä olisi ristiriidassa tutkimuksen lähtökohdan kanssa. Jo tutkimuksen uskottavuudenkin kannalta haluan tehdä näkyväksi sen, miten olen tutkijana tekstissä läsnä. Pyrin tuottamaan aikaan ja paikkaan sidottuja ymmärryksiä, jotka ovat syntyneet siten, että olen ollut osittain tarkasteleman kulttuurin jäsen, osittain siihen kuulumaton ulkopuolinen ja myös tarkkailija. Haluan kerrontatyylilläni osoittaa, että olen henkilökohtaisesti monitahoisesti kietoutunut tutkimuskohteeseeni ja sen kontekstiin.

Eräsaaren (1995: 75) mukaan kirjoittaja, joka pyrkii häivyttämään läsnäolonsa tekstissä mahdollisimman näkymättömiin

pukee J.R.R. Tolkienin hobittien tavoin haltijoilta saadun näkymättömyyden viitan päälleen. Hobitit käyttivät haltijaviittojaan piiloutuakseen pelottavalta viholliselta. Onko tieteellinen lukija tai yleisö niin mahtava vihollinen, että sen edessä täytyy muuttua näkymättömäksi?

Tutkimus on kommunikaatiota ja tehdessään tiedettä tutkijat kommunikoivat (ks. Keränen 1996: 112-123). Tieteellinen kirjoittaminen on ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa toimimista ja tiedon tuottamista omasta elämysmaailmasta käsin.

Tutkimuksen tekemisessä on kyse lukemisesta ja kirjoittamisesta, tulkinasta ja kääntämisestä. Kyse ei ole vain havaintojen ylös kirjaamisesta ja tulosten raportoinnista. Keräsen mukaan tulosten kääntämisprosessissa on mahdollista käyttää ja käytetään erilaisia eri tieteenalojen hyväksymiä sanastoja, kerronnallisia kulkua ja kirjoittamisääntöjä: tieteellisen kirjoittamisen lajityyppisiä eli genrejä.

Keränen (1997: 89-107) puhuu käsitteellisistä arkkitehtuureista, jotka muodostavat tieteenalalle kohteen ja säätelevät luonnollisina ja itsestäänselvyyksinä sitä, minkälaiset asiat ja millä tavoin voidaan ottaa tieteenalan puhumoon ja mitkä asiat jäävät sen ulkopuolelle. Tietyn tyyllilajin valinta ja minämuodon tai passiivin käyttö ei kuitenkaan ratkaise tutkimuksen tieteellisyyden tasoa. Se ei saisi ratkaista myöskään tutkimuksen tieteellistä uskottavuutta.

Geertzin (1988: 143-144) mukaan oleellista ei ole, onko teksti minällä kylästettyä vai onko kirjoittaja evakuoitu siitä pois. Oleellista on, että tutkija saa lukijansa vakuuttuneiksi siitä, että se, mitä he lukevat, on autenttinen selvitys ihmisten elämästä tietyssä paikassa tietyinä aikana (ks. myös Jenks 2002: 173). Etnografioiden kirjoittamisessa keskeinen tapa saada ihmiset vakuuttuneiksi tutkimuksen autenttisuudesta on kirjoittaa 'paksusti'. Geertzin (1973: 5-6) mu-

kaan etnografien työ on ennen kaikkea tulkitsemista: kuvaamalla ´tiheästi´, kirjoittamalla ´paksusti´ tutkija luo tulkintaa kirjoittamastaan kohteesta (Geertz 1973: 5-20, Jenks 2002: 172 ja Creswell 1998: 58 ja 184).

Geertz edustaa yhtä näkemystä siitä, mistä etnografioiden kirjoittamisessa on kyse. Geertzin ajattelua on tuettu ja sitä vastaan on argumentoitu (Jenks 2002: 172). Myös etnografioiden tai ´etnografiamaisessa´ kirjoittamisessa on mahdollisuus valita erilaisia tutkimusmenetelmiä ja strategioita. Käyn seuraavassa lyhyesti läpi etnografisen kirjoittamisen pääsuuntauksia ja samalla laadullisen yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen valtavirtoja 1900-luvun alusta eteenpäin. Pysin samalla perustelemaan valitsemaani tapaa tutkia ja kirjoittaa etnografiamaisesti.

Ajanjaksoa vuosisadan alusta toiseen maailmansotaan hallitsi etnografiassa kirjoittamisessa positivistinen tietentraditio. Positivismin perusajatus on metodologinen monismi, ajatus kaikille tieteille yhteisestä menetelmästä (Denzin 1997: 7, myös Töttö 1997: 61-64).

Positivisteille tutkimusaineistossa parhaiten edustettuna oleva joukko on myös tutkimuksen pääasiallinen kiinnostuksen kohde, jolloin määrällisesti vähemmän edustettu joukko ei ole tutkimuksessa kiinnostavaa tai tärkeänä pidettyä ja jää tarkastelun ulkopuolelle (Denzin 1997: 7-17). Positivistisen tietentradition valtakautta etnografian historiassa Denzin nimittää traditionaaliseksi. Tälle kaudelle oli ominaista tuottaa mahdollisimman luotettavaa ja objektiivista tutkimusta kenttähavainnoista, joita oli tehty jostakin vieraasta ja kaukaisesta kulttuurista.

Etnografisessa tutkimuksessa uraa uurtavina pidetään Boasin, Malinowskin, Radcliffe-Brownin ja Meadin kenttätutkimuksia, jotka pohjautuivat luonnontieteellisiin menetelmin kerättyyn kenttätietoon ´primitiivisistä´ kulttuureista (Creswell 1998: 58-59 ja Atkinson & Hammersley 1998: 112). Näistä tutkimuksista ehkä kuuluisin on Malinowskin vuodelta 1922 peräisin oleva teos *Argonauts of the Western Pacific*.

Etnografian historiassa traditionaalista jaksoa seurasi modernistinen kausi, joka alkoi toisen maailmansodan jälkeen ja päättyi varsinaisesti 1970-luvulla (Denzin 1997: 8-17, 31). Modernistisella kaudella tutkimuksen kieli ja retoriikka omaksuivat sekä positivistisen että postpositivistisen diskurssin. Postpositivistisille ominaista oli pyrkimys luoda kvalitatiiviselle tutkimukselle oma kvantitatiivisesta tutkimuksesta erottuva tutkimuskriteeristönsä. Modernistisella kaudella lähdettiin jo traditionaalisella kaudella omaksutusta oletuksesta, että oli olemassa vakaa ja pysyvä ulkoinen todellisuus ja totuus ja että tästä olemassa olevasta stabiilista maailmasta voi tarkkoja representaatioita tuottaa tieteellinen ja neutraali havainnoitsija. Tällöin tutkimustyössä otaksuttiin olevan kyse puhtaasti juuri havaintojen tekemisestä, niiden ylös kirjaamisesta ja tulosten raportoinnista.

On kuitenkin tärkeää huomata, että vaikka traditionaalisen ja modernistisen kauden oletus pysyvistä stabiilista maailmasta näyttää nykyisin jopa naiivilta, ovat aikakaudelle ominaiset tyypittelyt ja luokittelut yhä tänä päivänä käyttökelpoisia tutkimuskohteen ymmärtämisen ja aineiston lukemisen välineitä.

Käytän tutkimuksessani erilaisia tyypittelyjä ajattelun välineenä. Sovitellen tutkimusaineistoani esimerkiksi van Gennepin tyypittelyyn siirtymäriiteistä, käytän Weberin (1994: 316-318) satunnaispoliitikko-ammattipoliitikko-kategorisointia aineiston lukemisen ja ymmärtämisen välineenä ja tarkastelen tiedekuntia kokonaisuuksina, joissa 'asustaa' erilaisia Becherin (1989) määrittelemiä tieteenalakulttuureita. En tee tyypittelyitä osoittaakseni, että maailma olisi laatikkoleikki, että maailma kaikessa moninaisuudessaan voitaisiin asetella tiettyyn määrään tietyn muotoisia ja tietyn kokoisia lokeroita. Tyypittelyt ovat sen sijaan nykypäivänäkin hyödyllisiä uusien näkökulmien avaajia, uudenlaisien ajatusrakennelmien tukipuita. Niitä voi sovittaa tiettyyn aikaan ja paikkaan, miettiä, olisivatko ne soveliaita tässä tai jossakin toisaalla toisena aikana.

Tultaessa 1970-luvun alkuun alkoi etnografioiden kirjoittamisessa ajanjakso, jota Denzin (1997: 15-17, myös Creswell 1998: 59) kutsuu hämäräksi, epäselväksi. Tämä ajanjakso ulottui Denzinin mukaan 1980-luvun puoliväliin. Positiivismi ja postpositiivismi antoivat tilaa postmodernille. Etnografiassa on 1970-luvun alusta lähtien ollut tilaa erilaisille paradigmoille, metodeille ja strategioille, kuten esimerkiksi konstruktivismille, fenomenologialle, etnometodologialle, semiotiikalle ja strukturalismille.

Denzinin (1997: xii ja 8-9, myös Yanow 1996: 27-28) mukaan postmoderni etnografia kertoo siitä postmodernista sekavasta maailmasta, jonka etnografi kohtaa. Maailmanlaajuisen kulttuurin ja paikallisten kulttuurien välinen vuoropuhelu ei ole missään kohdin johdonmukaista tai ennustettavaa (Clifford 1988: 13-14). Maailmassa, jossa elämme, etnografeilta eivät työt lopu. Heille avautuu koko ajan lisää tutkimuskohteita, eksoottisia ja vähemmän eksoottisia, mutta ne ovat kaikki yllättävän lähellä. Kaukaisia paikkoja ei ole paljoakaan jäljellä planeettamme sinnitellessä henkilö-, tavara- ja tietoliikenne-ruuhkissa. Kulttuurinen erilaisuus ei ole enää stabiilia ja eksoottista toisuutta. Minä-toinen-suhteessa on kyse pikemminkin erilaisista identiteeteistä, orientaatioista ja arvokonstellatioista, myös vallasta ja sen retoriikasta.

Postmodernin kirjoittamisen lähtökohta on, että etnografiset käytännöt, haastattelut ja havainnoinnit tuottavat kohteeseensa sidottuja ymmärryksiä ja tulkintoja. Tehdyn havainnon tai haastattelun validius määrittyy sen kriittisen ymmärryksen mukaisesti, jonka se tuottaa. Nämä ymmärrykset ovat ohimeneviä vilahduksia, pieniä osasia tietystä kulttuurista, tiettyinä ajankohtana, tietyssä paikassa.

Erilaiset tutkimuskäytännöt, joilla kuluvan vuosisadan aikana on operoitu, ovat yhä läsnä (Denzin 1997: 19). Kvalitatiivisesta tutkimuksesta on tullut monikulttuurinen prosessi.

Etnografinen tutkimusote on tarjonnut minulle mahdollisuuden kerätä tutkimusaineistoa ja lukea sitä vapaasti ilman, että jäisin tietyn tieteenalan konventioihin tarkastelemaan aiheitani vain tietyllä tavalla tai kirjoittamaan tietyllä tyylillä, mikä saattaisi rajata jotakin merkityksellistä tutkimuksen ulkopuolelle. Etnografinen tutkimusote sopii myös sikäli tutkimusotteekseni, että yhteiskuntatieteelliseen alaan lukeutuva tutkimukseni liikkuu myös korkeakoulututkimuksen alueella. Korkeakoulututkimus on tutkimusala, jonka määrittelee tut-

kimuskohde: korkeakoulutus ja sen erityinen tiedon intressi, joka on ongelmia ratkaisevaa tai niihin reagoivaa tutkimusta (Ahola & Välimaa 2002: 12).

Etnografinen tutkimusote tarjoaa käyttökelpoisia tapoja hyvin monenlaisien yhteiskunnallisten ilmiöiden, tässä tapauksessa yliopiston ihmisten, toiminnan ja olemassa olevien käytäntöjen tarkasteluun. Se antaa mahdollisuuden lisätä ymmärrystä ja herättää uusia ajatuksia valitsemastani korkeakoulupoliittisesti tärkeästä ja ajankohtaisesta aiheesta.

Elämää kaikessa monimuotoisuudessaan voidaan verrata sotkuiseen langankavyhtiin, jossa jokainen lanka on yksi näkökulma tarkastella kokonaisuutta. Jokainen tulosohjausprosessin kokonaisuudesta löytyvä juonilanka voi tuottaa erilaisia oivalluksia ja mielikuvia. Tällaisella muutaman langan mikroanalyysillä, juonilankaa tai -lankoja hellästi käsitellen, voidaan rakentaa vuoropuhelua tutkijan ja tutkimuksen päähenkilöiden välillä. Parhaimmillaan sillä tuotetaan kokonaiskuvaa tutkimuskohteesta.

Etnografian vahvuus nyt ja tulevaisuudessa on sen mahdollisuudessa tuottaa uudenlaista kokeilevaa tekstiä ihmisten elämästä (myös Denzin 1997: xiv-xviii). Nämä tekstit voivat edustaa erilaisia genretyyppejä, mutta niille on yhteistä, että ne ovat tarinoita, jotka kertovat keskenään vuorovaikutuksessa olevien ihmisten elämästä kiinnittäen elämäntarinat, ihmisten arkiset ilot, toiveet ja pettymykset heitä ympäröivään kulttuuriin ja instituutioihin, laajempiin sosiaalisiin yhteyksiinsä tuottaen näin yleisemmällä tasolla tietoa yhteiskunnallisista prosesseista ja ilmiöistä. Ne voivat olla subjektiivisia kokemuksia, esimerkiksi omaelämäkerrallisia tarinoita, mutta niissä on aina kytköksensä johonkin yleisempään. Ne pyrkivät peilaamaan niitä moninaisia diskursseja, joita eri yhteisöissä eri aikoina syntyy.

Woolf (1936 Cliffordin teoksessa 1986: 2) on osuvasti kiteyttänyt sen, mistä etnografioissa on kysymys:

Let us never cease from thinking – what is this ‘civilization’ in which we find ourselves? What are these ceremonies and why should we take part in them?

Kulttuuri ei ole tieteellinen objekti siinä merkityksessä kuin sellaisia oletetaan olevan luonnontieteissä (Clifford 1986: 18). Kulttuuri ja näkemyksemme kulttuurista ovat historiallisesti ja kulttuurisesti tuotettuja, eikä niistä saada koskaan täydellistä kuvaa. Meidän tehtäväksemme jää osien hahmottaminen: fiktioiden rakentaminen kulttuurin osa-alueista. Etnografinen kirjoittaminen on prosessi, jonka pitäisi tuottaa keskustelua, joka auttaa ymmärtämään maailmaa, jossa elämme.

2.9 Tutkimuskirjallisuus

Simmel-tutkimuksessa on ollut erotettavissa kaksi perinnettä, saksalainen ja anglosaksinen. Saksalainen perinne on pyrkinyt Simmelin ajattelun kokonaisuutulkintaan. Anglosaksinen on keskittynyt Simmelin yksittäisiin teemoihin ja

käyttänyt näitä sosiologisessa tutkimuksessa (ks. Noro 1991: 15-27). Keskeisimpiä ajattelun apuvälineitä tässä tutkimuksessa ovat Simmelin seurustelu- ja muotiteema. Tarkastellessani tulosohjausprosessia simmeliläisittäin seurusteluna olen tukeutunut Noron (1991) väitöskirjaan *Muoto, moderniteetti ja 'kolmas'*: Tutkielma Georg Simmelin sosiologiasta. Olen käyttänyt tätä ajattelun välinettä kuitenkin varsin epäortodoksisesti, mitä voidaan pitää puhdasoppista Simmel-tutkimusta tekevien tutkijoiden näkökulmasta ongelmallisena. Haluan kuitenkin tähdentää, että tarkoitukseni ei ole ollut tehdä Simmelin sosiologista ajattelua tunnetuksi, arvioida Noron tai muiden Simmel -tutkijoiden tulkintoja tai testata Simmelin teemojen empiiristä kantavuutta. Olen sen sijaan ollut kiinnostunut Simmelin yksittäisistä teemoista siinä mielessä, että ne auttavat hahmottamaan, mistä tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä näyttäisi olevan kyse. Olen käyttänyt Noron tulkintaa Simmelistä 'tutkimusteorian' tasolla. Bourdieun (1995: 196) mukaan tieteellinen teoria on nähtävä havainnoimis- ja toimintaohjelmana, tilapäisenä konstruktiona, joka saa muotonsa empiirisessä työssä ja sitä varten. Tieteellinen teoria on Bourdieun mukaan 'tieteellinen habitus', joka näkyy vain siinä työssä, jossa sitä noudatetaan. Bourdieun sanoin 'on hyödyllisempää käydä käsiksi uusiin tutkimuskohteisiin kuin antautua teoreettiseen polemiikkiin'.

Eräsaari (2002: 18-20) on tutkinut organisaatioita tieteidenvälisestä näkökulmasta käsin laajemmin kuin yhteiskuntatieteellinen tutkimus niitä perinteisesti tarkastelee. Tarkastellessani tulosohjausta muotina, valitessani etnografiamaisen tavan tutkia ja tyylin kirjoittaa sekä havainnoidessani tilaa, jossa tulosneuvottelut toteutuvat, olen saanut vaikutteita Eräsaaren ajattelusta ja tutkimuksista, erityisesti hänen väitöskirjastaan *Kohtaamisia byrokraattisilla areenoilla* (1995).

Kaikki valitsemani tutkimusnäkökulmat auttavat kuvaamaan tutkimukseni kohteena olevaa ilmiötä ja osaltaan vastaamaan esittämiini tutkimuskysymyksiin. Tutkimusnäkökulmille on yhteistä symbolisuuden korostaminen. Olen viitannut tutkijoihin ja tutkimuksiin, jotka korostavat symbolisen merkityks maailman olemassaoloa (esim. Abélès 1997, Anderson 1991, Bell 1997, Geertz 1973, Kertzer 1988, Pekonen 1991 ja Summa 1996).

MacIverin (ks. Pekonen 1991: 25) mukaan symbolissa on kyse olemassa olevaan liittyvästä erityisestä mielialasta tai asenteesta, jolloin symbolit ovat merkityksellisiä luotaessa järjestystä yhteiskuntaan ja säädeltäessä ihmisten käyttäytymistä. Cassirerin (1953 Pekosen teoksessa 1991: 25) mukaan symboli voidaan ymmärtää jonakin, joka on kyllästetty merkityksellä. Pekosen mukaan tällöin tuo jokin, symboli, on yhteiskunnallinen, kulttuurinen ja ideologinen eikä se 'palaudu aistihavainnon' objektiivisuuteen. Se on Pekosen mukaan myös aina tiettyssä määrin relativistinen.

Kertzerin (1988: 2-14) mukaan olisi myös väärin olettaa, että symbolien ja myyttien merkitys tulisi vähäisemmäksi länsimaisten yhteiskuntien kasvaessa ja tullessa monisäikeisemmiksi. Symboleiden kautta ihmiset antavat merkityksiä elämälleen. Poliitikassa symbolien merkitys on tärkeä, koska ihmiset ja poliittiset vallanpitäjät kohtaavat toisensa symbolisten presentaatioiden välityksellä. Kertzer toteaa, että vaikka olemmekin osa fyysistä maailmaa ja pyrimme las-

kelmoimaan mahdollisimman tarkasti oman etumme, me kuitenkin hahmotamme ja evaluoimme materiaalisia voimia tietyn symbolisen apparatuksen kautta.

Mikään yhteisö, ei myöskään yliopisto tai tiedekunta, ole olemassa ilman omaa symbolista representaatiotaan (ks. Kertzer 1988: 15-17, Summa 1996: 55 ja Yanow 1996: 9-13). Olemme osa kulttuuria, jossa elämme. Se tekee meistä sellaisia ihmisiä kuin olemme. On kuitenkin huomattava, että me myös itse tuotamme ja muokkaamme kulttuuria, jossa elämme. Kysymys on vuorovaikutuksesta (Harré 1983: 256-259).

Viittaan tutkimuksessani myös useisiin tutkijoihin ja tutkimuksiin, jotka edustavat korkeakoulututkimuksen alaa. Teichlerin (2000: 13-16, ks. myös Ahola & Välimaa 2002: 8 ja 23-24) mukaan korkeakoulututkimuksen näkökulmina voivat olla kvantitatiivis-strukturaaliset, tieto- ja oppiainekohtaiset, yksilön tai opettamisen ja oppimisen sekä instituution, organisaation ja hallinnon näkökulmat. Jälkimmäinen vaihtoehto, jota tämäkin tutkimus edustaa, kohdistuu yliopiston resurssien jaon, hallinnon, suunnittelun ja johtamisen kysymyksiin. Korkeakoulujen hallintoa ovat tutkineet 1990-luvulla mm. Hölttä (1995), Vakuri (1998) ja Malkki (1999).

Korkeakoulututkimuksen keskeinen teos on Clarkin kirja *The Higher Education System* (1983), joka tarkastelee systemaattisesti korkeakoulujärjestelmän rakenteita ja prosesseja (Kuoppala ym. 2003: 36). Tarkastellessani tutkimuskohdettani valtataistelun areenoina ja erilaisina päätöksenteon ja toiminnan tasoina ja tunnistaessani erilaisia auktoriteettimuotoja olen tukeutunut Clarkin teokseen. Kirja jää kuitenkin jo edellä kuvaamistani syistä tutkimusongelmani kannalta vajavaiseksi.

Kun tieteen sosiologisessa tutkimuksessa painottuu tieteellisen toiminnan ja tieteenfilosofian kehityksen tarkastelu, ovat korkeakoulututkimuksessa tarkastelun kohteena laajemmin korkeakoulutus ja sen instituutiot, korkeakoulujärjestelmä kokonaisuutena ja sen suhde ympäristöönsä (Kuoppala ym. 2003: 35). Tieteelliseen toimintaan liittyvissä tutkimuksissa on kuitenkin Clarkin (1984: 13, ks. myös Ylijoki 1998: 29) mukaan pidetty keinotekoista ja kapeakatseista erottelua korkeakoulututkimuksen ja tieteen tutkimuksen välillä. Suomessa Yljoen (1998) väitöskirja opiskelijoiden sosiaalistumisesta yliopistoon ja sen erilaisiin akateemisiin heimoihin ja Kosken (1993) yliopiston ja tieteen määrittelykysymyksiä pohtiva väitöskirja voidaan Aholan ja Välimaan (2002: 22-23) mukaan liittää sekä tieteen tutkimuksen että korkeakoulutuksen kulttuuritutkimuksen aloille.

Kulttuuritutkimuksellisesti painottuvaa korkeakoulututkimusta tai kulttuurisia kysymyksiä käsittelevää korkeakoulututkimusta edustaa Becherin teos *Academic Tribes and Territories* (1989, ks. Ahola & Välimaa 2002: 22-23). Suomessa Välimaa (1995b) on tarkastellut korkeakoulutusta kulttuurisena kenttänä. Kekäleen väitöskirjassa (1997) tarkastellaan akateemista johtamista ja tieteenalakuulttuureita. Sekä Kekäleen että Becherin näkemykset tieteenalakuulttuureista ovat ongelmallisia, kun tarkastellaan yliopiston ´ulkoakateemisia´ prosesseja, jollaiseksi yliopiston tulosohjausprosessikin on luokiteltavissa. Yliopiston ´ulkoakateemisiin´ prosesseihin vaikuttavat tieteenalakuulttuurien lisäksi myös

paikalliset perinteet, olosuhteet ja resurssit (Välimaa 1995b: 187). Välimaa on ottanut huomioon, että tieteenalakulttuureita ei voida tarkastella ajasta ja paikasta irrallaan.

Tulosohjausta on tutkittu siten, että lähtökohtana on ollut kielteinen suhtautuminen siihen (esim. Koski 1993). Toisaalta yliopistojen ohjausjärjestelmiä tarkasteleva tutkimus on Suomessa erityisesti 1990-luvun jälkipuoliskolla keskittynyt pohtimaan erilaisten mittareiden pätevyyttä ja kykyä tuottaa arviointitietoa (Malkki 1999: 64). Tämänkaltainen tutkimus legitimoitui arvioinnin ja laskennan yliopistojen johtamisen ja suunnittelun instrumentteina. Tutkimuksella, jolla pyritään varmistamaan tulosohjauksen hallintatekniikoiden toimivuus ja yliopistossa tuotettujen tuotosten yksiselitteinen numeerinen analyysi, legitimoitua tuloksellisuus uusliberalistisen markkinatalouden säätelykeinona (ks. Koski 2002: 42-44).

Käyttämäni tutkimuskirjallisuus (erityisesti Summa 1996, Summa ja Virtanen 1998, Teichler 2003, Eräsaari 1995 ja 2002) on tehnyt minulle mahdolliseksi tarkastella tulosohjausta samantapaisesta kriittisestä näkökulmasta, jollaisen Foucaultin ajatuksia soveltava ja kehittävä tutkimussuuntaus (governmentality) olisi tarjonnut.

Foucault (ks. Hänninen & Karjalainen 1997: 7-13) on luonut biovallan ja hallintamentaliteetin käsitteet ja tarkastellut hallinnon, hallinnoimisen ja hallintamentaliteetin problematiikkaa genealogiaksi kutsumansa vallan analytiikan kautta. Foucault kutsuu biovallaksi ihmisten hallitsemista, kun modernin poliittisen rationaalisuuden nimissä pyritään hallinnoimaan kaikkia yhdessä (väestöä kokonaisuutena) ja jokaista erikseen (yksilöitä).

Tulosohjaustematiikan kannalta keskeisenä Foucault-tutkijana voidaan pitää Milleriä, joka on keskittynyt erityisesti teollisuuden ja talouselämän hallintajärjestelmien tarkastelussa käsittelemään laskentatoimen, tarkastustoimen ja arvioinnin tekniikoiden ja periaatteiden soveltamista (Hänninen & Karjalainen 1997: 16-17). Miller on toimittamassaan *Accounting, Organizations and Society* -lehdessä ja myös yhdessä O'Learyn kanssa tarkastellut laskelmoivan hallinnoimisen käytäntöjä (esim. Miller & O'Leary 1994: 469-496). Hännisen ja Karjalaisen mukaan Millerin tutkimukset osoittavat hyvin, kuinka uusia hallinnoimisen tekniikoita otetaan käyttöön 'kaukaa toimimisen tehostamiseksi' yksilöllistämisen, tehokkuuden, kilpailun, tulosvastuun, tilivelvollisuuden ja autonomian nimissä (myös esim. Weir 1996: 384).

Valitsemalleni ja foucaultlaiselle lähestymistavalle on yhteistä, että niiden kautta voidaan tarkastella tutkimuskohdetta, tässä tapauksessa yliopistoa, paikkana, jossa yhteisöjen ja ihmisten toimintaan vaikuttavat enemmän tai vähemmän ja niitä muokkaavat erilaiset poliittiset ideat ja termit sekä niiden instrumentteina arviointi ja laskeminen. Haluan myös huomauttaa, että valitsemani tapa tarkastella tulosohjausta ja foucaultlaisuus eivät ole toisiaan pois sulkevia.

Tutkimukseni sisältää suoria tekstilainauksia tutkimuskirjallisuudesta: referoimistani kirjoista ja tutkimuksista. En ole kääntänyt englanninkielisiä lainauksia suomen kielelle, koska lainausten tavoitteena on ollut tuoda esiin tutkijoille ominainen tapa kirjoittaa asioista. Kääntämällä lainaukset olisi kirjoitta-

jien oma tyyli esittää asiat kadonnut. Minulle tutkimusprosessissa on merkityksellistä, ei vain se, mitä muut tutkijat sanovat, vaan myös se, miten he sen sanovat. Eräsaaren (1995: 52) mukaan jokainen tutkimus muodostaa oman retorisen ´universuminsa´. Ei ole yhdentekevää, minkälaisen ´retorisen maailman´ tutkijoiden ajattelu ja tutkimustulokset muodostavat.

2.10 Tutkimusaineisto

Olen kerännyt aineistoa tutkimustani varten vuoden 2001 kevättalvesta lähtien. Koska pyrin aineistonkeruuvaiheessa saamaan kohteestani mahdollisimman rikkaan kuvan, olen soveltanut aineistonkeruumenetelmiä ja lukenut monipuolisesti dokumentteja tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tämänkaltaista triangulointia, tutkimuskohteen tarkastelua erilaisten menetelmien, tutkimusaineistojen ja/tai teorioiden avulla, pidetään yhtenä tapana varmentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuus (ks. Creswell 1998: 202).

Tutkimusaineistoni koostuu haastatteluista ja itsearviointiraporteista, tulossopimusteksteistä, toiminta- ja taloussuunnitelmista sekä valtiovarainministeriön, opetusministeriön ja Jyväskylän yliopiston kirjeistä ja muistioista. Hyödynnän piirtoheitinkalvoja ja muistiinpanoja, joita havainnoistani olen sekä tutkijan roolissa että virkamiehenä keskusteluista, tapahtumista, tiloista ja esineistä tehnyt. Analysoin myös nauhoituksia, joita pyynnöstäni keväällä 2001 tehtiin yliopiston kokonaisstrategian uudistamista valmistelemissä keskushallinnon sekä tiedekuntien ja erillislaitosten välisissä tapaamisissa. Omat havainnot, haastattelut ja tulossopimustekstit ovat tutkimuksen keskeisimpiä aineistoja. Olen lukenut niitä kriittisesti valitsemiani tulkinnan välineitä käyttäen ja etsinyt vastauksia esittämiini tutkimuskysymyksiin.

Haastatteluaineisto koostuu Jyväskylän yliopiston humanistisen, kasvatustieteiden, matemaattis-luonnontieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan dekaaneiden, hallintopäälliköiden ja laitosjohtajien haastatteluista. Tiedekunnat olen valinnut sen perusteella, että ne edustavat neljää erilaista, mutta tyypillistä Jyväskylän yliopiston tiedekuntaa. Lisäksi olen haastatellut täydentävän näkökulman saamiseksi yhtä informaatioteknologian tiedekunnassa eri luottamustehtävissä toiminutta professoria. Informaatioteknologian tiedekunta on perustettu vuonna 1998, ja siksi siellä toiminta ja ajattelutapa poikkeavat arkikokemukseni mukaan jonkin verran vanhempien tiedekuntien vastaavista. Olen lähtenyt siitä, että haastattelemani henkilöt ovat kiinnostavia kulttuurinsa edustajina. Pyrin valitsemaan haastateltaviksi henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon näkemyksiä ja kosketuspintaa yliopistoon ja yliopiston tulosoheutukseen.

Olen haastatellut tiedekuntien edustajia ajanjaksona 8.12.2002–3.3.2003. Haastattelin yhteensä 14 henkilöä (13 haastattelua). Haastattelut kestivät 45 minuutista 1,5 tuntiin. Olin haastatteluista varten valmistellut haastattelukysymykset, jotka toimivat haastattelutilanteessa keskustelua eteenpäin kuljettavina

teemoina. Pyrin haastattelutilanteessa antamaan informanteilleni tilaa ja vapautta kertoa näkemyksistään ja kokemuksistaan. Olen kirjannut haastattelu-muistiinpanot muistiin, puhtaaksikirjoittanut muistiinpanot, numeroinut ne ja lähettänyt jokaiselle haastateltavalle haastattelun kommentoitavaksi ja korjattavaksi. (Liite 1. Haastattelukysymykset.) En mainitse tutkimuksessani haastattelemieni henkilöiden nimiä. Tämän valinnan tein ensimmäistä haastattelua so- piessani, koska pidin sitä tutkimuseettisesti oikeana. Haastateltavien taholta tätä toivetta ei kuitenkaan missään vaiheessa esitetty. Kun valintani olin tehnyt, pitäydyin siinä, vaikka ihmisten tunnistamattomiksi tekeminen osoittautuikin tietyssä määrin vaikeaksi.

Olen haastatellut kustakin neljästä tarkastelun kohteena olevasta tiedekunnasta vähintään kolmea henkilöä. Tiedekuntien näkemykset olivat täysin samansuuntaisia riippumatta siitä, mikä yksiköiden 'taloudellinen saanti' tulosohjausprosessista oli ollut. Toisia tiedekuntia yliopiston sisäinen rahoitusmalli on kohdellut suotuisammin kuin toisia, mutta tällä asialla ei ollut vaikutusta informanttien näkemyksiin yliopiston tulosohjausprosessista.¹⁹ Haastatteluiden perusteella oli myös hahmotettavissa sekä tiedekuntakohtaiset että tiedekunta- ja ainelaitostasoille erityiset katsomustavat. Haastatteluaineistosta saamani tulkinnat olivat lisäksi samansuuntaisia tulkintojen kanssa, joita itsearviointiraporteista ja tulossopimusasiakirja-aineistosta oli tehtävissä. Eri lähteistä tuotetut aineistot veivät siten tulkintaa samaan suuntaan. Tämän perusteella oletan, ettei tutkimusaineiston lisäkeruu olisi tuottanut toisenlaisia tulkintoja tutkimuskohteesta.

Ainelaitosten johtajat eivät ole läsnä rehtorin ja tiedekuntien välisissä tulossopimusneuvotteluissa, mutta osa haastattelemistani laitosjohtajista on aiemmin työuransa aikana toiminut tiedekunnan dekaanina. Ainelaitosten johtajat tarkastelevat prosessia ainelaitoksen näkökulmasta ja ovat tärkeitä informantteja kertomaan, mikä rooli ainelaitoksilla on tai tulisi olla toiminta- ja taloussuunnitteluprosessissa. Haastatteluissa olen ollut tietoinen siitä, että suuren osan haastattelemistani ihmisistä tapaan vastapuolen neuvotteluosapuolina tulosneuvotteluissa.

Etnografioissa on perinteisesti pohdittu 'alkuasukkaiden' ja tutkijan välistä vaihtoa (ks. Eräsaari 1995: 29-31 ja Pratt 1986: 27-50). Eräsaaren mukaan vaihdolla tarkoitetaan erityisesti materiaalista vaihtoa, jossa tietoa vastaan tutkija antaa omia tavaroitaan. Tavarat ovat kuitenkin länsimaisen sivilisaation 'saastuttamia' ja siten ne vaarantavat sekä tutkijan ja tutkittavan välisen tutkimuksellisen suhteen että alkuasukkaiden tuhatvuotiset perinteet, alkuasukkuuden ja primitiivisyyden, joka yleisesti tutkimuksissa samastetaan muuttumattomuuteen. Käsillä olevassa tutkimuksessa tulosohjausta itsessään voidaan ehkä ainelaitoksen näkökulmasta pitää 'länsimaisen sivilisaation' tuotteena, joka on saastuttanut yliopiston sen vanhoine perinteineen. Tällöin tulosohjaukseen negatiivisesti suhtautuvien taholta minuun voidaan mahdollisesti suhtau-

¹⁹ Esimerkiksi neljännen luvun haastattelukatkelmissa tiedekuntien edustajien esiintuomat näkemykset tulossopimusneuvotteluista ovat varsin yhdensuuntaisia.

tua henkilönä, joka on tullut tarkastelemaan uuden muodin aikaansaaman saasteen määrää.

Kuten kaikkeen inhimilliseen toimintaan, myös käsillä olevaan tutkimukseen liittyy symbolista vaihtoa ja potentiaalisia ja oletettuja valta-asemia. Tutkimusasetelmani mahdollistaa esimerkiksi informanttien taholta oletuksen siitä, että pääsen potentiaalisesti ainakin jossain määrin muuttamaan tulosohjauksen seurustelun politya, sen sisältämiä ala- ja yläkynnyksiä ja haastateltavieni esittämien ajatusten mukaisesti vaikuttamaan siihen, mitä asioita seurustelun väliin tulevaisuudessa otetaan mukaan, mitä siitä jätetään pois.

Vaikka haastateltavani eivät ole pyytäneet mitään vastapalvelukseksi tai korvaukseksi siitä ajasta, jonka ovat antaneet haastatteluuni, enkä ole heille myöskään korvaukseksi mitään tarjonnut, olen mielessäni ajatellut, että tutkimukseni saattaa parhaassa tapauksessa tarjotakin mahdollisuuden kehittää tulosohjausta heidän näkökulmastaan paremmin toimivaksi. En pidä ongelmallisena tämänkaltaista etnografiselle tutkimukselle luonteenomaista vaihtoa. Haastattelut toimivat sekä tiedonkeruuna että mahdollisuutena saada palautetta tulosohjauskäytäntöjen vahvuuksista ja heikkouksista kehittämismielessä. Se *miten* tämä korkeakoulututkimuksen alaan kuuluva tutkimus vaikuttaa korkeakoulupolitiikkaan tai yliopiston tulosohjausta koskeviin käytäntöihin, ei kuitenkaan ole tässä työssä pohdittava kysymys. Toimintatutkimukselle ominaista on käytännön suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin (esim. Kuula 1999: 10-12). Tutkimuksessani päätaivoitteena on ymmärtää ja tulkita. Kehittäminen tulee sivutuotteena, jos on tulakseen.

Kuten tutkimus yleensä, etnografinen tutkimus ei ole pelkästään tapa kuvata erilaisia tutkimuskohteita, ihmisten ja ihmisryhmien toimintaa, uskomuksia ja arvoja (Gergen ym. 2002: 11-13). Tekemällä tutkimusta luodaan myös erilaisia suhteita. Tutkija luo siteitä omaan tiedeyhteisöönsä, tutkimuksensa kommentaattoreihin ja muihin tutkimusprosessissa osallisena oleviin toimijoihin. Toinen merkityksellinen suhde, joka syntyy tutkimusprosessin aikana, on tutkijan ja tutkittavien välinen suhde.

Tutkijan ja tutkittavan välistä suhdetta on perinteisesti tarkasteltu subjekti–objekti-suhteena (Gergen ym. 2002: 11-13). Pidän kyseenalaisena tätä perinteistä tapaa ymmärtää ja määritellä tutkijan ja tutkittavien välinen suhde. Tutkijoiden on etsittävä vaihtoehtoisia, ´tasa-arvoisempia´ ja yhteistyötä painottavia tutkimustapoja. Tutkijan on oltava myös tietoinen ja tunnettava vastuunsa siitä, että hän rakentaa aina – joko hyvässä tai pahassa – tutkimuskohdettaan, jota pyrkii kuvaamaan. Tutkimuksen eettisyyden nimissä olen pyrkinyt ottamaan tämän huomioon kaikissa tutkimuksen tekemisen vaiheissa.

Tutkimuksen empiria-osassa, kolmannessa ja neljännessä luvussa tulen käyttämään lainauksia haastatteluista sellaisina kuin olen ne kirjannut. Ne eivät ole kuitenkaan translitteroituja katkelmia haastateltujen puheesta, koska haastatteluja ei ole nauhoitettu. Siksi haastateltujen puhetta ei ole ollut mahdollista taltioida sanasta sanaan. Valitsin muistiinpanojen tekemisen nauhoittamisen sijaan, koska mielestäni nauhurin mukanaolo haastattellessani henkilöitä, jotka yhtä lukuun ottamatta olivat minulle ennestään tuttuja, olisi tehnyt haastattelu-

tilanteesta vähemmän luontevan ja siten haitannut tapahtumaa. Toisaalta en nähnyt tekstien translitteroimisella saavutettavan mitään sellaista, mikä oleellisesti olisi muuttanut tulkintaa, joka haastatteluista oli tehtävissä.

Omilla kokemuksilla ja havainnoilla, autoetnografisen tutkimusotteen soveltamisella, on tutkimuksessani keskeinen asema. Se edustaa osallistuvaa havainnointia vastakohtana systemaattiselle havainnoinnille (Hirsjärvi ym. 2000: 201-204). Olen joutunut mukauttamaan havainnointini mahdollisimman huomaamattomasti toimintaani tulosohjausprosessia toteuttavana virkamiehenä. Muutoin olisin häirinnyt prosessin kulkua. Koska olen ollut tulossopimusneuvotteluissa aktiivinen toimija, systemaattisten havaintojen ja niistä muistiinpanojen tekeminen ei ole ollut mahdollista.

Myös haastattelut olen tulkinnut luonnollisesti oman persoonani kautta. Tulkintojen ´osuvuuden´ takaamiseksi olen luettanut tutkimuksen kolmatta ja neljättä lukua haastateltavillani ja antanut mahdollisuuden muutoksiin. Tulkintojen koetteleminen ja palautteen saaminen on ollut tärkeä tapa vakuuttua tulkinnan osuvuudesta (myös Ylijoki 1998: 237). Olen myös antanut tutkimusraporttini luettavaksi ´kriittisillä lukijoilla´, eri tieteenaloja edustavilla kokeneilla tutkijoilla, joilla on oman tieteenalansa tuntemuksen lisäksi tulosohjauskäytäntöjen käytännön tuntemusta. Asiakirjoista merkittävimmät olen sisällyttänyt kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteiksi. Myös itse tutkimusraportissa olen pyrkinyt yksityiskohtaisesti ja rikkaasti kuvaamaan sekä tekemiäni havaintoja että asiakirjojen sisältöjä.

Tärkeän aineistokokonaisuuden muodostaa myös Tampereen yliopiston hallintotieteen laitoksen neljän suomalaisen monialaisen yliopiston (Jyväskylän, Oulun, Tampereen ja Turun) hallinnon vertailututkimuksen itsearviointimateriaali (Kuoppala 2003a ja Jyväskylän, Oulun, Tampereen ja Turun yliopistojen laatimat itsearviointiraportit).

Jyväskylän yliopiston keskushallintoa koskevan itsearviointiraportin olen koonnut osana hallinnon vertailututkimusta kehittämispäällikön virassani hallintoviraston vastuualueiden esimiesten toimittamista raporteista ja yliopiston johdon suullisista tiedonannoista ja osin olen kirjoittanut sen itse. Arviointiraportin tekstimuotoon olen siten vaikuttanut virkamiehen roolissa ja samaa raporttia olen hyödyntänyt tutkijan roolissa tutkimusaineistona. Yliopiston johto on lukenut raportin ja antanut siihen kommenttinsa, joten raportin voidaan katsoa edustavan yliopiston virallista kantaa. Tämän perusteella olen rajannut tutkimusaineistosta pois yliopiston johdon haastattelut. Haastatteluiden ulkopuolelle on rajautunut myös tulosohjausmuodista aktiivisina toimijoina ´osattomiksi jäävien luokka´, laitosten henkilökunta, lähinnä opettajat ja tutkijat, jotka kuitenkin ovat tulosohjausmuodin vaikutuspiirissä. Tulkituista asiakirjoista ja haastatteluista käyvät kuitenkin ilmi myös tämän ´kansankerroksen´ näkemykset.

Vaikka olenkin referoinut tutkimuksessani tutkimuksia ja tutkijoita, olen pääasiassa haastattelemani henkilöiden, asiakirjojen ja havainnoimieni tapahtumien välityksellä – sekä toisten henkilöiden että omien kokemusteni ja havaintojeni kautta – peilannut todellisuutta, jota olen ollut tutkimassa. Olen siten

hakenut tutkimuksen ´todellista´²⁰ auktoriteettia aineistosta itsestään, mikä tarkoittaa, että olen halunnut säilyttää tutkimusaineiston määräävän aseman. Haastatteluiden temaattisessa käsittelyssä olen määritellyt sen, mikä tutkimuksen kannalta on relevanttia ja mikä ei, tehdessäni valintoja siitä, mitä tekstejä käyttäisin kertomuksessani ja mitä en (ks. Creswell 1998: 201).

Kuvatessani edellä tulosohjauksen rantautumista suomalaisiin yliopistoihin yleisesti ja Jyväskylän yliopistoon erityisesti olen hyödyntänyt haastatteluja, yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmia (1990–1994 ja 1992–1995), opetusministeriön, valtiovarainministeriön ja yliopiston kirjeitä vuosilta 1990 ja 1991 sekä tulossopimusaineistoa vuosilta 1993–2002. Olen poiminut tarkasteluun toiminta- ja taloussuunnitelmia ja ministeriöiden asiakirjoja, jotka ovat hyvin kuvanneet aikaa, jona tulosohjausta on toteutettu. Olen analysoinut kaikki matemaattis-luonnontieteellisen, liikuntatieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan vuosina 1993–1999 laaditut tulossopimukset saadakseni kuvan siitä, miten tulossopimustekstien sisältö ja muoto ovat vuosittain muuttuneet. Lisäksi olen perehtynyt vertailun vuoksi humanistisen ja kasvatustieteiden tiedekunnan ja rehtorin sekä yliopiston ja opetusministeriön välisiin aivan uusimpiin, vuonna 2002 laadittuihin tulossopimuksiin voimavarojen osalta.

Kolmannessa luvussa kuvatessani miten tulosohjausprosessin seurustelun avaruutta, seurustelun politya ja policya, luodaan ja tarkastellessani tulosohjausprosessiin kuuluvia rituaaleja keskushallinnon/yliopiston johdon näkökulmasta analysoin omia kokemuksiani omasta työstäni, yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmaa (2004–2007) ja muita yliopistossa vuonna 2002 tuotettuja asiakirjoja. Hyödynnän myös neljän monialaisen yliopiston hallinnon vertailututkimuksen itsearviointimateriaaleja. Itsearviointimateriaalit tarjoavat mahdollisuuden kuvata tulosohjausseurustelun polityn eroavaisuuksia eri yliopistojen välillä.

Kolmannessa luvussa kuvaan tulosohjausseurustelua ja siihen kuuluvia rituaaleja myös tiedekuntien ja ainelaitosten näkökulmasta ja tarkastelen erilaisia suhtautumistapoja tulosohjausseurusteluun. Valta-aspekti sekä polityn ja polityn muodostamisen näkökulma ovat tällöin keskeisiä tulkinnan välineitä. Pohdin myös tulosohjauksen suhdetta yliopiston muihin yhteiskunnallisiin. Hyödynnän lähinnä haastatteluaineistoa, mutta viittaa myös hallinnon vertailututkimuksen itsearviointimateriaaleihin sekä yliopiston toimintakertomukseen ja tilinpäätöstietoihin vuodelta 2002. Haastattelut, itsearviointimateriaalit, asiakirja-aineistot ja omat havainnot tuottavat myös ymmärryksiä tieteenala-kulttuurien merkityksestä tiedekuntien erilaisten tulosohjauksen seurustelukulttuurien muotoutumisessa.

Neljännessä luvussa tutkimusaineisto koostuu haastatteluista, piirtoheitinkalvoista ja muistiinpanoista, joita syksyn 2001 ja 2002 tulosneuvotteluihin osallistuneena olen havainnoistani tehnyt. Tulosneuvottelujen tapahtumapaikasta, Rehtoraatti-rakennuksesta ja yliopiston hallituksen kokoushuoneesta, on myös otettu valokuvia. Valokuvat tukevat tulossopimusneuvottelujen tapahtumapaikan tekstuaalista kuvaamista.

²⁰ Myös Gherardi 1995: 2.

Tarkastelun kohteena olevan ilmiön kokonaistulkinnan syventämiseksi olen neljännessä luvussa analysoinut liikuntatieteellisen, matemaattis-luonnontieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin väliset, vuonna 1996 laaditut tulossopimukset vuosille 1997–2000. Olen analysoinut myös tiedekuntien samana vuonna laatimat tulossopimustarjoukset, joiden pohjalta lopulliset tulossopimukset on laadittu, sekä samana vuonna laaditun yliopiston ja opetusministeriön välisen tulossopimuksen. Olen lukenut kunkin tiedekunnan tulossopimustarjouksen, lopullisen tulossopimuksen sekä yliopiston ja ministeriön sopimuksen sisältöjä ja verrannut niitä keskenään.

Olen valinnut tarkasteltavakseni juuri matemaattis-luonnontieteellisen, liikuntatieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan tulossopimukset, koska niistä olen saanut käsiini kaikilta kolmelta vuodelta sekä tiedekunnan laatiman tulossopimustarjouksen että lopullisen allekirjoitetun tulossopimuksen. Allekirjoitetut tulossopimukset säilytetään, mutta tiedekuntien tulossopimustarjoukset ovat tulosohjausprosessin välivaiheen tuotoksia, joita ei välttämättä säilytetä. Olen valinnut vuosille 1997–2000 laaditut tulossopimukset, koska tällöin tulossopimusten sisältö ja muoto olivat jo vakiintuneet, mutta ne oli laadittu ennen vuotta 2000, aikana jolloin en vielä työskennellyt yliopiston palveluksessa enkä siten ole voinut vaikuttaa tekstien sisältöön. Neljännessä luvussa, jossa tarkastelen tulossopimuksia, on pitkiä tekstilainauksia tulossopimuksista. Pidän niiden mukanaoloa välttämättömänä tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Neljännessä luvussa kuvaan tulossopimusneuvottelujen seurustelua ja siihen kuuluvia rituaaleja.²¹ Tällöin tarkastelussa ovat keskeisinä polity-, policy-, politikointi- ja politisointi -näkökulmat. Tulkitseen neljännessä luvussa tulossopimusneuvottelujen seurustelua myös tieteenalakulttuurien näkökulmasta. Muoti on seurustelun ohella kaikissa tutkimuksen empiriaa käsittelevissä luvuissa läpäisevänä teemana.

Tutkimuksen johtopäätösluvun olen kirjoittanut edellisissä luvuissa tarkasteltujen aineistojen ja niistä tehtyjen tulkintojen pohjalta.

Olen edellä tulkinnut yliopiston tulosohjauksen muodiksi ja käännökseksi sekä kuvannut seurusteluteeman ja kolme tutkimusnäkökulmaa, joista käsin tulosohjausseurustelua luen. Olen pohtinut sitä, mistä etnografisessa tavassa kirjoittaa ja tyyliässä tutkia on kysymys, ja perustellut valintani kirjoittaa ´etnografiamaisesti´. Olen myös tarkastellut tutkimuskirjallisuutta, jota tutkimusnäkökulma- ja menetelmävalintojen taustalla on, ja esitellyt käyttämäni tutkimusaineiston. On aika kertoa tarina yliopiston tulosohjauksesta.

²¹ Tulosneuvottelut yhtenä tulosohjauksen rituaalina koostuu joukosta erilaisia rituaaleja, jotka on kuvattu tutkimuksen neljännessä luvussa.

III TULOSOHJAUS JYVÄSKYLÄN YLIOPISTOSSA

3.1 Tulosohjauksen yhteiskunnallisuus: keskushallinnon näkökulma

Yliopiston tulosohjausseurustelun avaruus, tulosohjauksen agenda muodostetaan yliopiston johdon/keskushallinnon ja taustalla vaikuttavan opetusministeriön yliopistoyksikön taholta. Tulosohjausta yhteiskunnallisuuden pelimuotona on pelattava siinä seurustelun avaruudessa, sen polityn puitteissa, joka siitä luodaan. Yliopiston johto/keskushallinto määrittelee sen, minkälaisia rituaaleja tulosohjausprosessiin kuuluu, missä aikataulussa ja tilassa rituaalit toteutetaan ja ketkä rituaaleihin osallistuvat. Kuvaan seuraavassa, miten yliopiston johto/keskushallinto organisoii tulosohjauksen vuorovaikutusta.

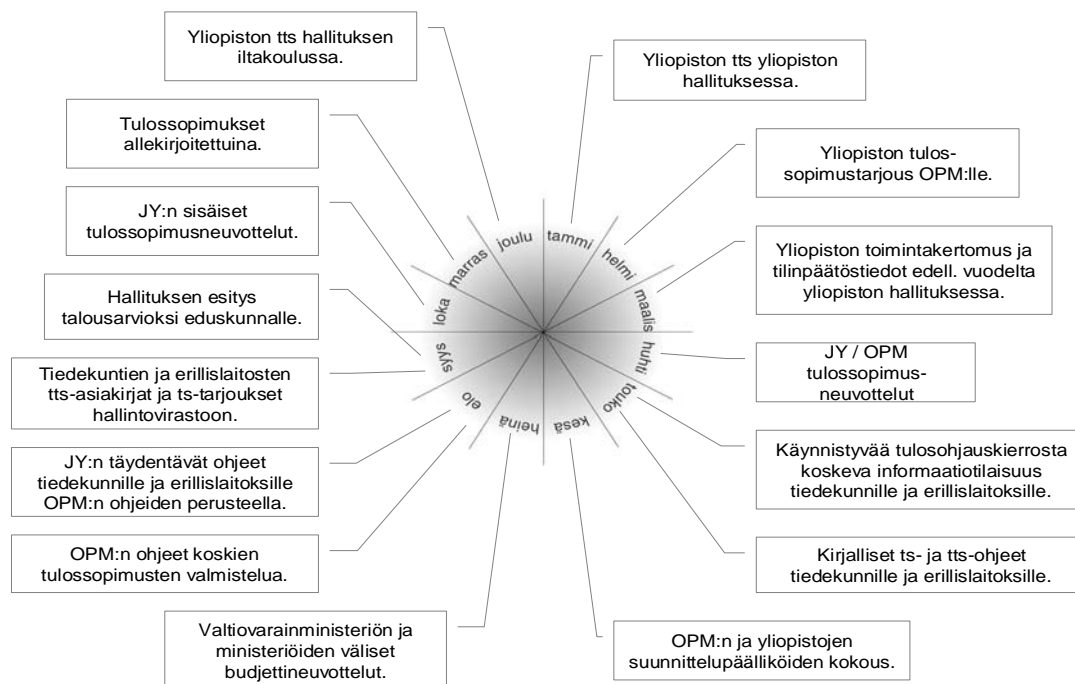
Tulosohjausjärjestelmää yliopiston sisällä ohjaa ja rytmittää toisaalta maaliskuussa yliopiston ja opetusministeriön välillä käytävät tulossopimusneuvottelut, toisaalta loka-marraskuussa käytävät Jyväskylän yliopiston sisäiset, rehtorin ja tiedekuntien sekä rehtorin ja erillislaitosten välillä käytävät tulossopimusneuvottelut.

Jyväskylän yliopiston ja opetusministeriön välisiä tulossopimusneuvotteluja johtaa opetusministeriön koulutus- ja tiedepolitiikan osaston yliopistoyksikön johtaja. Yliopistosta neuvotteluihin osallistuvat rehtori ja hallintojohtaja, talouspäällikkö ja kehittämisspäällikkö. Lisäksi neuvotteluihin osallistuu ministeriön taholta sopimusta valmistelevia virkamiehiä.

Yliopiston ja opetusministeriön välisessä tulosohjauksessa on käytetty kolmivuotisia tulossopimuksia kausilla 1998–2000 ja 2001–2003. Yliopiston ja ministeriön välillä sovitaan yliopistolaitoksen yhteiset tavoitteet ja yliopistokohdattavat tavoitteet. Tavoitteet on vahvistettu vuosittain ja sopimuksia on täydennetty seuraavan vuoden voimavaroja koskevalla osuudella. Kolmivuotisilla sopimuksilla on Malkin (1999: 46) mukaan pyritty turvaamaan toiminnan pitkäjänteisyys. Kolmivuotisten tulossopimusten ja niiden rinnalla nelivuotisten toiminta- ja taloussuunnitelmien laatiminen tietyille ajanjaksoille ovat tulkintani mukaan keskeisiä tulosohjaukseen kuuluvia rituaaleja. Siirtymisen viisivuoti-

sesta keskipitkän aikavälin suunnittelusta nykyisten lyhyempiä aikajaksoja kattavien suunnitelmien laatimiseen voidaan osaltaan tulkita tehostaneen yliopistojen tiedontuotantoa 1990-luvulla. Tulossopijauksen voidaan ymmärtää siten kytkeytyvän keskeisesti tiedontuotannon yhteiskunnallisuuteen.

Yliopiston tulossopijausprosessi toteutetaan opetusministeriön tulossopijausprosessin aikataulun ja vaatimusten mukaisesti. Yliopiston johto/keskushallinto ohjaa yliopiston tulossopijausprosessia toiminta- ja taloussuunnitelman, tulossopimustarjouksen ja toimintakertomuksen laadintaan annettavien suuntaviivojen avulla myös omien tarpeiden ja vaatimustensa mukaisesti. Totesin tutkimuksen toisessa luvussa, että muoti voi olla toisaalta ylläpitävää ja säilyttävää, toisaalta hajottavaa. TTS-ohjeiden laatiminen on tukintani mukaan diskurssiivinen rituaali, jolla itse tulossopijauksista ylläpidetään ja säilytetään. (Liite 2. Ohjeet vuosien 2004–2007 toiminta- ja taloussuunnitelman, vuoden 2003 tulossopimusehdotuksen ja vuoden 2002 toimintakertomuksen laatimiseksi, Jyväskylän yliopisto 7.5.2002.) Kuviossa 3 on kuvattu tulossopijauksen vuosikierto vuonna 2002.



KUVIO 3 Tulossopijauksen vuosikierto

Yliopiston sisäisen tulossopijausprosessin käännekohtia ovat loka–marraskuu, jolloin rehtori käy tulossopimusneuvottelut tiedekuntien ja erillislaitosten kanssa ja huhtikuu, jolloin yliopiston ja opetusministeriön välillä käytyjen tulosneuvottelujen tuloksista, ylätasolla sovituista polityistä ja policyistä, tiedotetaan

rehtorin johdolla yliopistoyhteisölle ja uusi tulosohtausprosessi käynnistetään. Yliopiston sisäisessä tulosohtausprosessissa on paljolti kyse yliopiston ja opetusministeriön välillä neuvotellun tulossopimuksen, sen sisältämien polityjen ja policyjen, kääntämisprosessista.

Huhtikuun tiedotustilaisuudessa esitellään yliopiston opetusministeriöltä toiminnastaan saama palaute ja seuraavan vuoden taloudelliseen asemaan vaikuttavia tekijöitä sekä kerrotaan ministeriön kanssa sovituista uusista kehittämishankkeista. Tiedotustilaisuuksissa ei ole julkistettu voimavaratietoja. Seuraavan vuoden talousarvioon liittyvät tiedot on annettu yliopiston sisällä tiedoksi vasta, kun valtion talousarvio on mennyt eduskunnan käsittelyyn syyskuussa. Tämä on tulkintani mukaan yliopiston keskushallinnon luoma polity, jossa vedotaan valtion budjettisalaisuuteen. Voimavaratietoja ei siten oteta seurustelun avaruuteen, vaan rajataan siitä määrääjaksi pois. Tiedotustilaisuuksissa on yliopiston johdon taholta haluttu tuoda voimakkaasti esiin myönteinen palaute, jota yliopisto on opetusministeriöltä saanut. Haastattelemanı laitosjohtaja on todennut, ettei tämä ole saanut ainelaitoksilla aikaan pelkästään positiivisia tunteita. Asiat voivat siis näyttäytyä varsin erilaisilta ainelaitosten ja yliopiston johdon/keskushallinnon näkökulmasta. Toimenpiteet tai valitut polycyt, joista yliopiston johto/keskushallinto saa ministeriöltä kiitosta, voivat näyttäytyä ainelaitoksille jopa niiden intressien vastaisilta.

Toukokuussa on pidetty yliopiston johdon ja keskushallinnon virkamiesten järjestämä, tulevaa sopimuskierrosta koskeva informaatiotilaisuus. Vuoden 2002 informaatio- ja keskustelutilaisuudessa uutta oli ensimmäisen vararehtorin keskeinen rooli rahoitusjärjestelmien kehittämisen asiantuntijana ja ainelaitoksille varatut puheenvuorot budjetoinnin kehittämistarpeista ainelaitos- ja yliopistotasolla (liite 3. Toiminta- ja taloussuunnittelukierroksen käynnistävän informaatio- ja keskustelutilaisuuden ohjelma). Vuonna 2002 näitä tilaisuuksia järjestettiin kaksi, toinen yliopiston vanhalla kampusalueella ja toinen Mattilanniemessä. Järjestämällä kaksi tiedotustilaisuutta, tuomalla tilaisuudet sekä Mattilanniemen kampuksella että vanhalla kampuksella oleville ainelaitoksille maantieteellisesti mahdollisimman lähelle, pyrittiin keskushallinnon taholta tulkintani mukaan korostamaan käynnistyvän prosessin demokraattista ja bottom-up-prosessimaista luonnetta. Omana tehtävänäni tilaisuuksissa oli virkamiehenä selvittää tulossopimusprosessiin liittyviä käytännön asioita. Tehtävänäni oli siis kuvata ainelaitosten ja tiedekuntien edustajille tulosohtauksen polityä.

Kevään 2001 tulossopimuskierroksella erityistä oli yliopiston kokonaisstrategian uudistaminen ja henkilöstöstrategian laatiminen. Tätä tarkoitusta varten järjestettiin touko-kesäkuun aikana kaikissa tiedekunnissa ja erillislaitoksissa tilaisuus, jossa vararehtori alusti henkilöstöstrategian valmistelusta. Omana tehtävänäni kehittämispäällikön positioissani oli kerrata tulosohtausprosessiin liittyviä käytännön asioita ja motivoida tiedekunnat ja erillislaitokset valmistelemaan omaa tiedekuntaa/erillislaitosta koskevaa strategianäkemystään, jonka pohjalta voitaisiin alkaa valmistella koko yliopistoa koskevaa kokonaisstrategiaa. Keskushallinnon virkamiehenä läsnä oli lisäksi suunnittelija, joka kirjasi ylös ja nauhoitti käytyjä keskusteluja. Nauhoituksiin pyydettiin kus-

sakin tilaisuudessa lupa ja kerrottiin nauhoituksia mahdollisesti hyödynnettävän väitöskirjatutkimuksessani.

Käytännössä tilaisuuksista tuli hyvin erilaisia riippuen siitä, mistä tiedekunnasta tai erillislaitoksesta oli kyse. Yhdessä tiedekunnassa tilaisuus toteutui osana tiedekunnan koulutus- ja virkistyspäivää, jolloin läsnä oli koko tiedekuntaneuvosto sekä laajasti professori- ja opettajakuntaa ja opiskelijoita. Toisessa tiedekunnassa läsnä olivat vain dekaani ja hallintopäällikkö. Myös tilaisuuksien toivottu vaikutus vaihteli. Yhdessä tiedekunnassa tilaisuus johti pitkäjänteiseen tiedekunnan sisäiseen strategiatyöhön, johon myöhemmissä yhteyksissä on useasti viitattu. Toisessa tapauksessa keskustelulla ei jälkeinpäin näytä olleen vaikutusta tiedekunnan toimintaan tai ajatteluun.

Myös vastaanotto vaihteli. Osassa tilaisuuksista oli aistittavissa keskushallintoa ja sen käynnistämää strategiatyötä kohtaan tunnettu epäluottamus. Useimmissa tiedekunnissa ja erillislaitoksilla vierailuumme suhtauduttiin vähintään hienovaraisen pidättyvällisellä kohteliaisuudella, mutta joissakin tapauksissa koimme keskustelun sekä keskushallintoa että asianomaista yksikköä hyödyttävänä, informatiivisena ja uusia näkökulmia avaavana vuorovaikutuksena. Intressit keskustella yliopiston kokonaisstrategian laadinnasta olivat erilaiset yliopiston eri tasoilla. Odotukset seurustelun avaruudesta tulkintani mukaan poikkesivat toisistaan. Ainelaitokselle tai tiedekunnalle kokonaisstrategian valmistelun merkitys on erilainen kuin yliopiston johdolle/keskushallinnolle. Tästä seuraa, että ainelaitosten, tiedekuntien ja keskushallinnon edustajille myös tilaisuuksien seurustelun säännöt ja seurustelun avaruus muodostuivat erilaisiksi. Keskushallinnon edustaja ei kenties kokenut saavansa rakennuspuita kokonaisstrategian valmistelulle. Ainelaitokset saattoivat puolestaan tulkintani mukaan kokea, että seurustelun välitilan ulkopuolelle rajattiin sen toiminnan kehittämisen kannata oleellista ja vastaavasti seurustelun tila täytettiin laitokselle vieraalla managerialesellä. Kuten tutkimuksen toisessa luvussa totesin, managerialesellä viitataan globaaliin kieleen, jolla julkista hallintoa uudistetaan (Eräsaari 2002). Tässä managerialesellä viitataan siihen keskushallinnon käyttämään tulosohjauspuhumoon, diskurssiivisiin rituaaleihin, joilla yliopiston johdon/keskushallinnon ja opetusministeriön luomia polityjä ja policyjä, tulosohjausmuotia vahvistetaan.

Opetusministeriö lähettää kesä-elokuun aikana omat tulosohjausprosessia koskevat ohjeensa, joiden perusteella hallintovirasto täydentää tiedekunnille ja aine- ja erillislaitoksille alkukesästä lähettämäänsä ohjeita (Kauden 2004–2006 tulossopimusten valmistelua koskevat ohjeet sekä raportointipyyntöjä, Jyväskylän yliopisto 15.8.2002). Syyskuun lopulla tiedekunnat ja erillislaitokset toimittavat hallintovirastoon tulossopimusehdotuksensa ja toiminta- ja taloussuunnitelmansa. Hallintoviraston laatimaan hallinnon itsearviointiraporttiin (Hallinnon arviointi 18.12.2002) on kirjattu tulosohjausprosessin myöhemmästä etenemisestä seuraavaa:

Tulosityksiköiden laatimien tulossopimusehdotusten sekä toiminta- ja taloussuunnitelmien pohjalta hallintovirastossa valmistellaan tulossopimustarjoukset, jotka lähetetään yksiköihin vähintään 5 päivää ennen tulossopimusneuvotteluita. Tulossopimustarjouksen sisältöön ottaa lopullisen kannan rehtori. Tulossopimustarjousten

valmistelusta vastaa hallintojohtajan alaisuudessa kehittämispäällikkö. Prosessiin osallistuvat suurella työpanoksella myös talouspäällikkö, henkilöstöpäällikkö ja kiinteistöpäällikkö.

Toiminta- ja taloussuunnitelmat ovat tausta-aineistoa alkaessani valmistella rehtorin tulossopimusvastatarjouksen tekstejä. Tulossopimusvastatarjousten valmistelu on työtä, jossa arvioidaan, ovatko tiedekunnat saavuttaneet niille asetetut tavoitteet ja ovatko ne arvioineet toimintaansa riittävästi ja oikeilla kriteereillä.

Jyväskylän yliopistoon on 1990-luvun alussa luotu oma sovellus ja käänös tulosohjauksesta. Alkuperäinen käännöstyö ei kuitenkaan ole ainutkertainen eikä noin vuosikymmen aiemmin tehty sovellus ole jäänyt muuttumattomaksi. Tulosohjauksesta tehdään joka vuosi uusi käänös ja sovellus. Tiedekunnilla ja keskushallinnolla/yliopiston johdolla on omat ymmärryksensä siitä, minkälaisia tulossopimustarjousten tulisi sisällöltään ja muodoiltaan olla. Hallintoviraston valmistelevana virkamiehenä olen käännöstyön tekijä, yksi tulosohjauksen käytäntöjen toteuttajista. Muokkaan seurustelun avaruutta sellaiseksi kuin oletan yliopiston johdon edellyttävän sitä muokattavaksi. Tämän jälkeen vasta itse tulossopimusneuvotteluissa avautuu tiedekunnille mahdollisuus yrittää uudelleen muokata tulossopimusten sisältöjä ja muotoja politikoimalla ja politisoimalla asioita.

Tiedekunnan tulossopimustarjouksen tulosanalyysiosa, johon arviointityöni yliopiston kehittämispäällikön positiossani kohdistuu, kuuluu tulosohjauksen output-puolelle. Tehtävänäni on tehdä arviointia arvioinnista.²² Toimin sen mukaan, minkä tiedän kulloinkin olevan opetusministeriön ja yliopiston johdon luomien tulosohjauksen käytäntöjen (polity) ja poliittisten linjausten (policy) mukaista. Poistan tiedekuntien tulossopimuksista sellaisen arviointitiedon, jonka tiedän tulosohjauksen yhteiskunnallisuudessa rajautuvan kulloinkin tulosohjauksen seurustelun välitilan ulkopuolelle ja minkä tiedän tässä yhteiskunnallisuuden pelimuodossa arvottomaksi. Palautan tulosohjauksen seurustelun muodoltaan ja sisällöltään takaisin 'oikeaksi'. Tiedekuntien laatimissa tulossopimustarjouksissa suosittu niukkuusdiskurssi, valitus tiedekunnan resursien riittämättömyydestä on tyypillinen esimerkki diskurssiivisesta rituaalista, arviointitiedosta, joka ei mahdu tulosohjauksen seurustelun avaruuteen ja joka poistetaan tekstistä. Lyotard (1985: 12-13) puhuu tiedon arvomuodosta, jolla hän viittaa siihen, että tieto ei enää ole päämäärä itsessään eikä sillä ole enää käyttöarvoa. Sen sijaan tiedon tarjoajien ja käyttäjien suhde tietoon on muuttunut samankaltaiseksi kuin se, mikä tavaroiden tuottajilla ja kuluttajilla on.

Tulosohjaus edellyttää arviointitietoa, mutta ongelmana on riittävän yhte-näisen ja vertailukelpoisen suoritiedon saatavuus (ks. Uusikylä 1999: 21-22, Laukkanen 1998: 272-279 ja Temmes 1998: 316-323). Tämä ongelma nousee näkyvästi esiin myös yliopistojen hallinnossa. Yliopistoissa on kehitetty ja kehitetään erilaisia arviointia palvelevia tietojärjestelmiä, mutta työ on osoittautunut hitaaksi ja järjestelmien alikehittyneisyyteen on tuskastuttu. Myös vertailukelpoisten, tuotosten ja palvelujen määrää ja laatua kuvaavien indikaattoreiden

²² Ja nyt teen itsearviointia arvioinnin arvioinnista!

kehittämisessä on kaikkialla julkisessa hallinnossa – myös yliopistoissa – edetty toivottua hitaammin. Uudet teknologiat tukevat muotien omaksumista (Czarniawska 2004). Kuten edellä totesin, ongelmat tai niiden ratkaiseminen voi olla muodikasta. Tietojärjestelmien kehittymättöminä pitäminen ja turhautuminen koettuun asiantilaan on tulkintani mukaan tulosohjauksessa muodikasta.

Neljän suomalaisen monialaisen yliopiston hallinnon itsearvioinnin yhteenvetoraportissa (Kuoppala 2003a) todetaan, että hallinnon tietojärjestelmien koetaan yliopistoissa olevan hajanaisia ja puutteellisesti integroitua. Järjestelmät palvelevat yliopistojen omien arvioiden mukaan parhaiten keskushallinnon tarpeita. Sen sijaan tiedekuntien ja ainelaitosten johtamista ne palvelevat vaja- vaisesti. Erityisen huonosti tietojärjestelmien koetaan palvelevan tulevan toiminnan suunnittelua. Oletan ongelman liittyvän myös siihen, että tietojärjestelmiä on kehitetty yhteismitallisesti arvioimaan tulosityksiköiden tuloksellisuutta ottamatta huomioon tiedekuntien sisällä olevien erilaisten tieteenalakulttuurien ominaispiirteet ja niiden mukaiset erilaiset tarpeet.

Tulossopimuksiin kirjattavat määrälliset ja laadulliset tavoitteet sekä voimavarat kuuluvat tulosohjauksen inputpuolelle. Muokatessani kehittämisspäällikkönä tiedekuntien tulossopimustarjouksia istutan tiedekuntia tulosohjauksen yhteismitalliseen kontekstiin, tuotan konstruktioita siitä, minkälainen mikin tiedekunta on ja minkälaiseksi sen pitäisi kehittyä tulosohjauksen kontekstissa ja kielellä. Tehtävänäni on toisaalta alistaa tiedekuntien tulossopimustarjoukset toistensa kanssa yhteismitallisiksi asiakirjoiksi noudattamaan tulosohjauksen kieltä ja toisaalta alistaa tiedekunnat Lyotardin (1985: 7-9) sanoin ´panos/tuotos- matriiseihin, sellaisen logiikan mukaisesti, joka edellyttää elementtien yhteismitallisuutta ja kokonaisuuden määriteltävyyttä´.

Tulosohjausprosessiin osallistuvat hallintoviraston virkamiehet käsittelevät tulossopimusneuvottelujen valmistelukokouksissa tiedekuntien lähettämistä tulossopimustarjouksista muokattuja vastatarjousluonnoksia sekä keskenään että rehtorin johdolla. Rehtorin tehtävänä on yliopiston hallintojohtosäännön (Jyväskylän yliopiston hallintojohtosääntö 26.8.1998 § 10) mukaisesti ´toimia yliopiston ja sen henkilökunnan esimiehenä ja johtaa ja kehittää yliopiston toimintaa, erityisesti opetus- ja tutkimustoimintaa´ sekä ´jakaa yliopistolle jakamattomina osoitetut määrärahat ja antaa hallitukselle selvitys jakopäätöksistä´. Rehtori on tulosohjausprosessissa poliittisesti linjaava, ylintä luottamustoimiauksenteettia edustava toimija, jolla on paljon valtaa vaikuttaa tulossopimusten ja koko tulosohjausprosessin policyyn ja polityyn, tulosohjausseurustelun sisältöihin ja muotoihin.

Tulossopimusneuvottelujen polity muodostuu kirjoittamattomista ja kirjoitetuista normeista. Näitä ovat esimerkiksi rehtorin, keskushallinnon ja tiedekuntien vakiintuneet toimintatavat, yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmaan kirjatut tulosneuvottelujen koskevat arvolauseet ja yliopiston hallituksen rahanjakoa koskevat periaatepäätökset.

Osana tulossopimusneuvottelujen politya yliopistossa on tehty poliittinen linjaus siitä, että tulossopimusneuvottelut käydään tiedekuntien ja erillislaitosten sekä hallintoviraston kanssa – eikä esimerkiksi tiedekuntien ja erillislaitosten lisäksi ainelaitosten kanssa – ja että nimenomaan rehtori neuvottelee myös erillis-

laitosten kanssa, eikä se kuulu vararehtorin tehtäviin, kuten esimerkiksi Oulun yliopistossa (Neljän yliopiston hallinnon vertailututkimus, Osa hallinnon itsearviointi, Oulun yliopisto, marraskuu 2002). Seurustelu on myös organisoitu yliopiston johdon/keskushallinnon kannalta ekonomisesti ja pragmaattisesti siten, että tulossopimusneuvottelut käydään vain yhden tiedekunnan kanssa kerrallaan ja kaikkia tiedekuntia kohdellaan yhdenvertaisuusperiaatteen mukaisesti samalla tavoin.

Tulossopimusneuvotteluja policy-retoriikan näkökulmasta tarkasteltaessa huomio kiinnittyy rehtorin vuosittain tekemiin linjauksiin siitä, mikä on yliopiston hallituksen periaatepäätöksessä mainitun strategisen rahan prosenttiosuus,²³ millä perusteella strategista rahaa tiedekunnille kohdennetaan (myönnetäänkö strategista rahoitusta tiedekunnille sen perusteella, että yliopiston laskennallinen perusrahoitus on edellisvuodesta pienentynyt vai siksi että tiedekunta on esimerkiksi tehnyt tai sen odotetaan tekevän rakenteellista kehittämistyötä), rahoitetaanko yliopiston toimintamenobudjetista sisäisiä kehittämishankkeita, millä perusteella tiedekunnille myönnetään (vai myönnetäänkö) tuloksellisuuspalkintoja ja mikä on toimintalinja perustettavien ja lakkautettavien virkojen osalta missäkin tiedekunnassa.

Tulossopimusneuvottelujen polityyn ja policyyn yliopiston sisällä vaikuttavat yliopiston ulkoapäin tulevat reunaehdot, korkeakoulujärjestelmän byrokraattisen ja poliittisen ylärakenteen polity ja policy. Tämä tarkoittaa euroopalaisen korkeakoulualan luomisen tuomia oletuksia ja vaatimuksia, Suomen hallitusohjelman koulutuspoliittisia linjauksia, valtioneuvoston määrääjäksi hyväksymää koulutuksen ja yliopistoissa harjoitettavan tutkimuksen kehittämissuunnitelmaa, yliopistojen toiminnan tavoitteita ohjaavaa yliopistolakia (policy). Se tarkoittaa myös opetusministeriön omaksumia vakiintuneita käytänteitä (polity) koskien yliopistojen kanssa käytäviä tulosneuvotteluja ja neuvotteluja edeltäviä toimenpiteitä (tulosneuvottelujen aikataulutus, määrärahojen jako-periaatteet, tulossopimusten muoto, raportointipyynnöt ym.).

Tulossopimusneuvottelujen vakiintuneet käytännöt, yliopiston hallituksen periaatelinjaukset ja rehtorin tekemät linjaukset määrittävät sen, missä tulosneuvottelujen sopimisen pelivara ja rajat kulkevat. Tulosneuvottelujen polity ja policy muodostavat tulosneuvottelupelissä seurustelun yläkynnyksen, joka osaltaan rajaa sen, mitä asioita tulossopimusneuvotteluissa seurustelun puhumoon otetaan ja mitä siitä suljetaan pois. Tässä kohtaa teen vääryyttä Simmelille, joka tarkoittaa yläkynnyksen sulkevan seurustelusta pois siihen osallistuvien taloudellisen ja yhteiskunnallisen aseman ja maineen (ks. Noro 1991: 47). Simmelille yläkynnys Noron tulkinnan mukaan tarkoittaa ensinnäkin porttia, joka jättää seurustelusta jotakin pois. Omassa tarkastelussani kynnys on pikemminkin 'valikoiva portti'. Tarkoitan tällä erotuksena Simmelin yläkynnyksen määrittelyyn, että omassa tutkimuksessani yläkynnys joko tuo voimassaolevan poli-

²³ Yliopiston hallituksen 13.9.2000 tekemän periaatepäätöksen (Määrärahojen jakamisen suuntaviivat vuosille 2001–2003) mukaan tiedekuntien perusrahoituksesta kohdennetaan 4–7 % hallituksen strategisten linjausten pohjalta.

tyn ja policyn mukaisia asioita seurustelun avaruuteen tai sulkee asioita siitä pois.

Loka–marraskuussa käytäviä tulossopimusneuvotteluja tiedekuntien ja yliopiston johdon/keskushallinnon välisenä seurusteluna ja tulossopimuksia tulossopimusneuvottelurituuaaliin keskeisesti kuuluvana osana tarkastelen lähemmin tutkimuksen neljännessä luvussa.

Ennen tulossopimusneuvotteluja valtion budjettiesityksen tultua julkiseksi järjestetään ammattijärjestöjen edustajille YT-kuuleminen. Myös yliopiston hallituksen jäseniä ja tiedekuntien hallintopäälliköitä informoidaan seuraavan vuoden budjettirahoituksen tasosta ja rahanjaon periaatteista. Tässä vaiheessa aiemmin tulosohjausseurustelun ulkopuolelle rajattu informaatio voimavaroista tuodaan seurustelun avaruuteen. Tulossopimusneuvottelujen jälkeen tulossopimukset allekirjoitetaan ja niiden perusteella tehdään seuraavaa vuotta koskevat rahanjakopäätökset.

Yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmasta käydään alustava keskustelu yliopiston ns. iltakoulussa joulukuun alussa. Vuosiksi 2004–2007 laaditussa yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmassa (Jyväskylän yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelma 2004–2007) todetaan, että asiakirja toimii yliopiston hallituksen välineenä ohjata yliopiston toimintaa. Toiminta- ja taloussuunnitelman tarkoituksena on päivittää ja täsmentää aiempien vuosien suunnitelmissa esitetyjä tavoitteita. Toiminta- ja taloussuunnitelman Johdanto-luvun mukaan suunnitelmassa

keskitytään yliopiston kokonaisstrategiassa esitettyjen kehittämisen päälinjojen ja tulevaisuuden haasteiden pohjalta täsmennettyjen tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimintatapojen ja toimenpiteiden esittämiseen. Tavoitteet on pyritty saattamaan sellaiseen muotoon, että niiden toteutumista pystytään arvioimaan ja seuraamaan. Toiminta- ja taloussuunnitelman toteutumisesta raportoidaan säännöllisesti yliopiston johdolle, hallitukselle sekä tiedekuntien ja erillislaitosten edustajille. Asiakirjan tarkoituksena on myös informoida ulkopuolisia sidosryhmiä yliopiston toiminnan suuntaamisesta sekä toimia tausta-aineistona yliopiston ja opetusministeriön välisissä tulossopimusneuvotteluissa.

Toiminta- ja taloussuunnitelma on asiakirja, joka linjaa yliopiston toimintapolitiikkaa koko yliopiston tasolla. Asiakirja sisältää siten yliopistotasolla luotujen policyjen kuvauksen. Opetusministeriölle lähetettävän yliopiston tulossopimustarjouksen valmistelussa on käytäntönä, politynä, että sitä ei käsitellä kollegiaalisesti yliopiston hallituksessa eikä toimiteta tiedoksi tiedekunnille. Valmistelussa on lähdetty siitä, että asiakirjan tulee pohjautua yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmaan, mikä puolestaan on yliopiston hallituksen käsittelemä ja hyväksymä. Esimerkiksi Oulun yliopistossa opetusministeriölle esitettäväksi tarkoitettu tulossopimustarjous käsitellään jyvaskyläläisestä politystä poiketen yliopiston hallituksessa (Neljän yliopiston hallinnon vertailututkimus, Osa hallinnon arviointi, Oulun yliopisto, marraskuu 2002).

Yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelman alussa kuvataan yliopiston arvoperusta ja tehtävä, organisaatio, suunnittelukauden yleiset tavoitteet ja yliopistossa edustettuina olevat koulutusalat. Koulutusalakuvaukset on koottu asiakirjaan tiedekuntien ja rehtorin välisistä tulossopimuksista. Edelleen toi-

minta- ja taloussuunnitelma sisältää luvut, jotka käsittelevät peruskoulutusta, tieteellistä jatko- ja tutkijankoulutusta, aikuiskoulutusta, tutkimusta ja ulkoista²⁴ toimintaa. Kunkin yliopiston toimintoja käsittelevän luvun alussa todetaan yliopiston kokonaisstrategiassa määritellyt pitkän aikavälin tavoitteet, joiden perusteella suunnitteluasiakirjassa määritellään lyhyemmän aikavälin eli suunnittelukauden tavoitteet. Esimerkiksi peruskoulutusta käsittelevään lukuun on kirjattuna yliopiston kokonaisstrategiassa määritellyt peruskoulutusta koskevat tavoitteet, joiden perusteella on määritelty peruskoulutuksen osalta suunnittelukauden tavoitteiksi opiskelijavalintojen kehittäminen, opetuksen laadun kehittäminen, kaksipuoliseen tutkintojärjestelmään siirtyminen, vuosille 2004–2006 asetettujen perustutkintomäärien saavuttaminen, opiskeluaikojen lyhentäminen ja peruskoulutuksen kansainvälistäminen. Asiakirjan lopussa käsitellään yliopiston voimavaroja, henkilöstöä, tiloja ja taloudellisia voimavaroja sekä esitellään opetusministeriön tuella toteutettaviksi esitettävät kehittämishankkeet.

Yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelman tavoitteet ja periaatelinjaukset koskevat yhteisesti kaikkia yliopiston tulosyksiköitä. On kuitenkin huomattava, että yliopistotason tavoitteenasettelut eivät pääsääntöisesti nouse tiedekuntien tai erillislaitosten suunnitteluasiakirjoista.²⁵ Toiminta- ja taloussuunnitelma on yliopiston johdon väline ohjata yliopiston toimintaa, väline kuvata valitsemansa policy.

Yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelma on asiakirja, jossa määritellään tiedekuntien ja erillislaitosten tulosvaatimukset. Toiminta- ja taloussuunnitelman kuviteltu lukija on, kuten toiminta- ja taloussuunnitelman johdantoluvusta käy ilmi, merkittävässä määrin myös opetusministeriö. Sisäisenä ohjauksvälineenä toimimisen lisäksi toiminta- ja taloussuunnitelman keskeinen tarkoitus on tuottaa toisaalta opetusministeriölle tietoa yliopiston toiminnan tavoitteista, toisaalta perusteluina asetetuille tavoitteille tuoda esiin, mitä yliopisto on tehnyt tai saavuttanut kuluneen vuoden aikana. Toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluajataulu noudattaa opetusministeriön asettamaa tulosneuvottelujen valmisteluajataulua.

Toiminta- ja taloussuunnitelma tulee yliopiston hallituksen varsinaiseen käsittelyyn tammikuussa. Tulosohtausprosessiin kiinteästi liittyvä edellistä vuotta koskeva yliopiston toimintakertomus tilinpäätöstietoineen tulee hallituksen hyväksyttäväksi maaliskuussa. Huhtikuun alkuun ajoittuvat yliopiston ja opetusministeriön välillä käytävät tulosneuvottelut ja neuvotteluja seuraava, koko yliopistoyhteisölle tarkoitettu tiedotustilaisuus aloittavat uuden tulosohtauskierroksen.

Tulosohtausprosessi ohjeistetaan yliopistoille yhteneväisesti. Opetusministeriö lähettää vuosittain yliopistoille samanmuotoiset toiminta- ja taloussuunnitelman, toimintakertomuksen ja muiden ministeriön edellyttämien raporttien

²⁴ Ulkoisella toiminnalla tarkoitetaan yliopistojen kolmanneksi tehtäväksi määriteltyä yhteiskunnallista palvelutehtävää.

²⁵ Rehtorin ja yliopiston tulosyksiköiden välisissä, vuotta 2003 koskevissa tulosneuvotteluissa nousi esiin yksittäisiä asioita, jotka sisällyttiin toiminta- ja taloussuunnitelmaan.

valmistelua koskevat ohjeet. Tulosneuvottelujen valmisteluun liittyvät vuosittaiset opetusministeriön järjestämät seminaarit: loppusyksystä järjestettävä opetusministeriön ja yliopistojen johdon seminaari,²⁶ ennen ministeriön ja yliopistojen tulossopimusneuvotteluja järjestettävä kokous yliopistojen rehtoreille ja hallintojohtajille sekä yliopistojen suunnittelupäälliköille järjestettävä tulosneuvottelujen jälkeinen seminaari, jossa käynnistyy uutta tulossopimuskierrosta evästetään käytännön kysymyksiin.²⁷ Tulosohtauksen polity luodaan siten paitsi yliopiston johdon/keskushallinnon taholta, myös yliopiston johdon/keskushallinnon ja opetusministeriön välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Kuten yliopiston johdon laatimilla TTS-ohjeilla ja järjestämällä tiedotustilaisuuksilla vahvistetaan tulkintani mukaan tulosohtausmuodin säilymistä yliopistossa, myös ministeriön laatimat ohjeet ja järjestämät tiedotustilaisuudet ovat rituaaleja, joilla tulosohtausmuotia säilytetään ja ylläpidetään tietynmuotoisena ja -sisällöisenä.

Tulosohtauksen vuosikierron muodot, sisällöt ja merkitys poikkeavat kuitenkin eri yliopistoissa varsin paljon toisistaan. Tulosohtausmuodista on tehty ja tehdään yliopistoissa erilaisia käännoksiä. Oulun yliopistossa esimerkiksi (Neljän yliopiston hallinnon vertailututkimus, Osa hallinnon itsearviointi, Oulun yliopisto, marraskuu 2002) käydään ennen varsinaisia tulosneuvotteluja valmistelevat tulosneuvottelut, 'kurkistusneuvottelut', suunnittelupäällikön johdolla. Itsearviointiraportin mukaan kurkistusneuvotteluissa keskustellaan tulosyksikön tavoitteista, taloudesta, hankkeista ja henkilöstöä koskevista asioista. Keskushallinnon virkamiehet antavat myös palautetta tulosyksikön suunnitelmista. Kurkistusneuvottelut järjestetään myös, koska toisin kuin Jyväskylän yliopistossa tulosyksiköille ei Oulun yliopistossa lähetetä tulosyksiköiden tulossopimustarjouksiin perustuvia rehtorin vastatarjouksia. Valmistelevien neuvottelujen pohjalta tulosyksiköiden edustajat voivat täsmentää esityksiään varsinaisia tulosneuvotteluja varten. Oulun yliopistossa sisäisen palvelun yksiköt, kuten kirjasto, käyvät tulosneuvottelut/kehittämiskeskustelut vararehtorin johdolla. Oulun yliopistossa tulosohtauksen polity eroaa Jyväskylän yliopiston politystä myös siinä, että tulosneuvotteluissa sovittujen asioiden dokumentaatiovastuu on tulosyksikön edustajalla. Suunnittelupäällikkö ja talousjohtaja tarkistavat sopimukset ennen niiden allekirjoitusta. Tampereen yliopiston (Neljän monitieteisen yliopiston itsearviointi, Tampereen yliopisto Keskushallinto 25.11.2002) sisäisissä tulossopimusneuvotteluissa ovat Jyväskylän yliopiston politystä poiketen läsnä ainelaitosten johtajat ja opiskelijoiden edustaja.

Jyväskylän yliopiston hallintoviraston itsearviointiraportissa (Hallinnon arviointi. Hallintoviraston itsearviointiraportti 18.12.2002) on keskushallinnon kantana tulosohtausjärjestelmän toimivuudesta todettu myönteisenä, että se on tehnyt kanssakäymisen ministeriön kanssa läheisemmäksi ja avoimemmaksi. Vuorovaikutus on raportin mukaan elävää ja vilkasta. Opetusministeriön ra-

²⁶ Seminaari järjestettiin vuonna 2000 Jyväskylän yliopistossa, vuonna 2001 Oulun yliopistossa ja vuonna 2002 Tampereen yliopistossa.

²⁷ Seminaari järjestettiin vuonna 2001 Brysselissä Belgiassa ja vuonna 2002 Saarenmaalla Virossa.

hanjakoprosessi oli raportin mukaan aiemmin epämääräinen ja jakoperusteet hahmottomampia. Tämä kertoo tulkintani mukaan siitä, että ministeriön ja yliopiston johdon välisen seurustelun sisältö ja muoto ovat vakiintuneet molempia tyydyttäväksi. Tämä sama havainto on tehtävissä myös muiden yliopistojen keskushallintojen laatimista itsearviointiraporteista (Kuoppala 2003a).

Jyväskylän yliopiston hallintoviraston itsearviointiraportin (Hallinnon arviointi. Hallintoviraston itsearviointiraportti 18.12.2002) mukaan yliopiston sisäiset tulosneuvottelut ovat raskas ja vaativa prosessi sekä tiedekuntien ja erillislaitosten että keskushallinnon valmistelijoille. Tämän todetaan olevan pääasiassa seurausta siitä, että tulossopimukseen sisällytetyt luvut päivitetään vuosittain. Prosessilla todetaan kuitenkin olevan tärkeä painoarvo yliopistossa: 'vaikka prosessi on raskas, se on hyvin vaikuttava'. Tulkintani on, että yliopiston johto/keskushallinto ei koe tulossopimusneuvottelujen olevan seurustelua ilman mielenkiintoista ja vaikuttavaa sisältöä.

3.2 Tulohjauksen yhteiskunnallisuus: tiedekuntien ja ainelaitosten näkökulma

Kuvaan seuraavassa tulohjausprosessia tiedekuntien ja ainelaitosten näkökulmasta. Lähdän tutkimuksen toisessa luvussa esittämästäni oletuksesta, että mikäli tiedekunnassa toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelun tai itse asiakirjan ei nähdä olevan kehittämisen väline, ei sillä myöskään voi olla suhdetta muihin yliopiston yhteiskunnallisuuksiin lukuun ottamatta hallinnon yhteiskunnallisuutta. Tämän perusteella tarkastelen sitä, mikä tulohjausprosessin suhde näyttäisi olevan muihin yliopiston yhteiskunnallisuuksiin.

Yliopistosta on löydettävissä loputon määrä yhteiskunnallisuuden muotoja: opetus, tutkimus, kilpailu, työnjako, johtaminen jne. (ks. Noro 1997: 217-219). Olen valinnut tarkasteltavaksi yliopiston toiminnan kannalta kaikkein keskeisimmät muodot, tutkimuksen ja opetuksen. Lisäksi olen valinnut tarkasteluuni hallinnon yhteiskunnallisuuden ja yhteiskunnallisuuden, jota kutsun henkilöstön kehittämisen yhteiskunnallisuudeksi. Olen ottanut tuon neljännen yhteiskunnallisuuden muodon tarkasteluuni, koska yliopistossa johto on erilaisissa puheissa tuonut sen voimakkaasti esiin ja se on myös otettu osaksi tulohjausprosessia. Yliopiston yhteiskunnallisuuden muodot saavat mitä erilaisimpia sisältöjä. Tutkimus saa erilaisen sisällön riippuen siitä, harjoitetaanko sitä taidehistorian vai biokemian alalla. Sisältöön vaikuttaa mm. tiedekulttuurin moraalijärjestys (ks. Ylijoki 2002: 59 ja Harré 1983: 244-246), mitä akateemisessa yhteisössä pidetään hyvänä tai pahana tapana tutkia, mitä vältetään ja mitä arvostetaan. Sisältöön vaikuttaa myös tieteenalan kognitiivinen ja sosiaalinen perusta (Becher 1989), asiat joita olen edellä käsitellyt. On myös huomattava, että erilaiset sisällöt voivat saada erilaisia muotoja (Noro 1997: 216-217).

Humanistisen tiedekunnan hallintoa on tiedekunnan itsearviointiraportin mukaan 'uudistettu tulohjausmalliin sopivaksi' (Hallinnon arviointi. Huma-

nistisen tiedekunnan itsearviointiraportti. Jyväskylän yliopisto 29.11.2002: 2). Tiedekunnassa on yhdistetty pieniä laitoksia suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Keväällä 2002 tapahtuneen ainelaitosten yhdistymisen myötä yksiköiden määrä on vähentynyt kolmestatoista kuuteen. Humanistista tiedekuntaa koskevissa haastatteluissa sekä laitosjohtaja että hallintopäällikkö tuovat esiin, että tulosohtausprosessin funktio ja merkitys ovat pienen ajan kuluessa, käytännössä viimeisen vuoden aikana, muuttuneet toisaalta laitosrakenteen uudistamistyön, toisaalta prosessista vastaavien henkilöiden kehittämistahdon ja aktiivisuuden tuloksena. Humanistisen tiedekunnan itsearviointiraportin mukaan tulosohtauksen myötä dekaanin ja laitosjohtajien roolit ovat korostuneet ja muuttuneet entistä vastuullisemmiksi (Hallinnon arviointi. Humanistisen tiedekunnan itsearviointiraportti. Jyväskylän yliopisto 29.11.2002: 3). Tulosohtausprosessi ei pakota, mutta antaa tilaa karismaattista instituutiolähtöistä tai byrokraattista auktoriteettia edustavien karismaattisten yksilöiden toiminnalle voimassa olevien polityjen puitteissa.²⁸

Laitosuudistuksen jälkeen on hallintopäällikön mukaan tapahtunut kulttuurin muutos kohti kokonaisvaltaisempaa toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelua. Tiedekunnan dekaanin mukaan tähän mennessä laitosrakenne ei ole mahdollistanut sitä, että toiminta- ja taloussuunnitelma ja sen valmistelu olisivat toimineet kehittämisen välineinä. Pienillä laitoksilla toiminta- ja taloussuunnitteluprosessin vieminen läpi kehittämisprosessina ei ole ollut mahdollista. Myönteisenä seikkana hallintopäällikkö tuo esiin, että useasta pienestä laitoksesta muodostetussa suuremmassa laitosyksikössä on kyetty laatimaan tiiviitä kokonaisuuksia eri oppiaineiden kehittämistavoitteista. Toimintaa on pohdittu kriittisesti ja tämän pohjalta tehty tavoitteenasetteluja. Hallintopäällikön mukaan laitojen toiminta- ja taloussuunnitteluprosessit vaikuttavat keskeisesti myös tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitteluprosessin onnistumiseen.

Tiedekunnan TTS:ään saatiin aineksia aiempaa enemmän, koska laitokset olivat ottaneet TTS-ohjeistuksia paremmin huomioon kuin aiemmin. Esimerkiksi (keskushallinnon pyynnöstä tehty) tiedekunnan henkilöstöohjelma on nyt oikeasti yhdessä mietitty ja siihen on sitouduttu. Silloin sillä on myös ohjaava vaikutus. Oman tutkijakoulun perustamisen ja henkilöstöohjelman laatimisen kautta satsataan nyt jatkokoulutukseen. Siten TTS on konkretisoitunut käytännön toimenpiteiksi. (Haastattelu 2.)

Laitosrakenteen kehittäminen kohti suurempia laitosyksiköitä ei kuitenkaan automaattisesti näyttäisi vievän toiminta- ja taloussuunnittelua myönteiseen suuntaan. Haastattelujen mukaan on olemassa myös laitoksia, joissa oppiaineiden integraatio ei laitosfuusion jälkeen toimi ja oppiaineet operoivat organisaation sisällä edelleen varsin itsenäisesti. Hallintopäällikön mukaan laitojen sisällä oppiaineilla on omat toimintakulttuurinsa ja joidenkin oppiaineiden välillä sisäiset jännitteensä, mikä tekee laitostason suunnittelutyön hajanaiseksi ja vaikeaksi.

²⁸ Turun yliopiston humanistisen tiedekunnan itsearviointiraportissa (Neljän monitieksen yliopiston hallinnon itsearviointi. Turun yliopiston humanistisen tiedekunnan vastaus 14.11.2002) todetaan, että johtajan, etenkin dekaanin, asema on tulosohtauksen myötä vahvistunut.

Aiempina vuosina toiminta- ja taloussuunnitelmien laatimisen motiivina on haastattelujen perusteella ollut pääasiassa voimavarojen saaminen. Toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelussa on saatettu toisaalta keskittyä pitkien virkaesityslistojen laadintaan, toisaalta kehittämishankkeiden valmisteluun, koska jälkimmäinen on nähty keinona hankkia tiedekunnalle lisärahoitusta. Hankkeiden valmistelu, kuten laitusrakenteen uudistaminenkin on tulkintani mukaan ongelmia ratkaisevaa muotoa ja muotia. Laitusrakenteen uudistaminen voidaan lukea siten, että suuremmat laitospokonaisuudet paremmin ylläpitävät sekä itse tulohajausmuodin säilymistä että vahvistavat tulohajausmuodin edellyttämää tehokkuutta ja yhteismitallisuutta korostavaa toimintatapaa.

Humanistisessa tiedekunnassa toiminta- ja taloussuunnitelmien valmisteluprosessi ei aiemmin ole ollut prosessi, joka olisi saanut aikaan keskustelua tiedekunnan kehittämisen kannalta tärkeitä asioista. Kehittämiskeskustelut ja kehittämisprosessit ovat olleet irrallaan toiminta- ja taloussuunnitteluprosessista. Ne eivät ole kuuluneet tulohajausseurustelun avaruuteen. Ne ovat liittyneet muihin tiedekunnan ja laitosten tapahtumiin ja toimintoihin, kuten erilaisiin kehittämispäiviin ja dekaaninkierroksiin.

Yksi syy siihen, että keskustelua ei ole saatu aikaan on, että ihmisillä on se käsitys, että sillä ei ole suurta merkitystä, mitä TTS:ssä lukee...Käytännössä paperi on tehty keskushallinnon pyynnöstä, että olisi paperi (lähettää). (Haastattelu 1.)

Myös toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluaikatauluun liittyvät hankaluudet tuodaan haastatteluissa esiin esteenä sille, että ainelaitosten tai tiedekuntien suunnitteluasiakirjat olisivat aidosti toteuttaneet kehittämiskäytäntöä. Ainelaitokset ovat saaneet toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluohjeet keväällä. Käytännössä valmistelu laitoksilla on tapahtunut kesällä ja tiedekuntatasolla valmisteluun on jäänyt hyvin vähän aikaa. Tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelmaa ei ole ennätetty myöskään valmistella ja käsitellä yhteisöllisesti. Tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelman on valmistellut hallintopäällikkö aiempien vuosien pohjalta. Dekaanin on 'katsonut' asiakirjaa ennen tiedekuntaneuvoston käsittelyä. Asiakirja on jäänyt usein joko tiedekuntaneuvoston pin-tapuolisen käsittelyn varaan, tai käyty keskustelu on 'juuttunut yksittäisiin asioihin'.

Haastattelemani humanistisen tiedekunnan laitosjohtaja tuo esiin tavoitteen kehittää yksikkönsä toiminta- ja taloussuunnitelmasta asiakirja, johon on mahdollista vedota konkreettisissa johtamis-, kehittämis- ja päätöksentekotilanteissa. Laitosjohtajan mukaan laitoksen ja tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelmat eivät ole perinteisesti 'liittyneet mitenkään toisiinsa'.

Ensimmäisen kerran viime kierroksella laitusrakenne antoi mahdollisuuden siihen, että niillä (tiedekunnan ja ainelaitoksen toiminta- ja taloussuunnitelmien laadinta) oli yhteys. Toteutettiin tiedekunnan johtoryhmän ja tiedekunnan laitosjohtajien tapaukset. Laitusrakenneuudistus mahdollistaa käsittelyn yhteisöllisemmin ja demokraattisemmin kuin ennen. Uuden laitusrakenteen lisäksi on kiinni henkilöistä, toimiiko laitoksen ja tiedekunnan TTS:ien valmistelussa yhteys. Kun laitoksen TTS valmistellaan aidosti oppiaineiden ja työntekijöiden yhteisen työn tuloksena, silloin laitoksen TTS näkyy myös tiedekunnan TTS:n sisällössä... Tähän asti laitoksen ja tiedekunnan TTS:t ovat olleet kaksi toisistaan erillistä asiaa. Tiedekunnan TTS:lla olisi

enemmän painoarvoa laitoksella, mikäli laitosten ihmiset tunnistaisivat oman työnsä jäljen ja tunnistaisivat että täällä on tämä meidänkin juttu. (Haastattelu 3.)

Humanistisen tiedekunnan edustajat antavat haastatteluissa ymmärtää, että tulosohjausseurusteluun on suhtauduttu aivan viime aikoihin asti ennen kaikkea muotona ilman sisältöä eikä prosessia siitä syystä ole koettu merkityksellisenä.

Matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa sekä laitosjohtajan, hallintopäällikön että dekaanin taholta tuodaan esiin, että toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi ja itse asiakirja ovat nimenomaan kehittämisen välineitä sekä laitos- että tiedekuntatasolla. Laitos- ja tiedekuntatasolla tulosohjausprosessi ei haastattelujen mukaan ole muotoa ilman sisältöä.

Haastattelemallani laitoksen johtajalla on apunaan kollegio, joka koostuu professoreista, tutkimusaseman johtajasta, tutkimusryhmien johtajista ja amanuenssista. Kollegio on laitoksen johtajan mukaan päätöksiä valmisteleva tärkeä elin, jossa jokaisella on mahdollisuus tuoda esiin mielipiteensä, ja jonka kautta tieto laitoksen sisällä kulkee johtajalta alaisille ja toisin päin.

Kollegio on paikka, missä ihmisillä on oikeus olla eri mieltä, mutta jossa sitten (yleensä) hyväksytään laitoksen johtajan tai laitosneuvoston tekemä päätös, kun se on ollut avoimessa keskustelussa. Kollegio on koettu erittäin hyvin toimivaksi. Päätöksenteosta laitoksella vastaa joko laitoksen johtaja tai laitosneuvosto. (Haastattelu 12.)

Ei-formaalinen seurustelun avaruus kollegiossa näyttäisi haastattelun perusteella olevan erilainen kuin formaalisen seurustelun avaruus laitos- tai tiedekuntaneuvostossa: niissä seurustelun ala- ja yläkynnykset ovat erilaisia. Ei-formaalissa kontekstissa seurustelun alakynnys näyttäisi olevan alempana ja seurustelun välitila siten laajempi kuin formaaleissa konteksteissa, jolloin seurustelun sisältö koetaan antoisampana kuin formaaleissa enemmän muotoa painottavissa konteksteissa.

Kollegio keskustelee laitoksella valmisteltavan toiminta- ja taloussuunnitelman sisällöstä laitoksen johtajan mukaan yleensä kahdessa peräkkäisessä kokouksessa. Kollegiossa asetetaan myös tärkeysjärjestykseen toiminta- ja taloussuunnitelmaan sisällytettävät asiat. Kollegio on epävirallinen elin, jolla haastatteluiden valossa näyttäisi olevan valtaa vaikuttaa viralliseen toiminta- ja taloussuunnitteluprosessiin. Tiedekunnassa on siten tulkintani mukaan voimassa tulosohjausseurustelun polity, jonka mukaisesti myös epävirallinen elin, kollegio, ja sen myötä muissa tiedekunnissa mahdollisesti tulosohjausprosessista aktiivisina toimijoina osattomiksi jäävä laitoksen henkilökunta, pääsee osalliseksi tulosohjausprosessista.

Toiminta- ja taloussuunnitelman kirjoittamisesta vastaavat yhdessä laitoksen johtaja, laitoksen varajohtaja ja amanuenssi. Amanuenssi vastaa suunnitelman talousluvuista. Myös tutkimusryhmät osallistuvat omalta osaltaan kirjoittamiseen. Asianomaiset professorit kirjoittavat valmisteltavien kehittämishankkeiden hankekuvaukset. Laitosten johtajat ja varajohtajat ovat edustettuina tiedekunnan johtoryhmässä, joka osallistuu tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluun.

Kuten humanistisessa tiedekunnassa, myös matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa laitostaso näyttäisi olevan eri oppiaineiden törmäyspiste. Laitosjohtajan mukaan kollegio toimii toiminta- ja taloussuunnitteluprosessissa muiden funktioidensa ohella oppiaineiden välisiä eturistiriitoja sovittelavana orgaanina. Kollegion kautta tiedekunnan tulohjausprosessissa on osallisena institutionaalisen auktoriteetin (= laitos- ja tiedekuntaneuvoston, laitosjohtajien ja laitosten varajohtajien) ja byrokraattisen auktoriteetin (= amanuensien, opintoasiainpäällikön ja hallintopäällikön) lisäksi tieteenalalähtöinen auktoriteetti, kollegiaalinen valta (ks. Clark 1983: 112-113).

Kollegion toiminta perustuu luottamukseen. Käytössä ei ole ollut tieteenalojen tai oppiaineiden välinen tasajakoperiaate, vaan on lähdetty kunkin yksikön tarpeista ja kehittymisedellytyksistä. Vuorovuosin on tuettu eri oppiaineita/tutkimusryhmiä. Käytössä on myös ns. professorin 'starttiraha', joka voi olla esim. 100 000 euron suuruinen määräraha, jolla professori voi hankkia tutkimuslaitteistoa ym. Osana toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelua keskustellaan siitä, mitä osa-alueita halutaan erityisesti kehittää, ja puhutaan raa`asti rahasta. Kollegio on tärkeä valmisteleva elin toiminta- ja taloussuunnitteluprosessissa. (Haastattelu 12.)

Laitoksen johtajan mukaan toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi ei ole vain laitoksen kehittämisen väline, vaan osa koko tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitteluprosessia ja kehittämistyötä.

Joskus laitoksella on ollut vaikea ymmärtää sitä, että TTS ei ole toimintaohjeistus, vaan yhdessä käyty keskustelu siitä, mihin suuntaan laitosta tulee kehittää. TTS:ssä olevat asiat toteutuvat vain, jos suunnitelmiin on saatu rahoitus. Joka vuosi TTS:n valmistelussa katsotaan asiat uudestaan. Asiakirja on mitä suurimmassa määrin kehittämisen väline. Tiedekunnan suuntaan ainelaitoksen TTS on tärkeä. Toiveita, tarpeita ja esityksiä valikoituu ainelaitoksen TTS:stä tiedekunnan TTS:ään. (Haastattelu 10.)

Hallintopäällikön mukaan tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitteluprosessissa toistetaan sykliä, jonka lähtökohtana on tiedekunnan strategia. Tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelussa on tärkeää varmistaa, että toiminta- ja taloussuunnitelma vastaa strategia-asiakirjan sisältöä. Toukokuun puolivälissä tiedekunnassa käydään vapaamuotoista ideoivaa keskustelua siitä, minkälaisia yhteisiä linjauksia tulisi tehdä. Tämän jälkeen hallintopäällikkö kirjoittaa laitoksille lyhyen ohjeistuksen aikataulutuksineen siitä, mitä laitoksilta edellytetään ja mitä tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelmaan on tarkoitus sisällyttää. Kesäkuun alkupuolella tiedekunnassa keskustellaan ainelaitosten hanke-esityksistä. Hankkeita valmistellaan hallintopäällikön mukaan myös yhteisesti ja samalla arvioidaan, miten hanke-esitykset sopivat tiedekunnan yleisiin linjauksiin ja mitä hankkeita on tarkoituksenmukaista esittää eteenpäin yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmaan. Yhteisesti keskustellaan myös ainelaitoksille asetettavista tutkintotavoitteista. Tiedekunnan maisterin- ja tohtorintutkintotavoitteet on kirjattu laitoksittain ja niiden kehitystä on seurattu kymmenen vuoden aikajänteellä.

Ainelaitokset kokoavat yhteen oppiaineittain tutkintotavoitteet. Samoin kootaan yhteen tietoa huippuyksiköistä, tutkimuksen vahvuusalueista ja uusista potentiaalisista

tutkimuksen vahvuusaloista, joiden kehittämiseen tiedekuntatasolla on syytä tarttua. Samalla pohditaan, mitä voimavaroja se edellyttää. Myös henkilöstösuunnitelmasta keskustellaan: mikä on tilanne, vastaako tarpeita, mihin suuntaan pitäisi viedä, voidaanko jostakin luopua. (Haastattelu 11.)

Haastatteluissa tuodaan yksimielisesti esiin, että matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan toiminnan ja talouden suunnittelussa tavoitteenasettelu nousee ainelaitosten toiminta- ja taloussuunnitelmista, joskaan ´siihen ei oteta kriitikkömästi kaikkea, mitä laitokset omissa suunnitelmissaan esittävät´. Valmisteluajataulu on sellainen, että aikaa tiedekunnan suunnitteluasiakirjan valmistelulle on vähän, mistä syystä hallintopäällikkö joutuu ennakoimaan aiemmin käytyjen keskustelujen ja suunnitelmaluonnosten perusteella, ´mitä laitoksilta on tulossa´. Toiminta- ja taloussuunnitelmaa käsitellään tiedekunnan johtoryhmän kokouksessa ja tiedekuntaneuvostossa. Johtoryhmässä toiminta- ja taloussuunnitelma synnyttää hallintopäällikön mukaan yleensä vilkasta ja kriittistäkin keskustelua. Johtoryhmässä pyritään sopimaan asioista ja niiden prioriteettijärjestyksistä. Tavoitteena on, että tiedekuntaneuvostossa järjestetään kaksi TTS-käsittelyä, sekä keskusteleva että päättävä.

Matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa tutkimuksen tekemisen tapa edellyttää mm. kalliita laitehankintoja ja tämän myötä tulkintani mukaan kykyä formalisoida tutkimuksen johtamisen polity. Tiedekunnassa on edustettuna voittopuolisesti tieteenaloja, joille on ominaista konvergentti tapa tehdä tutkimusta (ks. Becher 1989). Tämän myötä myös tulosohjauksen polity on konvergentti, toisin kuin divergenttiä tieteenalakulttuuria edustavassa humanistisessa tiedekunnassa, missä tulosohjauksen polity on ollut divergentin tyylin mukainen ja siksi seurustelukin epäselvempää.

Yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi käynnistyy matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan tavoin tiedekunnan polityn ja policyn muodostamisella, keskusteluilla tiedekuntatason painotuksista ja siitä, mitä tiedekunta haluaa laitoksilta. Laitoksille lähetetään huhtitoukokuussa toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelua koskevat ohjeet. Kirjeessä on tiedekunnan ja keskushallinnon esittämät pyynnöt ja toiveet, jotka määrittelevät ainelaitostason tulosohjauseurustelun yläkynnystä, sen politya ja policya. Ainelaitoksilla on aikaa valmistella toiminta- ja taloussuunnitelmia heinä–elokuuhun asti, jolloin hallintopäällikkö kokoaa laitosten toiminta- ja taloussuunnitelmat ja laatii niiden pohjalta tiedekunnan suunnitteluasiakirjan. Myös dekaani osallistuu asiakirjan kirjoittamisprosessiin. Toiminta- ja taloussuunnitelmaluonnos käsitellään ainelaitoksilla. Ainelaitokset voivat esittää suunnitteluasiakirjaan muutoksia.

Tiedekunnassa tavoitteena on saada suunnitelmaan sisällytettyä asiat, joita ainelaitokset pitävät tärkeinä, mutta dekaanin mukaan on tärkeää myös muodostaa asiakirjasta kokonaisuus, jossa tiedekuntatasolla tavoitteet ja toimenpiteet on kuvattu selkeästi.

Tiedekuntatasolla toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi nähdään kehittämisen välineenä, vaikuttamisen kanavana ja mahdollisuutena arviointiin.

TTS:n asema ja merkitys lisääntyi ainelaitos- ja tiedekuntatasolla, kun opittiin, että TTS on kehittämisen väline. Sitä alettiin mieltää oikeasti, mitä siihen kirjoitetaan, miten prioriteetit asetetaan. (Haastattelu 7.)

Dekaani näkee toiminta- ja taloussuunnitteluprosessin palvelevan sekä keskushallinnon tarpeita, ainelaitoksia että tiedekuntaa. Tiedekunnassa on tehty rakenteellista kehittämistyötä, ja toisin kuin humanistisessa tiedekunnassa, toiminta- ja taloussuunnitteluprosessin dekaani katsoo olleen väline tehdä sitä.

Tiedekunnassa toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluun liittyy usean tason kokouksia: tiedekuntaneuvoston, henkilöstön, laitostason ja oppiainetason. Tiedekuntaneuvoston kokouksissa ja henkilöstökokouksissa ovat läsnä tiedekunnan johto (dekaani, varadekaani, esittelijät) ja ainelaitosten johto (johtaja, varajohtaja, talous- ja henkilöstöasiainhoitaja, opintoasiainhoitaja). Opiskelijoilla on edustajansa tiedekuntaneuvostossa ja laitostasolla. Suunnittelukierrosta käynnistävissä kokouksissa arvioidaan edellisvuoden suunnittelumateriaalia ja tuodaan esiin ainelaitosten kehittämideoita.

Ainelaitoksia halutaan kuulla: miten aiemmat tekemiset ja uudet näkemykset kootaan, mikä on laitoksen näkemys siitä, mitä TTS:ssä nostetaan esiin. Keskustellaan pulmapaikoista, voimavaroista, hankkeista jne. Esimerkiksi onko laitoksella valmiuksia valmistella koulutuksen laatuyksikköhanketta, tutkimuksen huippuyksikköhanketta tai muita hankkeita, ollaanko oikeilla linjoilla julkaisuissa ja tutkintojen valmistumisessa, tutkintojen valmistumisajossa. (Haastattelu 8.)

Hallintopäällikön mukaan yhteiskuntatieteilijät käyvät paljon keskustelua:

Keskustelu toimii välineenä yhdistää erilaisia tutkimusaloja ja hankkeita tai linjauksia oppiaineitten profilointeihin. Tiedekunnassa TTS:n valmistelutyö on tutkimuksen ja opetuksen kehittämistyötä ja se mielletään siksi. (Haastattelu 8.)

Hallintopäällikön mukaan laitosten toiminta- ja taloussuunnitelmat ovat yksityiskohtaisemmat ja palvelevat laitosten omia tarpeita. Tiedekuntatason toiminta- ja taloussuunnitelma palvelee vastaavasti koko tiedekunnan omaa kehittämistyötä, mutta laitosten ja tiedekunnan linjausten tulee olla yhdenmukaiset.

Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan dekaanin ja hallintopäällikön puheet kuvastavat tahtoa sovittaa yhteen ainelaitosten, tiedekunnan ja keskushallinnon tulosohjausseurustelun avaruudet, jotta vuorovaikutuksesta muodostuisi kaikkia toiminnan tasoja palveleva jatkumo.

Haastattelemani yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan laitosjohtaja ei puolestaan pidä toiminta- ja taloussuunnitteluprosessia kehittämisen välineenä samalla tavoin kuin dekaani ja hallintopäällikkö sen näkevät. Laitosjohtajan mukaan laitosten toiminta- ja taloussuunnitelmista laaditaan yhteenvetona tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelma keskushallintoa varten, eikä se palaudu laitokselle kuin vähäisenä määränä informaatiota.

Kasvatustieteiden tiedekunnassa toiminta- ja taloussuunnitteluprosessiin suhtaudutaan kaikista tarkastelun kohteena olevista tiedekunnista kriittisimmin – seurusteluna ilman merkityksellistä sisältöä. Erityisen kriittisesti prosessiin suhtaudutaan laitostasolla.

Koko prosessista voisi sanoa... että asiakirjat asiakirjoina ja asiat erikseen. Sen enempiä laitosten kun tiedekunnankaan TTS-asiakirjoja ei avattu tai luettu, kun ne oli tehty ja hyväksytyt. Päälinjat asioista olivat muutenkin tiedossa. Asiakirjat eivät olleet toimintaa ohjaavia. Eivät toimineet kehittämisen tai johtamisen välineinä – eikä tarvinnutkaan. (Haastattelu 4.)

Tiedekunnassa toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi nähdään dokumentoinnin ja sitä kautta välillisesti kehittämisen välineenä. Prosessia pidetään keinona koota yhteen asioita, joita aiotaan tehdä.

TTS on paljolti itseään varten. Sitä ei mielletä laitoksilla kehittämistyökaluksi. Efektivisempää kehitystyötä tehdään jossain muualla, mikä ei kirjaudu lainkaan toiminta- ja taloussuunnitelmaan. Kuitenkin kun toiminta- ja taloussuunnitelma pitää kirjoittaa, siinä kerrotaan, mihin ollaan menossa. Toiminta- ja taloussuunnitelman kirjoittaminen on hyvä siinä, että kerran vuodessa on pakko miettiä minne ollaan menossa... Ongelmana on, että laitosten toiminta- ja taloussuunnitelmat eivät noudata samaa muotoa kuin tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelma. Laitoksilla TTS:n kirjoittaminen ei ole riemullinen homma, pois vaan käsistä, vanha pohja koneesta - tyyliin tehdään. (Haastattelu 6.)

Tiedekunnassa on tapahtunut paljon asioita, koska ne on kirjattu toiminta- ja taloussuunnitelmaan. Aiemmin vain yhden tutkijan jutuista on saatu koottua teema-alueita, joissa useat tutkijat ovat alkaneet tehdä tutkimusta yhdessä. Asiat eivät ole enää vain yhden ihmisen korvien välissä. Toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi on lisännyt yhteisöllisyyttä. (Haastattelu 6.)

Haastattelemieni kasvatustieteiden tiedekunnan laitosjohtajien mukaan perinteisesti erityisesti laitostasolla on ollut tapana, että amanuenssi päivittää edellisvuoden toiminta- ja taloussuunnitelman, ja se hyväksytään laitosneuvostossa 'läpihuutojuttuna'. Joitakin vuosia sitten toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelutyöhön alettiin kuitenkin muutaman aktiivisen laitosjohtajan aloitteesta kiinnittää enemmän huomiota. Toiminta- ja taloussuunnitelmia valmisteltiin kehittämisryhmissä. Kehittämisryhmät edustivat tulkintani mukaan samankaltaista epävirallista yhteenliittymää kuin matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa kollegio, jonka kautta tulosohjausprosessista aktiivisina toimijoina muutoin osattomiksi jäävät ainelaitosten ihmiset saattoivat osallistua tulosohjausprosessiin. Ryhmissä keskusteltiin tutkimuksesta, peruskoulutuksesta ja jatkokoulutuksesta, kirjattiin ylös laitoksen toimintaa ja pohdittiin laitoksen toiminta-ajatusta. Laitosjohtajat pyrkivät saamaan henkilöstön ymmärtämään, että toiminta-ajatus on 'vakavasti otettava asia'. Aiemmin oli haastattelemieni laitosjohtajien mukaan sivuutettu myös se, että laitoksen toimintaa tulisi ennakoida koko suunnittelukauden ajalta. Havahduttiin pitempiaikaisempaan suunnitteluun: 'ei oltu luettu (toiminta- ja taloussuunnitteluohjeiden) vuosilukuja lainkaan'. Tulkitsen asian siten, että korkeakoulujärjestelmän ylätasolla luotua polityä ei ainelaitostasolla ainakaan tältä osin oltu omaksuttu.

Toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi ei haastattelujen perusteella kuitenkaan muuttunut kehittämisryhmien perustamisen myötä aidosti yhteisölliseen suuntaan. Tutkimuksen vahvuusalueista ja tutkimuksen fokuksista keskusteltaessa kehittämisryhmissä syntyi kiistaa siitä, kenen yksittäisen tutkijan tutkimustyö kuuluu laitoksen tutkimuksen vahvuusalueelle ja kenen tutkimus

rajautuu sen ulkopuolelle. Myös virkarakenteen kehittäminen nähtiin yksilöiden, ei organisaation kannalta:

Eläkkeelle jäävien viroista puhuminen oli ollut arka asia. Ei oltu totuttu ajattelemaan asiaa laitoksen jatkuvuuden kannalta. (Haastattelu 5.)

Sittemmin kehittämisryhmien toiminta on haastattelujen mukaan tiedekunnassa hiipunut. Ryhmien kokouksissa päähuomio ja suurin kiinnostus oli kohdistunut tiedekunnalle tehtäviin virkaesityksiin. Halu pohtia, miten virkarakennetta kehitettäisiin, oli laimentunut, kun uusia virkoja ei ollut tiedossa ja virkalistojaa ei ollut mahdollista tehdä resurssien niukettua. Haastattelemini laitosjohtajien mukaan kehittämisryhmien toiminta oli ollut siihen osallistuville enemmän tai vähemmän ´pakkopullaa´.

Kehittämisryhmät ovat sittemmin jääneet käyttämättömäksi voimavaraksi. Ne eivät ole kokoontuneet säännöllisesti. Näkyy TTS:istä, että tutkimuksen vahvuusalueet on repäisty vikana yönä jonkun päästä. (Haastattelu 5.)

Tulosohjauksen kerrotaan lisänneen yhteisöllistä toimintatapaa. Tiedekunnassa pyrittiin tulkintani mukaan myös aktiivisten luottamusmiesauktoriteettia edustavien henkilöiden toimesta muuttamaan tulosohjauksen seurustelua aiempaa konvergentimmaksi. Lähinnä divergenttiä tieteenalakuulttuuria edustavassa kasvatustieteiden tiedekunnassa tulosohjauseurustelun kehittäminen aidosti konvergentiksi ei kuitenkaan haastattelujen mukaan ole onnistunut.

Kasvatustieteiden tiedekunnan tiedekuntatason toiminta- ja taloussuunnitelma-asiakirjan kirjoittaa hallintopäällikkö. Tätä ennen laitokset ovat valmistelleet omat toiminta- ja taloussuunnitelmansa. Ainelaitoksille on kevään aikana lähetetty ohjeet toiminta- ja taloussuunnitelmien laatimiseksi. Tiedekunnassa on myös yhteisesti pohdittu, mitä asioita valmistelussa tulee erityisesti ottaa huomioon. Hallintopäällikön mukaan tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelma valmistellaan osittain laitosten suunnitelmien mukaan, ja asiakirjassa otetaan huomioon laitosten ehdotukset, strategiset linjaukset ja näkökulmat. Tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelma ei kuitenkaan ole ´kollaasi´ laitosten suunnitteluasiakirjoista. Hallintopäällikön mukaan toiminta- ja taloussuunnitteluprosessia tulisi kehittää nykyisestä palvelemaan paremmin erityisesti laitosten tarpeita. Hallintopäällikön puheesta on luettavissa toisaalta ymmärrys siitä, että ainelaitosten ja tiedekunnan seurustelun ylä- ja alakynnykset ovat erilaisia, toisaalta tahto sovittaa yhteen seurustelun avaruudet erityisesti ainelaitosten kehittämistä paremmin palvelevaksi.

Kuten humanistisessakin tiedekunnassa, myös kasvatustieteiden tiedekunnassa valmisteluaiakataulu koetaan toiminta- ja taloussuunnitteluprosessissa erityisenä ongelmana. Tässä ongelma itsessään näyttäytyy tulkintani mukaan muodikkaana. Laitosten tulee laatia toiminta- ja taloussuunnitelma käytännössä kesällä, jolloin lomien vuoksi henkilöstöllä ei ole mahdollisuuksia paneutua niihin riittävästi, joskin, kuten hallintopäällikkö toteaa, toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluohjeissa korostetaan suunnitteluprosessin ympäri-
vuotisuutta.

Haastattelemani kasvatustieteiden tiedekunnan dekaani kuvaa toimintaja taloussuunnitelman käsittelyä tiedekuntaneuvostossa laimeaksi. Luen dekaanin lausumaa siten, että TTS-prosessin käsittely koettiin muodoksi ilman mielenkiintoista sisältöä:

Käsittely oli vaisu. Harvoin tuli keskustelua tai muutoksia tekstiin. Sama koski laitostason TTS:ien käsittelyä. Ei synnyttänyt kiihkeitä tunteita. (Haastattelu 4.)

3.3 Katkoksia

Yleisesti päätöksentekoprosessit etenevät siten, että hierarkioiden ylemmillä tasoilla tehdyt päätökset muuntuvat rakenteellisiksi ehdoiksi, jotka vaikuttavat toimintaan hierarkioiden alemmilla tasoilla (top-down) (Bleiklie ym. 2000: 15). Vaihtoehtoisesti päätöksentekoprosessit etenevät toisin päin (bottom-up): hierarkioiden alemmilla tasoilla tehdyt päätökset vaikuttavat ylempiin tasoihin. Mielenkiinnon kohteena on tällöin, miten päätöksentekoprosessin eri tasot vaikuttavat toisiinsa. Ennen kuin alan lähemmin tarkastella yliopiston tulosohjausta top-down tai down-top -prosesseina, on syytä pohtia, mikä oikeastaan on 'top' ja mikä 'down'.

Lakoffin ja Johnsonin (1980: 3-16) mukaan metaforat ovat läsnä ihmisten jokapäiväisessä elämässä, ei vain kielessä, vaan myös ajatuksissa ja toiminnassa.

But there is another kind of metaphorical concept, one that... organizes a whole system of concepts with respect to one another. We will call these orientational metaphors, since most of them have to do with spatial orientation: up-down, in-out, front-back, on-off, deep-shallow, central-peripheral... Such metaphorical orientations are not arbitrary. They have a basis in our physical and cultural experience. (Lakoff & Johnson 1980: 14.)

Eräsaaren (1995: 120-136 ja 2002: 15-17) mukaan organisaatioiden hierarkkiset asemat on luettavissa niiden tiloista. Erilaisissa virastoissa arvostetuimmassa asemassa olevat (johto) on tilallisesti sijoitettu ylempäs, saavat enemmän, eli työskentelevät suuremmissa huoneissa, ja heidät on sijoitettu kauemmas ulkovesta kuin vähemmän arvostetussa asemassa olevat (työntekijät). Yksikköjen väliset statuserot osoitetaan paitsi tilojen sijoittelulla myös huonekaluilla ja sisustusmateriaaleilla.

Institutionaalista vallankäyttöä kuvataan spatiaalis-vertikaalisesti myös organisaatiokaavioissa (Eräsaari 1995: 120-121). Organisaatiokaavioista on Eräsaaren mukaan luettavissa, mikä viraston osasto tai yksikkö nauttii enemmän arvostusta kuin toinen. Ylin johto kuvataan organisaatiokaavioissa ylimpänä. Vastaavasti kaavion alimmasta laatikosta löytyy yksikkö, joka on myös statushierarkiassa alimmalla tasolla.

Tilalliset metaforat otetaan usein itsestään selvinä (Eräsaari 2002: 16-17). Oletan Jyväskylän yliopistonkin organisaatiokaavion olevan varsin itsestään selvänä pidetty. Kaaviossa yliopiston hallitus ja rehtori on kuvattu organisaation huipulle yliopiston hallintojohtosäännön mukaisesti. Tiedekuntien välillä

vallitsevia mahdollisia statuseroja ei ole kaaviosta luettavissa, koska tiedekunnat on sijoitettu päällekkäin aakkosjärjestyksessä. Myös erillislaitokset on sijoitettu aakkosjärjestykseen.

Huomio kiinnittyy siihen, että tiedekunnat ja erillislaitokset on sijoitettu organisaatiokaaviossa toistensa kanssa tasa-arvoiseen asemaan. Yliopiston erillislaitokset ovat luonteeltaan kuitenkin varsin erilaisia. Osa erillislaitoksista toteuttaa yliopiston perustehtäviä opetusta ja/tai tutkimusta (esim. Chydenius-instituutti, Jyväskylän avoin yliopisto ja Täydennyskoulutuskeskus). Osa erillislaitoksista tuottaa tukipalveluja tiedekunnille ja aine- ja erillislaitoksille (esim. atk-keskus). Yliopistossa puhutaan usein englanninkielistä termiä käyttäen bottom-up-periaatteista tai -prosesseista, jolloin sanalla bottom (=pohja) viitataan ainelaitoksiin ja sanalla up hallintovirastoon tai yliopiston hallitukseen ja rehtorikuntaan. Miksi yliopiston perustehtävää toteuttavat ainelaitokset sijoitetaan symbolisin signaalein pohjalle ja palvelu- ja tukitoimintoja tuottavat tukiorganisaatiot, kuten hallintovirasto, kirjasto ja atk-keskus niiden kanssa samalle tai ylemmälle tasolle? Mikä symboliarvo yliopiston toiminnassa olisi sillä, jos hallintovirasto kuvattaisiin tiedekuntien alapuolelle, jolloin bottom-up-prosesseilla tai -periaatteilla tarkoitettaisiinkin keskushallintojohtoisia prosesseja tai periaatteita? Vai onko kyse taholtani väärinymmärryksestä tai käänkövirheestä? Ehkä bottom-sanalla tarkoitetaankin vain yliopiston perustaa, jossa arvokas työ tehdään, jota ilman ei koko yliopistoa olisi olemassa. Lakoffin ja Johnssonin (1980: 15-16) mukaan kuitenkin

Having control or force is up; being subject to control of force is down ... high status is up; low status is down.

Toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluprosessi yliopistossa on hierarkkinen prosessi, joka etenee yliopiston ainelaitos-, tiedekunta- ja keskushallinnon/johdon tasolla. Humanistisessa, kasvatustieteiden, matemaattis-luonnontieteellisessä ja yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa prosessi toteutetaan 'alhaalta ylös' -periaatteella siten, että tiedekuntatasolla asiakirjan valmistelu ja tavoitteenasettelut pohjautuvat, ainakin periaatteessa, ainelaitosten valmistelutyöhön ja tavoitteenasetteluihin. Tiedekuntien edellä mainittujen edustajien lisäksi haastatteleman informaatioteknologian tiedekunnan professorin mukaan hänen tiedekuntansa toiminta- ja taloussuunnitelman laadinta on muutettu tiedekuntavetoiseksi. Tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelma laaditaan ensin ja ainelaitosten suunnitteluasiakirjat vasta sen pohjalta. Informaatioteknologian tiedekunnassa TTS-prosessi ei näyttäydy toiminnan kehittämisen kannalta keskeisenä, jolloin myöskään sillä, toteutetaanko prosessi ylhäältä alas tai alhaalta ylös -periaatteella, ei vaikuta olevan suurta merkitystä. Tulohajauksen polityn mukaiset suunnittelun aikajaksot esitetään tiedekunnan taholta ongelmallisina ja dynaamiseen kehittämistoimintaan sopimattomina.

Jos IT-tiedekunnassa aidosti aletaan tehdä jotain, niin TTS-suunnittelukausi on liian pitkä. Ei aleta tehdä asioita vuonna 2004 vaan heti. TTS-prosessi ei sovellu reaktiiviseen toimintaan, ja suurin osa IT-tiedekunnan toiminnasta on reaktiivista. Kun herät-

tiin vuonna 2001 tutkintorakenneuudistuksen tekemiseen niin TTS- aikataulu putosi heti prosessin kyydistä. (Haastattelu 13.)

Haastatteluiden perusteella ´alhaalta ylös´ -periaate näyttäisi toteutuvan käytännössä parhaiten matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan sisäisenä prosessina. Tämä nousee esiin sekä laitostason että tiedekuntatason haastateltavien lausunnoista. Haastatteluissa kuvataan ainelaitosten ja tiedekunnan välistä toiminta- ja taloussuunnittelun valmisteluprosessia ongelmattomaksi ja hyvin toimivaksi.

Myös yhteiskuntatieteellisessä ja kasvatustieteiden tiedekunnassa tiedekuntatasoa edustavat kertovat, että tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelman laadinnassa otetaan ainelaitostason tavoitteenasettelut huomioon ja vuoropuhelu tiedekunnan sisällä toimii hyvin.

Laitoksilla on tehty huolellista työtä, joka sitten on viety tiedekunnan TTS:ään ja edelleen tulossopimusneuvotteluihin. Bottom-up-jatkumo on tärkeä. Koska tulossopimukset ja rahanjako ovat riippuvaisia TTS:n teosta, niin (ne) nostavat TTS:n arvoa ja asemaa. (Haastattelu 7.)

Myös humanistisen tiedekunnan hallintopäällikkö kertoo, että toiminta- ja taloussuunnitteluprosessissa on alkanut orastaa toivottu kehitys kohti laitosten, tiedekunnan ja jopa keskushallinnon välistä aitoa vuorovaikutuksellisuutta. Aiemmin ainelaitosten, tiedekunnan ja keskushallinnon välinen yhteys oli hallintopäällikön mukaan katkennut, eivätkä ainelaitosten tavoitteet olleet siirtyneet tiedekuntatason saati yliopistotason tavoitteiksi.

Laitostason näkökulmasta tarkasteltuna prosessi ei näyttäydy yhtä ongelmattomana. Kasvatustieteiden tiedekunnassa laitostasolla kritisoidaan sitä, että ainelaitos- ja tiedekuntatason välillä ei ole riittävää yhteyttä. Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan laitosjohtaja kertoo, että ainelaitostasolla huolellisesti valmistellut tutkintotavoitetarjoukset joutuvat ainelaitokselta lähdettyään aivan toisenlaiseen viitekehykseen tiedekunnan ja keskushallinnon tasoilla. Tehtävänanto ja todellisuus eivät laitosjohtajan mukaan kohtaa. Ainelaitokset eivät pysty vaikuttamaan siihen, mitä ainelaitoksella perustellusti asetetuille tavoitteille tapahtuu tulohjausseurustelun muilla tasoilla, tiedekunnan ja yliopiston johdon/keskushallinnon ja yliopiston johdon/keskushallinnon ja opetusministeriön välisessä vuorovaikutuksessa.

Sosiaalisilta muodoiltaan divergentti–konvergentti-ulottuvuudella divergentteihin painottuviksi luokittelemissani humanistisessa, kasvatustieteiden ja yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa toimintakulttuuri ei haastatteluaineiston perusteella näyttäisi ainakaan luontaisesti tukevan yhteisöllistä toimintatapaa edellyttävää toiminta- ja taloussuunnittelun valmistelua, mutta kehitystä siihen suuntaan kerrotaan tapahtuneen. Haastatellut painottavat yhteisöllisyyttä, avoimuutta, keskustelua, oikeudenmukaisuutta ja demokraattisuutta tulohjausprosessin hyveinä. Silti erityisesti humanistisen ja kasvatustieteiden tiedekunnan edustajien haastatteluissa nousee selvästi esiin yksilöllisyyttä korostavien toimintakulttuurien perinne.

Huolimatta siitä, että kehittämissilmapiiri suosii tällä hetkellä yhteistyötä ja huolimatta TTS:n kollegiaalisesta käsittelystä TTS-prosessi hyväksyy myös yksilöllisiä painotuksia. Näin tunnustetaan yliopiston individualistinen leima. Hyväksytään kollegiaalisesti tehtävä kehittämissyö, jolla pyritään poistamaan mm. toiminnan päällekkäisyyksiä ja ennakoimaan, mihin päin laivaa ollaan kääntämässä, mutta sallitaan ainakin osittain ja jopa suositetaan, että osa yksilöistä menee omia menojaan. Tiede ei kuitenkaan ole demokraattista, vaikka tiedeyhteisöllisyys hyväksytäänkin. (Haastattelu 8.)

On totuttu tekemään oma pesti. Ei nähdä mitä mahdollisuuksia olisi yhteisölliseen kehittämiseen. Yliopisto on hyvin individualistinen maailma. Yhteisöllisyys puuttuu. Laitokset toimivat yksilöiden pesinä. Miten silloin yksilöillä voisikaan olla yhteyttä (yliopiston kokonais)strategiaan. Ajattelun muutoksen kautta päästäisiin yhteisiin tavoitteisiin. Nyt ei, on asenteellisia esteitä. (Haastattelu 5.)

Myös matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan tulohjausprosessissa, jonka edellä luokittelin konvergenttiin painottuvaksi, korostetaan yhteisöllisen valmistelun, avoimuuden, kriittisen keskustelun, oikeudenmukaisuuden ja demokraattisuuden hyveitä. Näitä asioita kuvataan paitsi onnistuneen tulohjausprosessin ominaisuuksina yleensä myös oman tiedekunnan/ainelaitosten tulohjausprosesseille tunnusomaisina ominaisuuksina ja ominaisuuksina, jotka keskushallinnon ja tiedekuntien välisestä tulohjausprosessista leimallisesti puuttuvat. Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan edustajien mukaan tiedekunnan ja keskushallinnon välisellä tasolla vuorovaikutus on ongelmallista.

(Tiedekunnan sisäisessä) TTS-prosessissa demokraattisuus ja yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja keskustelu nähdään voimavarana: halutaan tuoda laitoksilla oleva osallinen prosessiin. Pidetään tärkeänä myös, että kaikki tietää, missä mennään. (Haastattelu 11.)

Tuntuu, että syklissä (tarkoittaen tiedekunnan omaa TTS-prosessia) on myös muita asioita, jotka vähän hipoo (koko yliopiston tason TTS-prosessia), mutta aika vähän. Se ajattelu (keskushallinnossa) on niin vierasta. Pitäisi saada (koko yliopiston TTS- ja tiedekunnan TTS-prosessit) paremmin kohtaamaan. Hallintoviraston omat syklit ei paljon liippaa sitä mitä meillä tapahtuu. (Haastattelu 11.)

Tulkitsen matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan hallintopäällikön sanomaa siten, että seurustelun avaruudet ainelaitoksilla ja tiedekunnan tasolla ovat sovittavissa yhteen. Sen sijaan tiedekunnan ja yliopiston johdon/keskushallinnon seurustelun avaruuksien, seurustelun policyjen ja polityjen, koetaan olevan toisistaan niin poikkeavia, että seurustelu tasojen välillä on ennen kaikkea muotoa ilman antoisaa sisältöä. Yliopiston johdon/keskushallinnon luomia polityjä ja policyjä pidetään siinä määrin tiedekunnalle vieraina, että myös politikointi- ja politisointiyritysten tekeminen koetaan turhauttavana.

Missään tarkastelun kohteena olevassa tiedekunnassa ei tulohjausprosessin koeta etenevän ilman katkoksia ainelaitostasolta keskushallinnon tasolle siten, että hierarkian alemman tason perustellut tavoitteenasettelut nousisivat systemaattisesti hierarkian ylemmille tasoille. Tulkitsen asiantilan siten, että kullakin toiminnan tasolla seurustelun avaruus on erilainen: seurustelun muoto ja sisältö poikkeavat toisistaan. Seurustelun polityt ja policyt ainelaitostasolla poikkeavat tiedekunta- tai keskushallinnon tason polityistä ja policyistä. Ainelaitostasolla

politisoidaan erilaisia asioita kuin tiedekunta- tai keskushallinnon tasolla. Laitoksilla on omat tarpeensa ja intressinsä, ja yksiköitä johdetaan organisaatioina tiettyllä tavalla. Laitosjohtajat ja laitosneuvostot määrittelevät ainelaitoksilla seurustelun policyjä ja polityjä. Tiedekunnan on puolestaan luotava omat politynsä ja policynsä, joilla laitoksia voidaan kohdella yhdenvertaisina tulosityksiköinä. Tulosohejaus on pakottanut tiedekunnat johtamaan laitoksia organisaatioina formaalin rationaliteetin varassa. Kunkin ainelaitoksen intressit on organisoitava tiedekunnan yhteiseksi puhumoksi, josta laitokset eivät enää välttämättä tunnista itseään. Vastaavasti yliopiston johdon/keskushallinnon tasolla muodostetaan oma seurustelun avaruus, jossa puolestaan tiedekuntia kohdellaan yhteismitallisina tulosityksiköinä yliopistokokonaisuudessa. Tulosohejausprosessissa olevat katkokset on siten tulkittava seurustelusuhteen katkoksiksi.

Tulosohejausprosessiin osallistuvat ainelaitokset, tiedekunnat ja yliopiston johto/keskushallinto ovat tasoja, joiden toimintaa säätelevät erilaiset lait ja asetukset, politiikat, vakiintuneet toimintakäytännöt ja tavoitteet (ks. Välimaa 2003b). Kullakin tasolla toimitaan omilla pelisäännöillä. Toiminnan eri tasot eivät taistele toisiaan vastaan, mutta niiden välistä kommunikaatiota sävyttää konflikti. Jokaisella tasolla tulosohejauksesta tehdään oma käänös, joka palvelee juuri kyseessä olevaa toiminnan tasoa.

3.4 Tulosohejauksen yhteiskunnallisuuden suhde yliopiston muihin yhteiskunnallisiin

3.4.1 Opetus, tutkimus ja ´ulosohjaus´

Haastattelemani laitosjohtaja on hieman ironisesti todennut: ´Opetus ja tutkimus ovat tähän mennessä olleet mukana toiminta- ja taloussuunnitteluprosessissa, mutta ei muut, kun ei ole ollut ohjeissa.´

Mikä on tutkimuksen ja opetuksen suhde tulosohejauksen yhteiskunnallisuuteen ja mikä on niiden keskinäinen suhde tulosohejausjärjestelmän näkökulmasta tarkasteltuna?

Humanistisen tiedekunnan tiedekuntatasolla laaditussa itsearviointiraportissa todetaan tulosohejauksen myönteiseksi vaikutukseksi, että se on saanut laitokset muuttamaan toimintatapojaan ja sen seurauksena lisäämään toimintansa suunnitelmallisuutta ja profiloimaan tutkimusta ja opetusta (Hallinnon arviointi. Humanistisen tiedekunnan itsearviointiraportti. Jyväskylän yliopisto 29.11.2002: 1).

Humanistisen tiedekunnan laitosjohtajan mukaan opetuksen ja tutkimuksen yhteiskunnallisuuksissa tulosohejaus näyttäytyy pitkälti ´ulosohjauksena´.

Jos opiskelija suorittaa opintoviikkoja ja oppii, mutta ei suorita tutkintoa, se ei näy tulosena. Tulosohejauksessa yleissivistävää puolta toiminnassa ei pidetä arvokkaana, vaikka onkin laitoksella toiminnan suola. Tulosjohtaminen on yliopistossa ainakin humanistisen alan näkökulmasta väärin asetettu. Tulosohejaus näkyy yksittäisen opettajan työssä siten, että opiskelijamäärät ja ryhmäkoot ovat kasvaneet. Työsuunni-

telmia ja opetussuunnitelmia on pitänyt muuttaa siten, että saadaan suuret opiskelijamäärät valmistumaan. (Haastattelu 3.)

Laitosjohtajan puhe on tulkittavissa siten, että tulosohjausmuoti korostaa organisatorista amnesiaa. Tulosohjaukseen liittymätön edustaa yliopiston ´vanhanaikaista´, eikä sitä pidetä arvokkaana.

Näkemyksiin siitä, miten hyvin tai huonosti tulosohjaus yliopistoon tutkimuksen tai opetuksen näkökulmasta soveltuu, vaikuttavat näkemykset siitä, mikä on hyvä yliopisto. Humanistisessa tiedekunnassa laitostasolla koetaan tulkintani mukaan tulosohjauksen sotivan jotakin sellaista vastaan, joka on tulkittavissa humboldtilaiseksi yliopistoihanteeksi.

Kuten tutkimuksen alussa totesin, on humboldtilaisen yliopistoihanteen keskeinen elementti se, että tutkimuksen ja opiskelun välillä on kiinteä yhteys (Mehtonen ym. 1987 ja Manninen 1990). Sillä yliopisto myös erottuu muista oppilaitoksista ja kouluista. Tällöin kyse ei ole siitä, että tutkimusta ei tehtäisi muuallakin kuin yliopistoissa, mutta muualla siitä odotetaan aina olevan hyötyä johonkin, sitä tehdään aina jotakin tarkoitusta varten. Näin ajateltuna yliopistossa tehtävälle tutkimukselle ominaista on se, että siitä ei oleteta saatavan ainakaan välitöntä hyötyä. Yliopistolle on ominaista, että tieteellistä tutkimusta tehdään, ainakin osaksi ja periaatteessa, myös pelkästä tutkimisen ilosta. Tämän voidaan katsoa olevan ristiriidassa tulosohjausajattelun kanssa, vaikka onhan syntynyt tutkimus aina tulos, oli sen tekemisen motiivi mikä tahansa.

Matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa tulosohjauksen vaikutuksia opetukseen ja tutkimukseen kuvataan pragmaattisemmin kuin humanistisessa tiedekunnassa:

Kärjistäen voisi sanoa, että professoreiden aikaa menee liikaa huonojen kanssa, kun pitää saada gradut sellaisillekin, jotka ei saisi sitä yksin tehtyä. Nyt proffa joutuu tekemään satakin tuntia että se gradu saadaan aikaan. Ennen olisi jätetty oman onnensa nojaan. Liikaa tehdään töitä määrällisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Itse asia, huippututkimus ja siihen perustuva opetus kärsivät. Aikaa voisi käyttää lahjakkaimpien ohjaamiseen ja saada sitä kautta enemmän tulosta aikaiseksi. Tulosohjaus ei myöskään ota huomioon tutkimusta. Tulosohjaus uhkaa muuttaa toiminnan ammatikorkeakoulutyypiksi. Se on suurin uhkakuva. Pidemmän päälle yliopistolle se ei voi olla toivottu tila. (Haastattelu 11.)

Tulosohjaus on haitannut tutkimusta, kun on pitänyt keskittyä tutkintojen tuottamiseen. Myös tohtoriopiskelijat tekevät tutkimusta, mutta tohtoriopiskelijoita on paljon ja tällöin aika menee huonompien kanssa ja se aika on pois tutkimuksesta. (Haastattelu 10.)

Tiedekunnissa opettajat ja tutkijat ovat pakotettuja toimimaan tuottavasti ja tehokkaasti siten, että tulosohjausjärjestelmä tunnistaa työn ´tuloksellisena´ ja että se juuri tulosohjauksen ´tulosparametrien´ mukaisesti on ´oikeaa tulosta´.

Julkaisutoiminta on keskeinen osa tutkimusta. Julkaisutoiminnalle on rehtorin ja tiedekuntien välisissä tulossopimusneuvotteluissa sovittu määrälliset tavoitteet.²⁹ Yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa haastattelemani laitosjohta-

²⁹ Julkaisutoiminnalle asetettiin tiedekuntakohtaiset määrälliset tavoitteet vuoden 2002 tulossopimusneuvotteluissa.

jan mukaan ainelaitoksella julkaisutavoitteet ovat tärkeitä tavoitteita. Sen sijaan sillä ei ole merkitystä, tulevatko ne kirjatuiksi tulossopimukseen. Julkaisutavoitteet ovat laitosohtajan mukaan mittari, joka kertoo laitoksen tieteellisestä toimintatavasta. Laitoksella seurataan julkaisemista ja julkaisujen tekemiseen panostetaan riippumatta tulosohtajuksesta.

(Julkaisutoimintaan liittyvä) tavoite on yliopiston perusolemuksen liittyvä asia: liittyy laitoksen haluun tehdä tutkimusta, ei tulosohtausjärjestelmään. (Haastattelu 9.)

Myös kasvatustieteiden tiedekunnan edustajan mukaan tutkimustoiminnan harjoittaminen ja kehittäminen on tiedekuntien ja ainelaitosten intressin mukaista ja toimintakulttuuriin kuuluvaa eikä sinänsä liity tulosohtausjärjestelmän olemassaoloon. Tulkitsen haastateltavan sanomista siten, että hänen mukaansa vain tulosohtauksen yhteiskunnallisuudessa läsnä oleva rahan intressi on kosketuksissa tutkimuksen ja opetuksen kanssa.

Tutkimus on kulttuuriin sisään rakennettu asia kaikissa tiedekunnissa. Myös kasvatustieteiden alalla on vuosien mittaan kehittynyt kulttuuri, että paneudutaan laajoihin tutkimusprojekteihin, tehdään kansainvälistä julkaisutoimintaa, jolloin laadunvarmistuskin on prosessiin itseensä rakennettuna... Toiminta- ja taloussuunnitelma ja tulossopimus, ne eivät ole poliittisia asiakirjoja, jotka linjaisivat esimerkiksi tutkimustoimintaa. On käsitys, että toimintatavat ja kulttuurit ovat juurtuneet perusyksiköihin. TTS-prosessi kohtaa ainelaitosten avaintoiminnot, (tutkimuksen ja opetuksen) vain resurssipuolella. (Haastattelu 4.)

Laitoksella on syvälle juurtuneet käsitykset oppimisesta sekä tutkimuksen ja opetuksen yhteydestä. Muutosprosessit toimintakulttuurissa ovat hyvin hitaita. Tarvitaan kokonaisen sukupolven muutos, jotta käsitykset ja toimintakulttuuri muuttuisivat. Joissakin oppiaineissa käsitykset siitä, mitä työ täällä on, periytyvät vanhemmilta yhteisön jäseniltä nuoremmille. Nuoret sosiaalistuvat oppiaineen työyhteisökulttuuriin, jolloin muutokset ovat mahdottomia. Kuitenkin yhteiskunta ympärillä muuttuu nopeasti. (Haastattelu 3.)

Ylijoki (2002: 54) on tutkinut yliopisto-opetuksessa ja opiskelussa eläviä sosiaalisia alamaailmoja ja kulttuurisia jäsenyyksiä, piilevää tietoa, johon opiskelijat sosiaalistuvat. Tiedekunnissa, ainelaitoksilla ja oppiaineissa on olemassa tietynlainen kulttuuri, joka määrittää myös käsityksiä siitä, mistä tulosohtauksessa on kyse, mitä siihen kuuluu ja mitä siihen ei kuulu.

3.4.2 Henkilöstön kehittämisen yhteiskunnallisuus

Henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin tähtäävät toimenpiteet, henkilöstöpolitiikan hoitaminen, ovat kokonaisuus, jota kutsun tässä henkilöstön kehittämistoiminnan yhteiskunnallisuudeksi. Henkilöstön kehittäminen ja hyvinvoinnin edistäminen on tuotu voimakkaasti esiin yliopiston johdon taholta sekä puheissa että erilaisissa suunnitteluasiakirjoissa. Tulossopimusneuvotteluissa puhe henkilöstön kehittämisestä on tulkintani mukaan keskeinen diskursiivinen rituaali. Ei vain taloudelliset resurssit, vaan myös henkilöstöresurssit ovat osa tulosohtauksen seurustelua.

Vuoden 2002 toimintakertomuksessa on todettu seuraavaa:

Yliopisto on ottanut huomioon Valtioneuvoston periaatepäätöksen valtion henkilöstöpolitiikan linjan (31.8.2001), jossa korostetaan hyvin hoidetun henkilöstöpolitiikan ja hyvän johtamisen merkitystä julkisen hallinnon tuloksellisuuden, palvelukyvyyn ja kansallisen kilpailukyvyyn näkökulmasta. Jyväskylän yliopistossa henkilöstöä pidetään sen arvokkaimpana voimavarana. Osaava ja sitoutunut henkilöstö luo edellytykset yliopiston tulokselliselle ja korkealaatuiselle kansalliselle ja kansanväliselle toiminnalle. Jokainen henkilö nähdään yksilönä, joka lisää yhteisön moninaisuutta. (Jyväskylän yliopiston toimintakertomus ja tilinpäätöstiedot vuodelta 2002.)

Yliopiston toisen vararehtorin tehtäväksi on annettu henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen ja henkilöstökoulutuksen kehittäminen. Yliopistoon on perustettu vuonna 2002 henkilöstöjohtajan virka. Henkilöstöjohtajan tehtävänä on kehittää yliopiston henkilöstöasioita yliopiston henkilöstöstrategian ja henkilöstöpoliittisen ohjelman pohjalta, toimia hallintoviraston henkilöstöpalveluiden päällikkönä ja huolehtia uuteen palkkausjärjestelmän siirtymisestä ja sen kehittämisestä. Yliopisto on myös käynnistänyt hankkeen (JOPLAA), jossa johtamiskäytäntöjä on tavoitteena arvioida ja kehittää:

JOPLAA -prosessin aikana luodaan kunkin laitoksen laatukäsikirja, johon kirjautuu yksikön johtamisen periaatteet ja hyvän työyhteisön rakentamisen pelisäännöt henkilöstöstrategian linjausten mukaisesti. (Jyväskylän yliopiston toimintakertomus ja tilinpäätöstiedot vuodelta 2002.)

Miltä henkilöstön kehittämistoiminnan yhteiskunnallisuus näyttää haastatteluiden perusteella? Mikä on tuon yhteiskunnallisuuden suhde tulosohjauksen yhteiskunnallisuuteen?

Haastattelemani laitosjohtaja kertoo aikovansa järjestää henkilöstölle koulutustilaisuuden, jossa pohditaan, miten toiminta- ja taloussuunnitelman laatimisprosessi olisi yhdistettävissä henkilökunnan koulutus- ja kehittämisprosesseihin. Laitosjohtajan tavoitteena on, että eri oppiaineiden ihmiset valmistelevat yhdessä toiminta- ja taloussuunnitelmaa. Suurelle osalle henkilökunnasta asiakirja on ollut ´varsin vieras paperi: laitosjohtajat ovat perinteisesti antaneet asiakirjan vain tiedoksi henkilökunnalle´.

Laitosjohtajan mukaan laitoksella koetaan vastenmielisyyttä henkilöstön kehittämistoimintaa kohtaan. Henkilöstön on myös vaikea ymmärtää, miksi toiminta- ja taloussuunnitteluprosessin pitäisi olla osa yhteisöllistä henkilöstön kehittämistoimintaa. Laitosjohtaja arvelee, että vastenmielisyyys kehittämistoimintaa kohtaan on seurausta siitä, että välimatka henkilöstön arkijaksamisen ja kauniiden henkilöstöpoliittisten puheiden ja kirjoitusten välillä on suuri. Ihmettelyä on myös herättänyt, miksi vahvasti esille tuotujen henkilöstön kehittämistoimintaan liittyvien tavoitteiden toteuttamiseksi ei kohdenneta resursseja.

Laadullisten (henkilöstön hyvinvointiin liittyvien) tavoitteiden ja arkitodellisuuden välillä on syvä kuilu. Henkilöstön hyvinvoinnin eteen ei ole tehtävissä muuta kuin yksilönä yrittää toimia vähän inhimillisemmin, kun ei voi muuttua rahaksi. (Haastattelu 3.)

Kritiikkiä herättää se, että strategian tavoitteet koetaan vaatimuksina, joille ei anneta resursseja. On haluttu tehdä konkreettisia asioita esimerkiksi ammatillisen kehittämisen eteen, mutta siihen ei ole varaa. (Haastattelu 3.)

Toisessa tiedekunnassa hallintopäällikkö tuo esiin samansuuntaisen näkemyksen ja viittaa rehtorin ja tiedekunnan tulossopimuksen sisältöön.

Tulossopimuksessa esimerkiksi sanotaan, että... tiedekunta edistää henkilöstönsä jaksamista, hyvinvointia ja ammatillista osaamista vastaamaan nykyisiä ja muuttuvia työtehtäviä, (niin) todellisuus ei koeta ylätasolla kulkevaan sanahelinään. Tiedekunnalla ei myöskään ole edellytyksiä tehdä kaikkea, mitä tulossopimuksessa sanotaan. Herää kysymys, mitä tulossopimuksen lauseet edistävät. (Haastattelu 6.)

Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään rahasta, vaan myös tiedeyhteisön omaksumasta toimintakulttuurista.

Aina ei ole rahasta kyse. Muissa työyhteisöissä kehittäminen ja strategiatyö ovat osa normaalia toimintaa. (Täällä laitoksella henkilöstön taholta) on koettu, että kaikki mikä tulee ohi tutkimuksen ja opetuksen on jotain ekstrapä - ikään kuin ei oltaisi normaali työyhteisö. (Haastattelu 5.)

Tulosohjausprosessissa henkilöstön kehittäminen näyttäytyy ennen kaikkea julki lausuttuina ja kirjoitettuina tavoitteina ja vaatimuksina, joihin ei ole taloudellisia edellytyksiä eikä välttämättä yksilöllisyyttä suosivasta toimintakulttuurista johtuen myöskään halua panostaa.

Henkilöstön kehittämisessä ongelmallista on, että siinä seurustelun avaruudet ovat erilaisia sekä keskushallinnon/yliopiston johdon, tiedekunta- että ainelaitostasolla. Ainelaitoksilla keskushallinnon/yliopiston johdon puhe henkilöstön kehittämisestä koetaan lisätyönä, joka aiheuttaa lisärasitetta ja jolle ei myönnetä resursseja. Kuitenkin, jos laitoksilla henkilöresurssit tehtäisiin läpinäkyviksi tulosohjauksen periaatteiden mukaisesti, voitaisiin työtä uudelleen jakamalla ja työtehtäviä priorisoimalla tehdä mahdollisesti korjauksia, jotka parantaisivat henkilöstön työkykyä ja jaksamista. Haastatteluiden perusteella asenteellisia valmiuksia ei tämänkaltaiseen toimintaan kuitenkaan välttämättä ole. Yliopistoon halutaan kiinnittyä tiedeyhteisönä, ei organisaationa ja työpaikkana. Henkilöstön kehittämisen yhteiskunnallisuus kohtelee yliopistoa organisaationa ja yksilöitä sen työntekijöinä. Henkilöstön kehittämisen yhteiskunnallisuus on tiedeyhteisön ulkopuolelta tullut uusi muoti. Se on yliopistoihin tullut uusi kerrostuma, joka Jyväskylän yliopistossa on kiinnitetty osaksi tulosohjausta.

Siirryn nyt tarkastelemaan hallinnon, tarkemmin keskushallinnon yhteiskunnallisuuden suhdetta tulosohjauksen yhteiskunnallisuuteen. Teen sen tarkastelemalla tiedekuntien ja keskushallinnon välisiä suhteita eri tieteenalakulttuurien näkökulmasta ja pohtimalla, mikä merkitys tulosohjauksella on ollut suhteiden kehittämisessä sellaisiksi kuin ne ovat.

3.4.3 (Keskus)hallinnon yhteiskunnallisuus

Pyytäessäni haastattelemani tiedekuntien edustajia kommentoimaan haastattelusta tekemiäni tiivistelmiä sain seuraavanlaisen vastauksen:

Paikka paikoin mietin, vieläkö kokemukseni pitävät paikkansa TTS-prosessin suhteen. Onhan varajohtajuudestani kulunut jokunen vuosi. Silti loppujen lopuksi tuumaan, että joskin on ollut hidasta muutosta tapahtumassa, niin edelleen tavalliselle riviopettajalle (jollainen myös tässä välillä olin) TTS on hallinnollinen paperi. Eli en pyydä muuttamaan mitään, vaikka toiveikas jatkon suhteen olenkin. (Haastattelu 5.)

Tulosohjaus näyttäisi muodostavan yhteiskunnallisuuden muodon, jota osa tiedekunnista ja ainelaitoksista on oppinut käyttämään hyväkseen ydintoimintojensa, tutkimuksen ja opetuksen kehittämisessä, mutta jonka toiset tiedekunnat kokevat enemmän osana (ja sitä osaltaan kasvattavana) (keskus)hallinnon ohdakkeista yhteiskunnallisuutta.

Yhteisön kehittäminen ja TTS:n yhteisöllinen valmistelu, hallinnollinen työ nähdään rasitteena. Hallinnollinen työ nähdään pahana ja ikävänä. Talossa (=ainelaitoksella) hallinto nähdään kaiken pahan alkuna ja juurena. Se on syöpä, joka leviää... (mutta) on helppo syyttää hallintoa ja heittää ikäviäkin kommentteja siitä ja näin välttää peiliin katsomista. (Haastattelu 3.)

Kaiken kaikkiaan laitoksen kehittämistyö ei liity laitoksilla toiminta- ja taloussuunnitelmien valmisteluun, TTS on hallinnointia, ei kehittämistä... (suhtautumistapa laitosten henkilökunnalla on ollut ei koske meitä! (Haastattelu 5.)

Keskushallinnon yhteiskunnallisuus näyttäisi haastattelu- ja itsearviointiaineiston perusteella puolestaan muodostavan sosiaalisen toiminnan kentän (ks. Bourdieu 1995: 122-144), joka on enemmän tai vähemmän konfliktisuhteessa erityisesti ainelaitosten, mutta myös tiedekuntien sosiaalisen toiminnan kenttiin.

Voidaanko haastattelukatkelmista luettavissa olevaa varauksellisuutta ja lievää vastenmielisyyttä (aversio), etäisyyden ottamista (distanssi) ja erontekoa (distinktio) ajatella vuorovaikutuksen sosiaalisina muotoina, joilla tiedekuntien ja laitosten edustajat ovat sopeutuneet keskushallinnon kautta yliopistoihin tulleeseen tulosohjaukseen? Voidaanko tulosohjausta ajatella osana yliopiston *modernisaatiota*, joka vaatii tiedekunnilta tietynlaisia kompensatiomekanismeja suhteessa keskushallintoon? (Ks. Noro 1991: 124-136 ja 1997: 239-246.)

Funktionaalinen eriytyminen ja rahan merkityksen kasvu, joita pitäisin yliopiston modernisaation piirteinä (ks. Noro 1991: 120-121), näyttäisivät korostuneen haastattelu- ja itsearviointiaineiston perusteella tulosohjausjärjestelmän myötä. Yliopiston toimintakulttuurissa on tapahtunut muutos kohti spesifimpää työnjakoa. Hallinto ja johtaminen edellyttävät yhä enemmän ammattimaisista osaamista sekä keskushallinnossa, tiedekunnissa että ainelaitoksilla. Toisaalta, kuten edellisissä luvuissa olevat haastattelukatkelmat osoittavat, yliopiston perustoiminnassa, opetuksessa ja tutkimuksessa, on jouduttu ottamaan enenevästi huomioon taloudelliset näkökohdat.

Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan informantit kuvaavat toiminta- ja taloussuunnitteluprosessia tiedekunnan sisäisenä prosessina hyvin toimivaksi. Sen sijaan vuoropuhelu ja yhteistyö keskushallinnon kanssa kuvataan ongelmalliseksi ja tyytymättömyyttä herättäväksi. Sekä haastatteluaineistossa että tiedekunnan laatimassa itsearviointiraportissa tuodaan voimakkaasti esiin, että tiedekunta ja keskushallinto eroavat laadullisesti niin paljon toisistaan, että vuoropuhelun ja läheisen yhteyden ylläpito on mahdotonta. Distinktiolla, osoittamalla laadullisen eron olemassaolo, ja aversiolla tiedekunta ylläpitää distanssia keskushallintoon päin. Tiedekunnan taholta todetaan, että vuorovaikutusta tulisi olla enemmän, mutta se on mahdotonta keskushallinnon erilaisen toimintakulttuurin, arvomaailman ja jopa osaamistasoissa olevien eroavaisuuksien vuoksi (Hallinnon itsearviointi. Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta, Jyväskylän yliopisto 30.11.2003).

Sosiaalisilta muodoiltaan divergentti-konvergentti -akselin divergenttiin päähän sijoittamani humanistisen, kasvatustieteiden ja yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan haastatteluista tai humanistisen tiedekunnan itsearviointiraportista ei ole luettavissa vastaavanlaista distinktiota korostavaa aversiivisyyttä ja tietoista distanssin ottoa keskushallinnosta. Aineistosta on kyllä luettavissa etäisyyden ylläpitäminen ja aversion olemassaolo näiden tiedekuntien ja keskushallinnon välillä. Tiedekuntien sisäisiä tulosohjausprosesseja tai toimintakulttuureita ei kuitenkaan kuvata, kuten matemaattis-luonnontieteellisessä tiedekunnassa, yksiselitteisesti sellaisiksi, että keskushallinnon ja tiedekunnan välille olisi syntynyt laadullisten erojen muodostama kuilu.

Ainelaitosten ja tiedekuntien sekä keskushallinnon välistä epäluottamusta voidaan selittää samoilla tekijöillä, jotka selittävät tulosohjausprosessin katkoksia toiminnan eri tasoilla. Ainelaitosten, tiedekuntien ja yliopiston johdon/keskushallinnon tasoilla seurustelun ylä- ja alakynnykset, seurustelun avaruudet ovat erilaisia. Ainelaitosten on vaikea tai lähes mahdotonta löytää omat yksilöidyt intressinsä yliopiston johdon/keskushallinnon tulosohjauspuhumosta. Tällöin yliopiston johdon/keskushallinnon tulosohjausseurustelu koetaan ainelaitoksilla usein muodoksi ilman sisältöä –**□** pahimmassa tapauksessa pelkäksi ´hössötykseksi´.

Vuoden 2001 keväällä pidetyssä humanistisen tiedekunnan strategiakeskustelussa eräässä puheenvuorossa tuodaan selvästi esiin, että strategiatyö, jonka tässä tutkimuksessa miellän osaksi tulosohjauksen yhteiskunnallisuutta, on hallinnon teettämää ´hössötystä´. Puheenvuorossa todetaan, että ainelaitoksen henkilöstön tulisi voida keskittyä tutkimukseen ja opetukseen. Kaiken opetukseen ja tutkimukseen liittymättömän toiminnan tulisi olla niin vähäistä kuin mahdollista. Puheenvuoron pitäjän mukaan 1960-luvun alkupuolella yliopiston hallinto oli mahtunut kahteen huoneeseen. Nyt yliopiston hallinto ei mahdu enää ´moneen kivitaloon´:

Niin että kyllä tämä hössötys on todella lisääntynyt aivan valtavasti. Ja hallinnon tehtävähän on tehdä itsensä tarpeettomaksi ja häiritä meidän työskentelyämme mahdollisimman vähän.

Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan erityisen kriittistä suhtautumista keskushallintoon voidaan selittää ainakin osaksi sillä, että tiedekunnassa tulosohjausseurustelun polity ja policy ovat konvergenteille tieteenalakulttuureille ominaisesti konvergentteja ja seurustelun avaruus selvästi määritelty. Kun vastaavasti myös yliopiston johdon/keskushallinnon seurustelun avaruus on tietyn polityn ja policyn mukaisesti myös selvästi määritelty, koetaan ne keskenään konfliktisiksi, toisin kuin lähinnä divergenttiä tieteenalakulttuuria edustavissa tiedekunnissa, joissa myös tulosohjauksen polity ja policy ovat epäselvempiä ja tulosohjausseurustelu divergentimpää. Tiedekunnissa, joissa tulosohjausseurustelu on divergenttiä, ei vasta-ajattelua ja -voimaa keskushallinnon seurustelukulttuurille pääse muodostumaan.

Tutkimusaineiston pohjalta on oletettavissa, että tulosohjauksella on ollut oma vaikutuksensa suhteiden kehittymiseen sellaisiksi kuin ne tällä hetkellä ovat. Myös neljän yliopiston hallinnon vertailututkimuksen tulokset tukevat tätä oletusta (ks. Kuoppala 2003a: 37-39). Tutkimuksen yhteenvetoraportissa todetaan, että erityisesti Jyväskylän yliopistossa tulossopimusmenettely on lisännyt tiedekuntien ja keskushallinnon vastakkainasettelua.

Myös muiden yliopistojen itsearviointiraporteista tämä on luettavissa:

Kaiken kaikkiaan keskushallinnon toiminta koetaan edelleenkin melko etäisenä ja byrokraattisena johtuen siitä, että keskushallinnon ja sen johdon koetaan olevan hyvin kaukana ´ruohonjuuritasosta´. Käytännössä tämä tarkoittaa, ettei laitoksella juurikaan ole kontakteja keskushallintoon päin muutoin kuin tiedekunnan välityksellä. (Neljän monitieteisen yliopiston hallinnon itsearviointi, Turun yliopiston humanistinen tiedekunta 14.11.2002.)

Kriittisiä kannanottoja herättää etenkin se, että erilaisia hallintotehtäviä ´valuu´ entistä enemmän aina vain alemmalle tasolle ilman minkäänlaisia henkilöresurssien lisäyksiä... Näin ollen laitoksen henkilöresursseja kuluu yhä enemmän hallintotehtävien suorittamiseen sen sijaan, että vähäisetkin resurssit voitaisiin kohdentaa perustehtäviin eli opetus- ja tutkimustyöhön. (Neljän monitieteisen yliopiston hallinnon itsearviointi, Turun yliopiston humanistinen tiedekunta 14.11.2002.)

Kyse on muodin hurjuudesta (Simmel 1986: 31-32). Pysyäkseen kehityksessä mukana ja moderneina yliopistojen johdon tulee kiihtyvällä tahdilla omaksua uusia tulosajattelun mukaisia ajatuksia ja kääntää niitä uusiksi toiminnoiksi ja käytännöiksi, jotka koituvat lisätyötaakaksi organisaation alemmille tasoille. Simmelin (1986: 38-39) mukaan muodin olemus on siinä, että vain osa ryhmästä on sen omaksunut. Toiset ovat vasta matkalla siihen. Kun täydellinen läpäisy on tapahtunut, lakkaa muoti olemasta, koska sen erottava merkitys lakkaa vaikuttamasta. Tulosohjausmuoti säilyy elinvoimaisena, kun siihen otetaan jatkuvasti uusia elementtejä mukaan.

Enemmän tai vähemmän etäisiksi kuvatut keskushallinnon ja tiedekuntien/ainelaitosten välit ovat osaksi selitettävissä tulosohjausmuodin olemassaololla, mutta ei kokonaan. Keskushallinnon sekä tiedekuntien ja ainelaitosten välit ovat aina olleet jossain määrin monisäikeiset ja epäluottamuksen sävyttämät. Yliopiston johdon/keskushallinnon ja tiedekuntien välinen seurustelusuhde on ollut konfliktinen jo ennen tulosohjausmuodin tuloa, mutta tulosoh-

jaus on ollut omiaan vahvistamaan epäluottamusta. Tulkitsen asian siten, että tulosohjauksessa keskushallinnon osoittaminen ongelmalliseksi on muodikasta.

Tiedekuntien itsearviointiraporteista ja haastatteluaineistosta luettavissa oleva tiedekuntien/ainelaitosten ja keskushallinnon välinen vastakkainasettelu on yliopistojen arjessa usein vastaan tuleva asiantila. Se ei koske vain Jyväskylän yliopistoa. Sen sijaan se näyttäisi olevan yleisesti yliopistoja leimaava piirre.

Esimerkiksi Rekilä (1997: 3) toteaa:

Hallinto ei yliopistossa, niin kuin ei monessa muussakaan asiantuntijaorganisaatiossa ole erityisen hyvässä huudossa. Vaikkei välttämättä löydetä kritisoimisen aihetta, niin hallintoa ja siihen liittyvää byrokratiaa inhotaan. Hallintoon ei yleensä liitetä sellaisia käsitteitä kuin luovuus, innostus, ilo.

Oppiaineissa ja ainelaitoksilla työskentelevien tutkijoiden ja opettajien primääriyhteyshänne ei Clarkin (1983: 28-31) mukaan ole oma tiedekunta tai oma yliopisto, vaan oma kansallinen ja kansainvälinen tiedeyhteisö. Tästä seuraa, että ainelaitokset ovat henkisesti varsin itsenäisiä. Sen sijaan taloudellisten resurssien osalta tiedekunnat ja ainelaitokset ovat tieteenalasta riippuen enemmän tai vähemmän riippuvaisia yliopistoyhteisöstä. Haastattelemani dekaanin mukaan ainelaitosten professorit, tutkijat ja opettajat eivät miellä yliopistoa työnantajana. Tieteenalalähtöistä auktoriteettia edustavat eivät dekaanin mukaan koe työskentelevänsä yliopiston palveluksessa siten kuin esimerkiksi hallintovirkamiehet. He mieltävät pikemminkin olevansa 'tieteen palveluksessa' (ks. Koski 1993: 94-106), toimivansa tieteen kentillä (ks. Bourdieu 1995: 214). Tällöin keskushallinnosta tulevat ohjausimpulssit ja hallinnolliset tehtävät koetaan tutkimuksen ja opetuksen vapautta, akateemista autonomiaa rajoittavina ja rajallisia henkilöresursseja kuormittavina. Haastattelemani dekaanin näkemyksen mukaan tämä selittää perinteistä keskushallinnon ja erityisesti ainelaitosten välistä epäluottamusta ja ainelaitosten keskushallintoa kohtaan tuntemaa vastenmielisyyttä. Totesin tutkimuksen alussa, että tulosohjauksessa yliopistoja on kohdeltu kuin ne olisivat mitä tahansa valtion virastoja. Dekaanin näkemys paljastaa, että yliopistoja koetaan johdetun jo ennen tulosohjausta kuin valtion virastoja: tämä suhtautumistapa ei siten ole tulosohjausmuodin synnyttämä, mutta sen vahvistama. Kuten tutkimuksen toisessa luvussa toin esiin, muoti sisältää yhtäaikaista erottautumisen ja yhteenkuulumisen liikettä (ks. Noro 1991: 82-104). Yliopistossa tulosohjausmuotia vastustavat osoittavat tulkintani mukaan erottautumista keskushallinnon yhteiskunnallisuudesta ja samalla yhteenkuulumista tiedeyhteisön yhteiskunnallisuuteen.

IV TULOSSOPIMUSNEUVOTTELUT: SADONKORJUUJUHLA

4.1 Juhlanäyttämön ja näyttelijöiden kuvaus

Tulosopimusneuvottelut sulkevat sisäänsä joukon vuodesta toiseen toistuvia rituaaleja: tulosopimusneuvotteluihin valmistautumisen ja siinä keskeisenä osana tulosopimustarjousten ja vastatarjousten valmistelun, neuvottelupöydän ympärille kokoontumisen, asialistan mukaisten puheenvuorojen pitämisen, keskustelukysymyksistä alustamisen ja keskustelun, tulosopimusluonnoksen tekstin läpikäynnin, voimavaroista sopimisen ja tulosneuvottelujen jälkihoiton. Jälkihoitoon kuuluvat tulosopimusluonnoksen puhtaaksi kirjoittaminen hallintovirastossa, tulosopimusten allekirjoittaminen ja muistion laatiminen asioista, joista neuvotteluissa on sovittu, mutta joita ei ole kirjattu tulosopimukseen.

Tulosopimusneuvottelurituaali on rajattu tiettyyn aikaan ja tilaan, johon ei ole vapaata pääsyä. Tulosneuvottelujen rituaalisuus tukee niiden tärkeyttä. Neuvottelut pidetään arvokkaassa tilassa ja niissä on tavallista kokoustilaisuutta parempi kahvitarjoilu. Neuvotteluille luonteenomaista on myös hyvätapaisuuden korostaminen. Kuten edellä totesin, seurustelun yläkynnys rajaa neuvottelijoiden ei-muodolliset valta-asemat (esim. hyvä henkilökohtainen taloudellinen asema tai sukutausta) seurustelun ulkopuolelle. Ei-muodollisista valta-asemista voimassa olevan polityn mukaisesti vaietaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivät ne vaikuttaisi neuvotteluihin, niiden sisältöihin ja muotoihin. Sen sijaan neuvottelujen puhuttelukäytännöissä, hyvätapaisuuden nimissä korostetaan neuvottelijoiden muodollisia valta-asemia. Muodollisia valta-asemia korostetaan myös hyvätapaisuutta ja voimassaolevaa polityä noudattaen puhumalla varsinaisen neuvottelutilanteen alettua vain neuvotteluun kuuluvista asioista oikeita tulosohjauspuhumon mukaisia termejä käyttäen. Tulosohjaus näyttyy siten tulkintani mukaan muotina, jolla säilytetään ja vahvistetaan muodollisia valta-asemia ja tätä kautta yksilöjohtajuutta (Czarniawska 2004).

Yliopistossa tulosityksiköitä, joiden kanssa rehtori käy tulosneuvottelut, ovat seitsemän tiedekuntaa (humanistinen, informaatioteknologian, kasvatustieteiden, liikunta- ja terveystieteiden, matemaattis-luonnontieteellinen, taloustieteiden ja yhteiskuntatieteellinen tiedekunta), erillislaitokset (atk-keskus, avoin yliopisto, Chydenius-instituutti, kirjasto, koulutuksen tutkimuslaitos, museo, täydennyskoulutuskeskus, yliopiston kielikeskus ja ympäristöntutkimuskeskus) ja hallintovirasto. Lisäksi rehtori käy neuvottelut Agora Centerin ja koulutuksen arviointisihteeristön kanssa. Agora Center on hallituksen määräaikaiseksi perustama erillinen monitieteinen verkostoperiaatteella toimiva laitos. Agora Centerin kanssa rehtori ei solmi tulossopimusta, mutta neuvotteluista laaditaan erillinen muistio. Koulutuksen arviointisihteeristö on yliopiston yhteyteen keväällä 2003 perustettu erillinen laitos, joka käy tulossopimusneuvottelut rehtorin kanssa saman vuoden syksystä alkaen. Päätökset ja sopimukset siitä, minkälaisia rituaaleja tulossopimusneuvotteluja valmisteltaessa, niiden aikana ja niiden jälkeen toteutetaan, mitkä ovat yliopiston tulosityksiköitä, joiden kanssa rehtori käy tulossopimusneuvottelut, ja ketkä tulossopimusneuvotteluihin tulosityksiköiden edustajina osallistuvat, on osa tulosohjauseurustelun polityä.

Yliopiston sisäisissä tulossopimusneuvotteluissa tiedekuntia ja tiedekuntien välityksellä ainelaitoksia edustavat dekaani, varadekaani, hallintopäällikkö ja opintoasiainpäällikkö. Tulkitsen dekaanit ja hallintopäälliköt tulossopimusneuvotteluissa Weberin (1994: 316-318, myös Pekonen 1995: 24-31) luokittelun mukaisesti satunnaispoliitikoiksi.

Dekaanit ja laitosjohtajat ovat demokraattisesti valittuja tiedekuntansa tai laitoksensa legitiimejä edustajia, jotka oman toimensa ohella hoitavat luottamustehtäväänsä³⁰ ja edustavat siten luottamustoimiauktoriteettia. Hallintopäälliköt ja opintoasiainpäälliköt ovat tulosohjausprosessin toteuttajia ja tulosneuvottelujen valmistelijoita ja edustavat byrokraattista auktoriteettia (kuten pöydän vastapuolella istuvat hallintoviraston virkamiehetkin). Hallintopäälliköt ja opintoasiainpäälliköt edustavat virkamieskuntaa, mutta ovat tulosneuvottelutilanteessa, samoin kuin dekaanit ja varadekaanitkin, oman intressiryhmänsä eli oman tiedekuntansa personoitumia, jotka toimivat – ja heidän myös edellytetään niin toimivan – edustamansa tiedekunnan intressien mukaisesti oman yhteisönsä äänitorvina (ks. Abélès 1997: 321-322). Tärkeää on kuitenkin huomata, että dekaanit ja varadekaanit näissä rooleissaan sekä hallintopäälliköt ja opintoasiainpäälliköt virkamiehinä eivät itse ole tiedekunnan – keskushallinnon ja tulosohjauksen kieltä käyttäjänsä – tiedekunnan ´tuloksen´ tekijöitä.

Kaikki neuvottelijat kantavat myös oman tieteenalansa episteemisen ja sosiaalisen kulttuurin viittaa harteillaan. Tieteenalakulttuurit tulevat tulosneuvotteluissa läsnä oleviksi satunnaisesti sen mukaan, mitä tieteenalaa rehtori, dekaanit, hallintopäälliköt ja keskushallinnon virkamiehet kulloinkin edustavat. Arkikokemuksen kautta koen neuvottelutilanteessa ymmärtäväni yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan edustajien tuottamaa tekstiä ja puhetta paremmin kuin muita tieteenalaperheitä edustavien tiedekuntien puhumoa. Tämä on luonnol-

³⁰ Suurissa tiedekunnissa dekaanit hoitavat käytännössä lisääntyvässä määrin päätoimisesti dekaanin tehtäviä.

lista, ja mikäli näin ei olisi, yhteiskuntatieteellisen alan koulutukseni olisi mielestäni mennyt hukkaan. Ihmiset ovat osa omaa kulttuuriaan, samanaikaisesti sekä sen ilmentäjiä, välittäjiä että tuottajia. Ihminen on omaksunut tietyt arvot, käyttäytymisnormit ja ajattelutavat omassa lapsuuden perheen organisaatiokulttuurissaan, opiskelu-, asuin- ja työympäristöissään. Sosiaalisen omaksutumisen kautta yksilöt kiinnittyvät erilaisiin yhteisöihin ja rakentavat sitä kautta identiteettiään (Ylijoki 1998: 132-138, myös Harré 1983: 256-259). On kuitenkin tärkeää huomata, että erilaisten elämänhistorioiden ja -tilanteiden kautta yksilöt myös transformoivat ja uudistavat kulttuuria, jossa elävät.

Kuten edellä totesin Simmel (Noro 1991: 56-57) esittää seurustelun ulkoisena ehtona, että seurustelua käyvät kuuluvat samaan kerrostumaan. Muutoin seurustelun sisältämään tasavertaisuuteen ei ole mahdollista päästä. Tässä tarkoitetaan kerrostumien erilaisia sosiaalishistorioita. Omassa tutkimuksessani yliopistokontekstissa miellän erilaiset sosiaalishistoriat tieteenalakulttuurien erilaiksi sosiaalisiksi muodoiksi.

Hölttä (1991: 27) toteaa, että yliopisto on yhteisöllisesti hyvin hajanainen, ja vaikka monitieteinen tutkimus- ja opetusyhteistyö onkin yleistynyt, ideaali tieteiden välisestä aidosta vuorovaikutuksesta jää usein yliopistoissa toteutumatta. Näin voitaisiin olettaa, että seurustelu eri tieteenalojen välillä ei ole toimivaa osaltaan eri tieteenaloja edustavien tutkijoiden erilaisista sosialisatiohistorioista johtuen. On kuitenkin huomattava, että nimenomaisesti tulosohjausta ja tulossopimusneuvotteluja tarkasteltaessa erilaiset akateemiset 'heimot' eivät kohtaa toisiaan, eikä niiden ole tarkoituskaan kohdata toisiaan kuin korkeintaan tulosneuvottelijoiden kantamien 'tieteenalaviittojen kohtaamisina' tai välillisesti esimerkiksi tulossopimuksen tekstissä, jossa todetaan yhteistyö- tai vaihtosuhteen aloittamisesta eri tieteenalojen välillä.

Tulosohjauksen seurustelussa myös ainelaitosten ja oppiaineiden väliset valtakamppailut ja intressiristiriidat, politikointi, on jätetty tiedekuntien sisäiseksi asiaksi ja rajattu pois rehtorin ja tiedekuntien välisten tulosneuvottelujen seurusteluavaruudesta. Vuonna 1993 pidetyissä palaute- ja tulosneuvotteluissa seurustelun polity ja policy eivät olleet vielä vakiintuneet. Tulossopimusneuvottelut edustivat yliopiston vanhaa, moniäänistä toimintamallia, jossa politikointi oli korostetummassa asemassa kuin myöhemmin tulossopimusneuvottelujen muotojen ja sisältöjen vakiinnuttua. Oppiaineiden ja ainelaitosten välisten ristiriitojen yhtensovittaminen osana tiedekunnan ja yliopiston johdon/keskushallinnon tulossopimusneuvotteluja koettiin sekä yliopiston johdon/keskushallinnon että tiedekuntien näkökulmasta epätarkoituksenmukaisena politynä.

Tulosneuvotteluja johtaa rehtori apunaan keskushallinnon valmistelevia virkamiehiä. Neuvotteluihin osallistuvat keskushallinnon virkamiehistä hallintojohtaja, kehittämisspäällikkö, talousspäällikkö, henkilöstöpäällikkö, kiinteistö-päällikkö ja suunnittelija. Lukumääräisesti keskushallinnon virkamiehiä neuvotteluissa on siten enemmän kuin tiedekuntien edustajia. Tiedekunnasta neuvotteluun osallistuu neljä henkilöä.

Tulosneuvottelut pidetään fyysisesti yliopiston Rehtoraatti-rakennuksessa sijaitsevassa hallituksen kokoushuoneessa. Rehtoraatti on rakennettu vuonna

1851 kruunun viljamakasiiniksi (Hyvönen ym. 2001). Viljan varastoinnin loputtua 1880-luvun alkuvuosina rakennus oli usean vuoden tyhjillään. Vuonna 1916 viljamakasiini kunnostettiin Jyväskylän kaupunginkirjaston ja tieteellisen kirjaston käyttöön. Korjauspiirustukset laati arkkitehti Wivi Lönn. Makasiinin aikaisemmat umpiseinät puhkaistiin kapeilla korkeilla ikkunoilla ja ovilla. Kasvatusopillisen korkeakoulun kirjasto muutti vuonna 1948 korkeakoulun alueella sijaitseviin tiloihin. Kaupunginkirjasto toimi rakennuksessa vuoteen 1980 saakka. Tämän jälkeen rakennus korjattiin, ja vuosina 1982–1999 siinä toimi Suomen käsityön museo. Rakennuksen siirryttyä Jyväskylän kaupungilta Valtion kiinteistölaitokselle se kunnostettiin yliopiston johdon työtilaksi. Rakennuksessa sijaitsee rehtorin, vararehtorien ja hallintojohtajan sekä muutamien keskushallinnon virkamiesten työhuoneet. Tämän vuoksi se on nimetty Rehtoraatiksi.

Rehtoraatti, joka tilana ja statuksellisesti erottaa rehtori-instituution muusta hallinnosta, otettiin käyttöön vuoden 2000 lokakuussa. Tuolloin syksyllä käydyt tulosneuvottelut olivat ensimmäiset Rehtoraatissa käydyt neuvottelut. Vuoden 1999 syksyyn asti neuvottelut oli käyty yliopiston hallintorakennuksessa. Hallituksen kokoushuone on juhlava tila. Korkeaa huonetta reunustavat ylemmän kerroksen parvitilat. Huoneen historiaa ja perinteitä uhkuva tunnelma sekä tavallista toimistovalaistausta himmeämpi valaistus poikkeavat tavallisesta virastosta ja tekevät osaltaan tulosneuvotteluista muodollisen ja arvokkaan tilaisuuden.

Yliopiston museon kulttuurihistoriallinen osasto on rakentanut kokoushuoneen lasivitriineihin yliopiston seitsemästä tiedekunnasta kertovat pysyvät näyttelyt. Informaatioteknologian tiedekunnan vitriinissä on valokuvia tietokoneista eri aikakausilta ja vuonna 2000 käyttöön otetusta Agorarakennuksesta, jossa tiedekunta fyysisesti sijaitsee. Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan vitriinissä on Bunsen-keittolaitteisto, kuva hiukkaskiihdyttimestä ja ekologian opiskelijoista kenttätyössä. Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunnan vitriinissä on valokuvia erilaisista liikuntatilanteista eri aikakausilta sekä kovassa käytössä olleet juoksu- ja jalkapallokengät. Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan vitriinissä on 1930-luvulta peräisin olevia ihmisen havaintotoimintojen mittaamiseen käytettyjä laitteita. Kasvatustieteiden tiedekunnan vitriinistä löytyvät Fröbelin palikat. Humanistisen tiedekunnan vitriini kuvaa yliopiston 'seminaarihenkeä' nuotein ja valokuvalla 1940-luvun opiskelijoista.

Myös rehtori-instituutio on huoneessa oman symbolimaailmansa kautta läsnä. Omassa vitriinissään ovat Jyväskylän yliopiston rehtorinkäädyt, pienoismalli rehtorinviitasta sekä valokuvia yliopiston rehtoreista ja yliopiston avajaisten juhlakulkueesta vuodelta 2002. Hallituksen kokoushuoneen seiniä kiertävät Jyväskylän yliopiston³¹ ja Kasvatusopillisen korkeakoulun entisten rehtorien muotokuvat. Kokoushuoneen parvitilassa sijaitsevissa lasivitriineissä³² on kotimaisten ja ulkomaisten yliopistojen ja järjestöjen lahjoittamia koriste-

³¹ Jyväskylän kasvatusopillinen korkeakoulu perustettiin vuonna 1934 ja toimi Jyväskylän yliopiston perustamiseen, vuoteen 1966 asti. Kasvatusopillista korkeakoulua edelsi vuonna 1863 perustettu Jyväskylän seminaari.

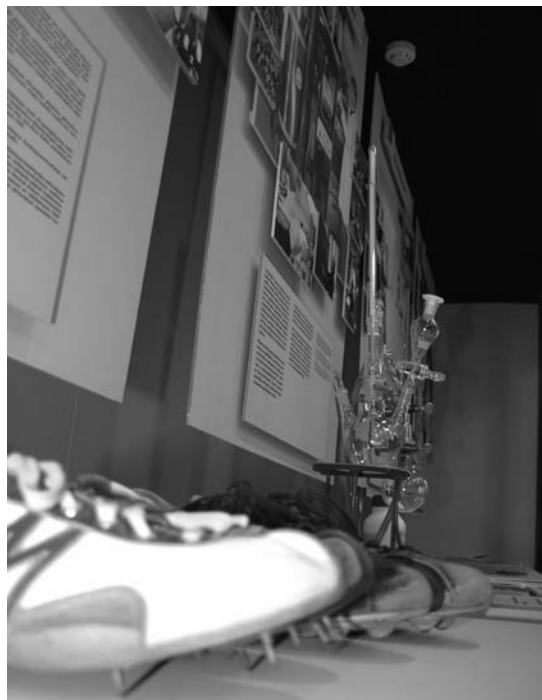
³² Eräsaari (1995: 129-131) kutsuu ikonihyllyksi hyllyä, jolla säilytetään virastojen johtajien saamaa lahjaesineistöä.

lautasia, lasiesineitä, koristerahoja, mitaleita ja viirejä. Rehtoraatin esineistö kuvaa yliopiston johdon vuorovaikutusta tiedekuntien sekä muiden kotimaisten ja ulkomaisten yliopistojen ja yhteisöjen kanssa. Sen sijaan esineistön kautta ei kuvata vuorovaikutusta erillislaitosten tai opetusministeriön kanssa. Tulkitsen Rehtoraattiin sijoitetun esineistön korostavan perinteistä jyvaskyläläistä humboldtilaista yliopistoideaalia. Tulosohejausmuoti ei siten ole siirtynyt osaksi Rehtoraatin fyysistä olemusta, joskin arvokas fyysinen ympäristö tulossopimusneuvottelujen pitopaikkana sinällään vahvistaa tulosohejausta.

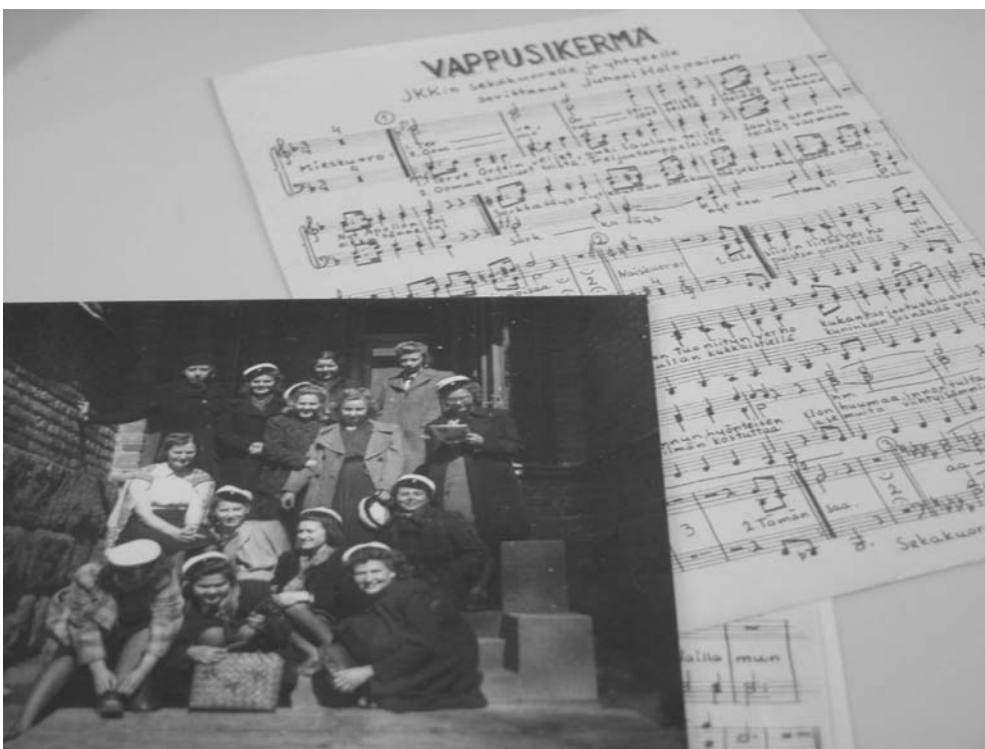
Huonetta hallitsee pitkä kokouspöytä, jonka päässä tulosneuvotteluissa on rehtorin paikka. Sisääntulo-oven puoleisella sivulla istuvat tiedekuntien edustajat. Vastapäisellä sivulla istuvat keskushallinnon virkamiehet. Virallisesti ei ole määrätty, kummalla puolella pöytää istuvat tiedekuntien edustajat, kummalla puolella keskushallinnon edustajat, mutta väärälle puolelle pöytää asettuvat on välittömästi ohjattu oikeille paikoilleen. Myöskään istumajärjestystä ei ole virallisesti määrätty, mutta neuvottelussa lähinnä rehtoria istuu dekaani, hänen vieressään varadekaani, sitten hallintopäällikkö ja kauimmaisena opintoasiainpäällikkö. Tulosneuvottelujen istumajärjestys on siten tulkintani mukaan siirtynyt pysyväksi ja siihen osallistuvien hierarkiaa tukevaksi polityksi (ks. Eräsaari 2002: 47). Tiedekunnan edustajia vastapäätä istuvat hallintoviraston virkamiehet. Kehittämispäällikkö istuu lähinnä rehtoria, mutta ei statuksellisista, vaan käytännön syistä häntä avustavana virkamiehenä.



KUVA 1 Juhlanäyttämö
(*Tarja Vänskä-Kauhanen*)



KUVA 2 Kahden tiedekunnan
symbolimaailmaa
(*Tarja Vänskä-Kauhanen*)



KUVA 4 Seminaarihenkeä (*Tarja Vänskä-Kauhanen*)



KUVA 5 Ikonihylly (Tarja Vänskä-Kauhanen)



KUVA 6 Ystävyys- ja yhteistyön symboliikkaa (Tarja Vänskä-Kauhanen)

Kehittämispäällikön vieressä istuu hallintojohtaja. Hallintojohtajasta eteenpäin istuvien istumajärjestystä ei määrää tulosneuvotteluihin liittyvä hierarkia, vaan pikemminkin virkamiesten välinen hiljainen yhteisymmärrys siitä, kuinka paljon kukin on tehnyt valmistelemaa työtä tulosneuvotteluja varten ja mitkä ovat virkamiesten keskinäiset suhteet.

Miksi halusin tässä yhteydessä kuvata tulosneuvotteluiden näyttämön?³³ Eräsaari (1995: 87-180, ks. myös 2002: 11) on väitöskirjassaan kuvannut sosiaali-tointa havainnoimalla tiloja ja tavaroita. Eräsaaren mukaan tilat ja tavarat, joita organisaatiot käyttävät, ovat osa organisaatiota, osa niiden toimintaa, palvelua tai tulosta. Tämän perusteella esitän, että tulosohjauksen yhteiskunnallisuus Jyväskylän yliopistossa muokkautuu osin sen mukaan, minkälaisissa fyysisissä tiloissa se toteutuu. Myös se, minkälaisessa fyysisessä tilassa neuvottelut pidetään, on siis osa neuvottelujen polityä. Seppäsen (2001: 29-36) mukaan visuaalissa järjestyksessä tiivistyvät kulttuuriset merkitykset ja ymmärrykset. Visuaaliset järjestykset ovat materiaalisia ja toiminnallisia järjestyksiä, jotka nivoutuvat instituutioiden toimintaan.

Käsittelen seuraavassa tulosneuvottelujen reunaehdot, seurustelun säännöt ja annan sitten tulosneuvottelijoiden aloittaa neuvottelunsa.

4.2 Tulossopimusneuvottelujen kynnyksiä

Sen perusteella, mitä olen tutkimuksen toisessa luvussa sanonut vallasta ja politiikasta,³⁴ miellän tulossopimusneuvottelut niitä edeltävine toimintoineen politiikaksi ja politikoinniksi. Se on toistensa tuntemista, toisistaan tietämistä, hyväksymistä, hylkäämistä, keskustelua, puhetta, vallankäyttöä ja suosionhakua. Miten tiedekunnat suhtautuvat tulossopimusneuvotteluseurusteluun polityn, policyn, politikoinnin ja politisoinnin näkökulmasta?

Seurustelun yläkynnys, tulosneuvotteluiden policyn ja polityn olemassaolo, on tiedekunnissa tiedostettu.

Mikä se tulosneuvotteluprosessi oikein on, kun mietitään tulosjohtamiskulttuuria ja käytänteitä: tulosityksikkö on yksikkö suhteessa valtioon, joten merkittävimmät tulosneuvottelut ovat ne, jotka rehtori käy OPM:n kanssa. Näitä neuvotteluita suuntaavat valtioneuvoston ja ministeriön sopimukset painopisteistä, jotka koskettavat tietyllä tavalla kaikkia yliopistoja. Painotukset näkyvät ohjelmissa, hankkeissa, tutkintotavoitteissa, sisäänottoluvuissa jne. (Haastattelu 7.)

Sen sijaan kritiikkiä nousee siitä, että reunaehdot eivät tiedekuntien näkemyksen mukaan ole riittävästi tiedossa.

Koska tulossopimusneuvotteluiden pohjalla on ministeriön kanssa käyty keskustelu, olisi hyvä, että tiedekuntien tietoon olisi jo ennen tulosneuvotteluita saatettu, miten

³³ Käyttämäni teatterimetafora on peräisin Goffmanilta (ks. Summa 1996: 56).

³⁴ Olen aiemmin todennut, että valtaa tulee tarkastella siinä kontekstissa, siinä kulttuurissa, jossa se todellisina poliittisina käytäntöinä, ihmisten käyttäytymisenä ja ihmisten välisinä suhteina näyttäytyy.

tiedekunnat tulevat opetusministeriön kanssa sovitut asiat itse neuvottelussa kohtaamaan. Avoimuutta tulisi neuvotteluissa saada lisää. Opetusministeriön kanssa käyty neuvottelu on kuitenkin pohja yliopistojen sisäisiin neuvotteluihin ja sieltä periytyy moni asia, joita kevään, kesän ja syksyn aikana kehitellään eri laitosten kanssa. Informaatio näistä kuvioista voisi olla avoimempaa. (Haastattelu 7.)

Politisointinäkökulmasta on merkityksellistä tarkastella, miten tulosneuvotteluissa neuvottelijat luovat tai pyrkivät luomaan seurustelun toimintatilaa (politisointi), mitä tuodaan politikoinnin kohteeksi, minkälaiset asiakysymykset otetaan tulosneuvottelujen asiakysymyksiksi ja mitä jätetään yksiköiden omaan autonomiaan tai yliopiston johdon ja opetusministeriön väliseen puhumoon kuuluvaksi.

Sekä tiedekunnan rehtorille lähettämä tulosopimustarjous että rehtorin tiedekunnalle lähettämä vastatarjous ja vastatarjouksen mukana lähetettävä tulosopimusneuvotteluiden asialista (myös tiedekunnalla on mahdollisuus esittää asioita listalle) ovat välineitä, joilla rehtorilla ja tiedekunnilla on mahdollisuus luoda tulosneuvotteluiden toimintatilaa (politisointi). On huomattava, että nostamalla uusia aihealueita ja teemoja politikoinnin kohteeksi puretaan olemassa olevaa vakiintunutta polityä.

Aikoinaan tukipalvelut olivat asia, jonka tiedekunta nosti tulosneuvotteluagendalle, mutta niitä ei pidetty siellä, koska yliopistossa oli olemassa linjaus siitä, että ne ovat aktiviteetteja, joihin ei rahoitusta saada. Tämän tyyppisiä asioita on useampiakin. Jotkut asiat, joita tiedekunta pitää erityisen tärkeinä, pystytään perustelevaan, että ne eivät kuulu agendalle yliopiston muualla sopimien päätösten perusteella. Silloin ei ole oikein tietä tuoda tiedekuntien omimpia ongelmia ja kysymyksiä pöydälle. (Haastattelu 7.)

Mikä sitten on tulosopimusneuvotteluissa seurustelun alakynnys? Mikä on tiedekunnan persoonallisin aines tai yksilöllinen kohtalo? Seurustelun alakynnys määrittäyty tiedekunta- ja tilannekohtaisesti, mutta pääasiassa alakynnys rajaa tulkintani mukaan tulosohjauksen seurustelusta pois tiedekunnassa harjoitettavan tutkimuksen ja opettamisen episteemisiä sisältöjä ja sosiaalisia muotoja: mitkä esimerkiksi ovat relevantteja tutkimusaiheita, millä menetelmillä tai minkälaisissa tutkimusryhmissä tutkimusta tulee harjoittaa? Yliopistossa perinteisesti kunnioitettu ´totuuden vapaus´, lupa tutkia ja ajatella ilman tilivelvollisuutta siitä, *mitä* tutkii ja ajattelee, edustaa yliopiston vanhaa suhteessa tulosohjauksen uuteen. Yliopiston modernia edustavassa tulosohjauksessa akateemisen autonomian aspekti, sen ytimessä tutkimusmenetelmät ja teoriat, rajautuu seurustelun välitilan ulkopuolelle.

Tiedekunnat esittävät toiveenaan saada tulosneuvotteluihin mahdollisimman paljon niiden ´omia asioita´. Tulkitsen asian siten, että tiedekunnat pyrkivät vetämään seurustelun alakynnystä sen suuntaisesti, että puhumoon otettaisiin aiempaa enemmän niiden kannalta merkityksellistä sisältöä.

(Tiedekunnassa) pidetään tärkeänä, että rehtori ja keskushallinnon virkamiehet keskittyvät keskustelemaan tiedekunnan asioista. Tiedekunta on aina halunnut tuoda esiin asioita, joita on pidetty tärkeinä. Vaikka tiesimme, että niitä päätettäväksi tai sovittavaksi asiaksi ei otetakaan agendalle, niin ne on hyvä tuoda keskushallinnon tietoon. (Haastattelu 7.)

Neuvotteluissa tulisi käydä nykyistä syvällisempi pohdinta siitä, missä (tiedekunnassa) mennään, mikä on oikeasti tiedekunnan näkemys vahvuuksista ja heikkouksista... Nykyisellään neuvotteluissa korostuu liikaa vastakkainasettelu ja positiiviset elementit puuttuvat. (Haastattelu 2.)

Tulosneuvotteluissa on liian vähän olennaisia asioita, jotka koskevat tiedekuntaa. (Haastattelu 11.)

Tulosneuvotteluissa on turhan paljon hallintoviraston leipätekstiä. Pääpaino pitäisi olla tutkimukseen ja koulutukseen liittyvillä asioilla, jotka laitoksilla on keskeistä. On tärkeää, että vähintään kerran vuodessa tiedekunta, keskushallinto ja rehtori tapaavat... Tiedekuntia tulisi neuvottelussa kuulla enemmän kuin keskushallintoa. Tärkeää olisi käydä keskustelua siitä, millaisia valintoja tiedekunta on tehnyt ja tekemässä. (Haastattelu 8.)

Tulosneuvottelu on väärä termi kokonaan. Koska voimavaroista ei voi neuvotella, niin käytäisiin sitten kehityskeskustelut: mikä on tiedekunnan osuus JY:n kokonaisuudessa, miten tiedekunta jaksaa. Neuvottelut tulisi käydä terapeutisessa ja sielunhoidollisessa hengessä: miten johto näkee tiedekunnan ja toisinpäin... Neuvottelu olisi paremminkin arviointitilaisuus. Asiallisesti tulisi keskustella siitä, mitä johto odottaa, mihin voisi satsata. Arvokeskusteluakin voisi käydä. Tiedekunnassa halutaan tehdä hyvää työtä. Siihen halutaan ja tarvitaan johdon tuki. (Haastattelu 6.)

Itse asiassa neuvottelutilanne on ainoa tilaisuus vuodessa, jossa keskushallinto, rehtorit ja tiedekuntataso käyvät arviointikeskustelua. Arviointitilanteena tämä on sen tähden siksi koettu tärkeäksi. Arviointitilanteena neuvottelulla ja tulosneuvottelulla saattaisi olla korkeampikin status: nyt ei olla vielä sellaisessa tilanteessa. Onko tulosneuvotteluterminäkään sitten paras ilmaisu, siitä voidaan olla montaa mieltä, samoin siitä, riittääkö kerran vuodessa tapahtuva arviointi. (Haastattelu 8.)

Tulosneuvottelut eivät hetkauta, ne vain hipaisevat kerran. Siihen näytelmään täytyy varustautua. Omaan prosessiin sen vaikutukset ovat vähäiset. Ainoa on joku raha tai joku virka. Kun keskustellaan tiedekunnan asioista, tulisi keskittyä tiedekunnan omaan sykliin... Tulosneuvottelukeskustelussa pitäisi keskittyä siihen, miten tiedekunta toteuttaa omaa strategiaansa, vie toimintaansa eteenpäin osana koko yliopistoa. Nyt tulosneuvottelut ovat irrallaan yliopistokokonaisuudesta. (Haastattelu 11.)

Toimintamallia tulisi miettiä: tulisi... keskittyä enemmän mm. opetuspuolen kehittämiseen. Tulisi neuvotella siitä, miten toimintaprosesseja voitaisiin kehittää. Tulisi enemmän kuulla tiedekuntia. Tehtäisiin toimintaprosessien kehittämiskeskusteluiden perusteella tarvelähtöinen rahanjako tiedekuntien välillä kokonaisuutena. (Haastattelu 4.)

Tiedekunnissa tulisi arvioida prosessit: pitäisi voida vastata esim. pyritäänkö toteuttamaan henkilökunnan edellytykset toimia niin, että laatu toteutuu. Saadaanko opiskelijavalintaprosessin kautta hyviä opiskelijoita. ...Tulosneuvotteluagendalle tulisi saada laatu ja sen kehittäminen prosessina. Laatu olisi tulosneuvotteluissa oltava kaiken lähtökohtana. ...Esimerkiksi on käyty keskustelua, todettu, että strategioita ei ole mukautettu resursseihin, kun asian pitäisi olla juuri toisin päin. Rahanjaon tulisi olla tarveperusteista suhteessa laadun kehittämisen prosesseihin... Tulosvastuullisuus ei ota huomioon laatua. TTS-prosessi ei ota huomioon laatua prosessina, kun on käytössä määrällinen kriteeristö. Laatua ei pystytä laskemaan... Tulostavoitteisuudella on saatu se hyvä aikaan, että opettajat ovat alkaneet olla kiinnostuneita siitä, valmistutaanko. Aiemmin opettajille oli yksi hailee, valmistuiko opiskelijat vai eivät. Aiemmin ei tarvinnut ohjailla graduja, kun ei ollut painetta saada opiskelijoita valmiiksi. Mikäli yksi laadun kriteeri on se, että opiskelijat virtaavat läpi, niin tulosohjauksessa laadun kriteerit jäävät tälle tasolle. (Haastattelu 1.)

Toisaalta tiedekunnat ovat kuitenkin tarkkoja siitä, ettei tulosohjaus loukkaa niiden omaa päätäntävaltaa. Seurustelun alakynnystä ei tulkintani mukaan haluta vetää liian lähelle tiedeyhteisön akateemista autonomiaa. Tulosohjauksen ei haluta tulevan liian lähelle humboldtilaista yliopistoihannetta. Edelliset lainaukset ovat katkelmia humanistisen, kasvatustieteiden, matemaattisluonnontieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan edustajien haastattelusta. Samaisten tiedekuntien taholta tuodaan esiin näkemyksiä, joiden mukaan virkojen perustaminen ja lakkauttaminen ovat asioita, joiden tulisi kuulua tiedekuntien omaan päätäntävalttaan ja jotka tulisi rajata seurustelun välitilan ulkopuolelle. Myös tiedekuntien taloudellisen päätäntävällän lisäämisen puolesta esitetään kannanottoja.

Kun yliopiston tulos – perusaskare – tehdään oppiaineissa, ainelaitosten toimintaa pitäisi kunnioittaa enemmän. Yliopiston tulos ja tieteenalojen menestyminen perustuu viime kädessä siihen, että perusosaaminen on kunnossa: vahva perusosaaminen tuottaa myös huippuosaamista. Kun esimerkiksi tietyn alan professuuria esitetään perustettavaksi ja täytettäväksi, sen tarpeellisuus osataan arvioida parhaiten lähellä tuloksen tekijöitä. Nykyisessä tulosjohtamisessa... tämä periaate katoaa. (Haastattelu 8.)

Tiedekunnalla saisi olla enemmän valtaa päättää sille jaettavien rahojen käytöstä. Ei tarvitsisi olla niin paljon korvamerkittyä kuin nykyisellään on. Vaikkakin on olemassa myös asioita, joissa on kyse yliopiston kokonaisedusta, tällöin tulee tietysti sopia rehtorin kanssa. (Haastattelu 1.)

Virat voisi jättää pois (tulosneuvotteluista). Oletamus on, että tulosjohtamisessa on yksiköitä. Tiedekunnat ovat (tulos)yksiköinä rehtorin alla ja edelleen ainelaitokset tiedekuntien alla. Tiedekunnan omaa autonomiaa ei pitäisi rikkoa. Tulosneuvotteluissa pitäisi arvioida, pystyykö tiedekunta hoitamaan homman. (Haastattelu 11.)

4.3 Politikointia

Kuvaan seuraavaksi yliopiston sisäisten tulosneuvottelujen kulkua, ja otan esimerkiksi kasvatustieteiden tiedekunnan ja rehtorin väliset tulosneuvottelut syksyltä 2002. Kasvatustieteiden tiedekunnan tulosneuvottelut olen valinnut lähempään tarkasteluun, koska ne edustavat tyypillistä esimerkkiä tiedekuntien tulosneuvotteluista.

Vakiintuneen polityn mukaisesti tiedekunnan neuvottelijat ja keskushallinnon virkamiehet tapaavat, kätelevät toisensa ja istuutuvat paikoilleen. Tulosneuvottelijoille on katettu seisovaan pöytään voileipiä, kahvia, teetä, mehua ja hedelmiä. Rehtori saapuu tulosneuvotteluihin pääneuvottelijana viimeisenä, kätelee vastapuolen neuvottelijat ja kehottaa ottamaan kahvia.

Kahvinjuonti alkaa kevyellä keskustelulla. Kahvittelukeskustelun polityyn kuuluu, että siinä vaietaan itse tulosneuvotteluun kuuluvista asioista. Seurustelun välitila täytetään tulosohjauseurusteluun kuulumattomilla sisällöillä. Lyhyen jutusteluhetken jälkeen rehtori aloittaa varsinaisen neuvottelutilanteen kertomalla yleisistä yliopistosta ja koko yliopistolaitosta koskevista asioista. Syksyn 2002 tulosneuvotteluissa rehtori linjaa tulosneuvotteluita toteamalla mm.

opetusministeriön kanssa neuvoteltavat uudet tulossopimuskauden 2004–2006 tutkintotavoitteet, valmistautumisen uuteen palkkausjärjestelmään siirtymiseen ja tavoitteen siirtyä yliopistossa kohti kokonaisrahoitusajattelua.



KUVA 7 Kahvipöytä katettuna: tulossopimusneuvotteluihin kuuluva rituaali voi alkaa. (Tarja Vänskä-Kauhanen)

Yliopiston sisäiset tulossopimusneuvottelut etenevät pääosin samalla tavalla kuin opetusministeriössä yliopiston ja opetusministeriön väliset tulossopimusneuvottelut. Yliopiston sisäisissä tulossopimusneuvotteluisa rehtorin pitämä aloituspuheenvuoro vastaa sisällöltään ja muodoltaan yliopiston ja opetusministeriön välisissä tulossopimusneuvotteluissa opetusministeriön yliopistoyksikön johtajan pitämää aloituspuheenvuoroa. Sekä yliopiston sisäisten että yliopiston ja opetusministeriön välisten tulossopimusneuvottelujen aloituspuheenvuoroissa kerrataan ja koetaan yhteen seurustelun yläkynnys, määritellään neuvotteluiden reunaehdot: neuvottelujen polityt ja poliicyt.

Vuoden 2002 syksyllä kasvatustieteiden tiedekunnan dekaani kuvaa tiedekunnan ja sen toiminnan suhteessa yliopiston kokonaisstrategiaan

ja arvioi yliopiston kokonaisstrategiassa määriteltyjä kriittisiä menestys- ja edellytystekijöitä tiedekuntatasolla. Dekaanin arvioi yliopiston sisäistä perusrahoitusmallia suhteessa tiedekunnan toimintaan ja taloustilanteeseen ja esittää vaihtoehtoisia toiminta- ja laskentatapoja, joilla tiedekunnan taloudellista asemaa voitaisiin parantaa. Lopuksi dekaani tuo esiin aiheen, jota olen tutkimuksen kolmannessa luvussa kutsunut henkilöstön kehittämisen yhteiskunnallisuudeksi.

Yliopiston kokonaisstrategiassa määritellyistä kriittisistä menestystekijöistä yhteiskunnallisen palvelutehtävän osalta dekaani toteaa, että tiedekunta on kyennyt reagoimaan joustavasti yhteiskunnallisiin tarpeisiin mm. laajentamalla ja kehittämällä opettajankoulusta ja oppilaitosjohtamiskoulutusta. Tutkimuksen alueella on dekaanin mukaan edistytty, kun sitä arvioidaan ulkopuolisen tutkimusrahoituksen ja referee-julkaisujen määrällä sekä tutkijakoulutoiminnalla. Dekaanin arvion mukaan tiedekunnassa annetaan tutkimukseen perustuvaa laatua korostavaa opetusta ja tuotetaan uusia innovaatioita. Dekaanin arvioi tiedekunnan saavuttaneen 'tulospaarametrien mukaan hyvän tuloksen'.

Yliopiston kokonaisstrategiassa määriteltyjen kriittisten edellytystekijöiden (sisäiset prosessit ja rakenteet, inhimilliset voimavarat ja talous) osalta dekaani toteaa, että erityisesti varhaiskasvatuksen laitoksessa ja opettajankoulutuslaitok-

sessä on tehty rakenteellista kehittämistyötä mm. uudistamalla virkanimikkeitä, kehittämällä tutkintoja ja hyödyntämällä tieto- ja viestintäteknologiaa. Tiedekunnassa on dekaanin mukaan edistetty ihmisten ammatillista kehittymistä tukemalla tieteellistä jatkokoulutusta. Huolenaiheena dekaani tuo esiin henkilöstön jakamisen, josta hänen mukaansa pitäisi huolehtia paremmin. Uhkana laadun tavoitteelle on vähenevä perusrahoitus.

Dekaanin kanta on, että perusrahoitusmallilla tulisi olla motivoiva merkitys. Asetettujen tavoitteiden ylittämistä tulisi dekaanin mukaan koitua tiedekunnalle konkreettinen palkkio. Dekaanin mukaan on hyvin ongelmallista, ellei yhteyttä saavutettujen tavoitteiden ja voimavarojen välillä ole osoitettavissa. Dekaanin mukaan kaipaa järkipäätä ja oikeudenmukaista ohjausta niihin toimintoihin, joissa tuottavuus on suuri ja vastaavasti panostuksen pienentämistä toimintoihin, jotka eivät tuota tulosta. Dekaanin esittää kolme vaihtoehtoista tapaa tiedekunnan taloudellisen tilanteen korjaamiseksi seuraavana vuonna. Dekaanin mukaan, että ansaintalogiikan mukaan tulisi luopua koulutuksesta, josta ei kehittämälläkään saada tuottavaa, tehty työ/opintoviikot tulisi muuntaa laskennalliseksi maistereiksi tai tiedekunnalle tulisi kohdentaa strategista rahaa.

Inhimillisistä voimavaroista dekaani toteaa, että henkilökunta on joutunut venymään jo usean vuoden ajan, ja sairastaminen on lisääntynyt. Laitosten johtajat ovat huolissaan henkilökunnan jaksamisesta. Tehty laitoskierros on dekaanin mukaan osoittanut, että laitoksilla on panostettu henkilöstön jaksamiseen, mutta tarvetta laitosten sisäisten kehittämisohjelmien tukemiseen on olemassa. Dekaanin mukaan myös 'väärät signaalit', tulossa olevat kehittämissuunnitelmat, kuten Bologna-prosessi, uuvuttavat jo pitkään kehittämistyötä tehneen, valmiiksi väsyneen henkilökunnan. Uusiin kehittämisprosesseihin tarvitaan uusia suunnitteluresursseja. Tässä dekaani puhuu tulkintani mukaan tulosohjausmuodin hurjuudesta. Muodin hurjuudella olen viitannut edellä siihen, että kehityksessä mukana pysyminen edellyttää uusien ajatusten omaksumista ja soveltamista kiihtyvällä vauhdilla.

Puheenvuorossa tiedekunnalle luodaan todellisuus sen tuottamien, yliopiston kokonaisstrategiassa tuotoksiksi määriteltyjen, tulosten kautta. Chelimskyn (ks. Rajavaara 1999: 34-38) mukaan arvioinnilla on kolme eri tarkoitusta: tilivelvollisuuden täyttäminen, kehittämistyön edistäminen ja uuden tiedon tuottaminen. Tilivelvollisuusarviointi on olennainen osa tulosohjausta. Se on organisaatiossa tehtävää tuloksellisuuden arviointia, joka liittyy tehokkuuden, taloudellisuuden tai vaikuttavuuden mittaamiseen. Kehittämisarviointi tarjoaa puolestaan tukea organisaatioiden työ- ja palveluprosessien kehittämiseen. Tiedontuotantoarviointi tuottaa uusia ratkaisuja, näkökulmia ja toimintatapoja huomiota vaativiin kysymyksiin sekä palvelujen ja toiminnan toteuttamiseen.

Dekaanin puheenvuoron osa, joka käsittelee kriittisiä menestystekijöitä ja kriittisistä edellytystekijöistä sisäisiä prosesseja ja rakenteita, palvelee tilivelvollisuusarviointia. Puheen osassa, jossa dekaani käsittelee taloudellisia ja inhimillisiä voimavaroja ja niiden välistä yhteyttä saavutettuihin tuloksiin, on kyse niukuuskurssista, jossa dekaani pyrkii purkamaan olemassa olevaa polityä. Todeksaan, että tehty työ/opintoviikot tulisi muuntaa laskennalliseksi maistereiksi, dekaani viittaa laitoksilla tehtävään työhön ja tuotettaviin tutkintoihin, joita tu-

losohjausjärjestelmä ei tunnista tuloksellisuudeksi, koska ne eivät täytä tulosohjauksen polityssä määriteltyjä tuloksellisuuskriteereitä.

Puhe taloudellisista voimavaroista samoin kuin puhe, jossa dekaani ilmaisee huolensa ihmisten jaksamisesta ja kertoo toimenpiteistä, joilla ihmisten jaksamista on pyritty ja pitäisi pyrkiä parantamaan, palvelee tiedontuotantoarviointia. Dekaanin puheenvuorossa tiedekunta on olemassa ennen kaikkea tulosensa (output) kautta. Dekaanin on tulkintani mukaan puheenvuoroa laatiessaan tehnyt käännöksen, luonut managerialesen kielellä representaation edustamaan tiedekunnasta.

Dekaanin alkupuheenvuoro on diskurssiivinen rituaali, jolla tiedekunta representoidaan, tehdään eläväksi. Tulossopimusneuvotteluissa tiedekuntien alkupuheenvuorojen tarkoituksena on luoda ja vahvistaa tiedekuntien identiteettiä tietyntylaisena imaginaarisena kokonaisuutena.

Dekaanin ja rehtorin alkupuheenvuoroissa tapahtuu vaihto. Rehtori kuvaa alkupuheenvuorossaan tulosneuvottelujen yläkynnyksen, neuvottelujen polityn ja policyn. Dekaanin puheenvuoroon sisältyy vastaavasti pyrkimys purkaa olemassa olevaa policyä ja polityä. Puheenvuorossa tuodaan esiin se, mitä tiedekunta haluaa ottaa tulosneuvottelujen agendalle, mitä tiedekunta haluaa politisoida.

Kasvatustieteiden tiedekunnan tulosneuvottelut jatkuvat kehittämispäällikön TTS-palautteella. Kehittämispäällikölle on varattu puheenvuoro, jossa hänen on määrä arvioida virkamiehenä suunnitteluasiakirjan muotoa ja sisältöä yliopiston kokonaisstrategian näkökulmasta. Hän pohtii sitä, miten tiedekunta on asettanut suunnittelukauden tavoitteensa suhteessa yliopiston kokonaisstrategiassa esitettyihin tavoitteisiin. Puheenvuorossa arvioidaan myös, miten tiedekunta on tuonut esiin tavoitteensa ja niitä vastaavat toimenpiteet: onko tavoitteet ja niiden keskinäiset painotukset kuvattu riittävän eksplisiittisesti, ja mihin suuntaan asiakirjaa tulisi tekstinä kehittää? Tulkintani mukaan kehittämispäällikön puheenvuoro tähtää siihen, että seurustelun avaruus tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelma-asiakirjassa muokkautuisi aiempaa enemmän koko yliopiston tason seurustelun avaruuden kanssa yhteismitalliseksi. Puheenvuorolla pyritään keskushallinnon ja tiedekuntien tulosohjausseurustelun polityjen ja policyjen yhteensovittamiseen.

Kehittämispäällikön puheenvuoron jälkeen tulosneuvotteluissa keskustellaan asialistalla olevista kysymyksistä. Syksyn 2002 kasvatustieteiden tiedekunnan ja rehtorin välisissä tulosneuvotteluissa asialistalla on kahdeksan rehtorin esittämää ja yksi tiedekunnan ehdottama keskusteluaihe. Edellisten lisäksi kaikkien tiedekuntien kanssa esillä ovat tiedekuntien laatimat henkilöstöohjelmat ja siirtyminen kaikki tulo- ja menolajit kattavaan kokonaisrahoitusajatteluun. Keskustelukysymykset palvelevat sekä tiedontuotanto- että tilivelvollisuusarviointia. Tiedekunta informoi rehtoria siitä, miten se on edistynyt erilaisissa kehittämisprosesseissa (esim. kaksiportaiseen tutkintojärjestelmään siirtyminen tai tutkintotoiminnan tehostaminen). Rehtori kertoo puolestaan tiedekunnalle, minkälaisiin toimenpiteisiin tiedekunnassa tulisi ryhtyä rakenteellisen kehittämisen käynnistämiseksi, minkälaisia odotuksia rehtorilla on tiedekunnan osallistumisesta yliopistossa käynnissä oleviin kehittämisprosesseihin

ja mikä on yliopiston johdon policy suhteessa opetusministeriön osaksi rahoittamien hankkeiden valmisteluun.

Erilaiset paperit ovat keskeisiä byrokraattisen ritualismin osia (Eräsaari 1995: 226-227, Weber 1978: 956). Tulossopimuspaperi- ja läpikäynti, tulossopimuksen tekstikysymykset ja voimavaroja koskevan luvun läpikäyminen ovat tärkeä osa tulossopimusneuvottelurituuaalia. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella myös tulossopimusasiakirjoja ja niiden sisältöä.

4.4 Kurkistuksia tulossopimukseen

4.4.1 Arviointia ja vaihtoa

Tarkastelen seuraavassa liikuntatieteellisen, matemaattis-luonnontieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan vuonna 1996 laadittuja tulossopimuksia. Tarkastelen sekä tiedekuntien tulossopimustarjouksia että lopullisia rehtorin ja hallintojohtajan sekä dekaanin ja hallintopäällikön allekirjoittamia tulossopimuksia ja vertaan niitä edellisen vuoden keväällä neuvoteltuun yliopiston ja opetusministeriön väliseen tulossopimukseen. Tarkastelun kohteena ovat tulossopimusten tulosanalyysi- ja tulostavoitteet osiot. Tällä kuvaan sitä seurustelun avaruutta, joka tulossopimuksissa on, mitä asioita tiedekunnat pyrkivät politisoimaan, nostamaan seurustelun välitilaan, mitä asioita yliopiston johto/keskushallinto ottaa seurustelun välitilaan voimassa olevan polityn puitteisissa ja minkälaisia linjauksia, policyja, eri asiakysymyksiin otetaan.

Liikuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välisen, vuosiksi 1997–2000 laaditun tulossopimuksen (liite 4) analyysiosan johdantoluvussa todetaan:

Tiedekunta on määritellyt toiminta-ajatuksensa, jossa hyvin kuvataan tiedekunnan tehtävät mm. nimeämällä yhteiskunnalliset vaikuttavuustekijät. Toiminta-ajatuksessa kytketään onnistuneesti yhteen tiedekunnassa edustettuna olevat koulutusalat. Tiedekunta on asettanut itselleen myös yleistavoitteen, joka antaa pohjan arvioinnille. Tiedekunnalla on näkyvä osuus yliopiston julkisuuskuvaan. Tiedekunta on eräs liikunta- ja terveystieteiden johtava koulutus- ja tutkimuskeskus maailmassa.

Vastaaville vuosille (liite 5) solmitun yliopiston ja opetusministeriön tulossopimuksen analyysiosassa todetaan vastaavasti:

Yliopisto on määritellyt toiminta-ajatuksensa ja asettanut tavoitteensa ottaen huomioon yliopistossa suoritettavat arvioinnit. Yliopisto on vaikuttavuuden parantamiseksi määrätietoisesti kehittänyt yhteiskunnallisia palvelujaan erityisesti hyödyntämällä EU:n alueohjelmia.

Rakenteellisen kehittämisen osalta liikuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välisessä tulossopimuksessa (1997–2000) sanotaan:

Tiedekunta on pyrkinyt uudistamaan organisaatiotaan. Se ei ole kuitenkaan vielä pystynyt toteuttamaan alkuperäisiä suunnitelmiaan. Sen sijaan on lähdetty viemään eteenpäin opetuksen uutta organisaatiomallia. Tiedekunta on vain niukasti raportoii-

nut rakenteellisen kehittämisen toimenpiteistään. Tiedekunnan raportoinnista puuttuu opetusministeriön erikseen lomakkeella pyytämät tiedot.

Tiedekuntien tuloksellisuutta ei arvioida pelkästään sen tuottamien tulosten (output) valossa, vaan dekaanin ja rehtorin varmentamassa tulossopimuksessa arvioidaan myös sitä, onko tiedekunta täyttänyt tilivelvollisuutensa (accountability). Tulossopimustekstissä nostetaan saavutettujen tulosten (output) kanssa samanarvoiseen asemaan riittävä ja oikeanlainen arviointi ja raportointi. Tulohjausseurustelussa muoto otetaan tulkintani mukaan seurustelun sisällöksi. Tulohjaus näyttäytyy siten tässäkin kontekstissa muotoa korostavana muotona.

Toinen kiintoisa huomio on, että tiedekuntia arvioidaan lähes samoilla kriteereillä kuin opetusministeriö arvioi yliopistoa. Tämä on selvästi havaittavissa verrattaessa tiedekunnan ja rehtorin sekä yliopiston ja ministeriön välisiä sopimuksia. Tulossopimuksissa seurustelun yläkynnys on tiedekuntien ja yliopiston johdon välisessä seurustelussa asetettu pitkälti samanlaiseksi kuin yliopiston ja ministeriönkin.

Liikuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välisen tulossopimuksen (liite 4. 1997–2000) peruskoulutusta koskevassa luvussa arvioidaan tiedekunnan suosituimmuusasemaa tavoiteltuna opiskelupaikkana ja verrataan edellisenä vuonna saavutettuja tutkintomääriä asetettuihin tutkintotavoitteisiin. Myös opetusministeriön ja yliopiston välisessä tulossopimuksessa (liite 5. 1997–2000) verrataan tuotettuja tutkintoja tutkintotavoitteisiin. Arviota Jyväskylän suosituimmuusasemasta opiskelupaikkana ei tarkastelemassani yliopiston ja ministeriön vuosien 1997–2000 tulossopimuksessa ole, mutta se on luettavissa vuoden 1995 keväällä neuvotellusta yliopiston ja ministeriön välisestä tulossopimuksesta (1996–1999). Vuonna 1996 laaditussa yliopiston ja opetusministeriön välisessä tulossopimuksessa arvioidaan lisäksi opiskeluaikojen pituutta ja ulkomaisten opiskelijoiden määrien kehitystä. Edelleen todetaan yliopiston kiinnittäneen huomiota opetuksen laadun, pedagogiikan ja opetusteknologian kehittämiseen ja ottaneen koulutussuunnittelussaan ja toiminnassaan huomioon työelämän muutosten vaatimukset. Harjoittelua kerrotaan laajennetun myös kansainvälisiin järjestöihin. Yliopisto on sopimustekstin mukaan hyödyntänyt nopeasti EU:n rakenneohjelmien mahdollisuudet. Peruskoulutusosan lopussa on maininta siitä, että psykologian verkostoyliopisto PsykoNet kuuluu korkeakouluneuvoston nimeämiin vuoden 1997 opetuksen huippuyksiköihin.

Tutkijakoulutuksen osalta liikuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välisessä tulossopimuksessa (liite 4. 1997–2000), samoin kuin yliopiston ja opetusministeriönkin tulossopimuksessa (liite 5. 1997–2000), verrataan suoritettujen tohtorintutkintojen määrää tutkintotavoitteisiin ja todetaan, kuinka monessa valtakunnallisessa tutkijakoulussa tiedekunta/yliopisto on mukana. Lisäksi tiedekunnan ja rehtorin välisessä tulossopimuksessa (1997–2000) todetaan seuraavaa:

Tiedekunta aloitti muutama vuosi sitten jatkokoulutuksen systemaattisen uudistamisen, minkä tavoitteiksi asetettiin mm. koulutuksen laadullinen kehittäminen, väittelijöiden keski-ikä alentaminen, jatkokoulutusverkostojen muodostaminen ja kansain-

välittäminen, erityisesti tutkijakoulutusohjelmien luominen lahjakkaille opiskelijoille sekä ohjaus- ja seurantaryhmien perustaminen.

Yliopiston ja ministeriön välisessä tulossopimuksessa (liite 5. 1997–2000) on tutkijakoulutuksen osalta todettu yliopiston jatkokoulutuksen kansainvälistymisen ja väittelijöiden keski-ään lasku.

Tutkimuksen osalta tiedekunnan ja rehtorin välisessä tulossopimuksessa (liite 4. 1997–2000), kuten yliopiston ja opetusministeriönkin sopimuksessa (liite 5. 1997–2000), arvioidaan tieteellisten julkaisujen määrän kehitystä. Tiedekunnan ja rehtorin tulossopimuksessa esitetään lisäksi tiedekunnalle harkittavaksi, että tutkimustoiminnan linjaa muutettaisiin valikoivammaksi ja keskitetyemmäksi 'parempiin tuloksiin' pääsemiseksi. Yliopiston ja opetusministeriön välisessä tulossopimuksessa (1997–2000) todetaan tutkimusyhteistyön sekä koti- maahan että ulkomaille laajentuneen ja monipuolistuneen. Sopimuksessa todetaan henkilökunnan työskentelyn ulkomaille lisääntyneen ja yliopiston hakeutuneen aktiivisesti EU:n tutkimusohjelmiin. Yliopiston kerrotaan määritelleen tutkimuksen vahvuusalueensa. Lopuksi mainitaan yliopiston Suomen Akatemian nimeämä tutkimuksen huippuyksikkö.

Arviointia lukiessa tulee pohtia sitä, kenen tavoitteita tarkastellaan ja kenen näkökulmasta tavoitteiden asettamista ja saavuttamista pohditaan (Uusikylä 1999: 25). Tiedekuntien tulossopimuksissa arvioidaan luonnollisesti tiedekunnan ainelaitoksissa ja oppiaineissa työskentelevien tutkijoiden ja opettajien tekemän työn tuloksia. Tulossopimusteksteissä työtä arvioidaan kuitenkin ensisijaisesti kriteereillä, joilla opetusministeriö arvioi yliopistoa kokonaisuutena. Ainelaitoksilla ja oppiaineissa tehty työ saa tulosohjausprosessin aikana uuden käynnöksen, sovelluksen, jossa tiedekuntia arvioidaan eritasoisia tutkintoja, opintoviikkoja ja julkaisuja (outputs) tuottavina entiteetteinä opetusministeriön ja yliopiston välisen tulosohjauksen, managerialesen, kielellä ja termein. Liikuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin väliseen tulossopimukseen sisällytetty arviointi näyttäisi edustavan siis ennen kaikkea tilivelvollisuusraportointia ja palvelevan siten ensisijaisesti keskushallinnon ja opetusministeriön tarpeita.

Tarkastelin edellä liikuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välillä solmittua kuusisivuista tulossopimusta vuosiksi 1997–2000. Katson nyt lähemmin sitä, miltä tiedekunnan tulossopimustarjous (liite 6) on näyttänyt, kun se on lähtenyt tiedekunnasta.

Liikuntatieteellisen tiedekunnan vuoden 1996 syksyllä vuosiksi 1997–2000 laaditun 18-sivuisen tulossopimustarjouksen analyysiosassa on kirjoitettu auki tiedekunnan toiminta-ajatus:

Liikuntatieteellisen tiedekunnan keskeiset tehtävät ovat kouluttaa liikunta-alan ja terveydenhuollon korkea-asteen asiantuntijoita sekä tuottaa tutkimustietoa liikunta- ja terveystieteiden kehittämiseksi yhteiskunnan eri alojen tarpeisiin.

Tiedekunnan ja rehtorin välisessä lopullisessa tulossopimustekstissä (liite 4. 1997–2000) toiminta-ajatus on korvattu maininnalla siitä, että tiedekunta on määritellyt toiminta-ajatuksensa. Koska vuonna 1996 ei vielä ollut tulosohjaus-seurustelun polityn mukaista, että tulossopimukseen sisällytettäisiin toiminta-

ajatus, on se myös liikuntatieteellisen tiedekunnan sopimuksesta poistettu. Kuten tutkimuksen ensimmäisessä luvussa totesin, kaikkien tiedekuntien tulossopimuksiin sisällytettiin toiminta-ajatus vuodesta 1998 lähtien.

Liikuntatieteellisen tiedekunnan tulossopimustarjouksen (liite 6. 1997–2000) analyysiosan alussa on kuvattu laajasti tiedekunnan fyysisiä toimintaedellytyksiä:

Maamme korkein liikuntatieteellinen koulutus ja tutkimus on keskitetty valtiovallan päätöksellä Jyväskylän yliopistoon. Tällä hetkellä myös fyysiset edellytykset tiedekunnassa harjoitettavalle opetukselle ja tutkimukselle ovat erinomaiset ja sijoittuvat myös kansainvälisessä vertailussa kärkipäähän. Tiedekunnan laitokset sijaitsevat kampusalueella tai sen välittömässä läheisyydessä. Pääkirjasto toimii sekä tiedekunnan kirjastona että valtakunnallisena liikuntatieteiden keskuskirjastona. Tietoliikenneyhteydet ovat hyvät. Tiedekunnan opetuksessaan tarvitsemat erikoisliikuntatilat ja -paikat ovat kiitettävästi saavutettavissa Hippos-kampus-alueella tai Laajavuoren liikuntakeskuksessa. Vuonna 1989 valmistunut, tosin jo silloin pieneksi osoittautunut, tiedekunnan liikunta- ja terveyslaboratorio sekä Liikunnan ja Kansanterveyden Edistämissäätiön ja Jyväskylän kaupungin yhteisvoimin rakennuttama vuonna 1992 käyttöön otettu liikunta- ja tutkimushalli ovat merkittävästi parantaneet ja ovat luomassa niitä toiminnallisia edellytyksiä, jotka liikunta- ja terveystieteiden valtakunnallinen ja kansainvälinen korkeatasoinen koulutus- ja tutkimuslaitos tarvitsee. ...Tiedekunnassa jo toteutettavat ja aloitettavaksi suunnitellut kehittämishankkeet tulevat lähitulevaisuudessa aiheuttamaan huomattavan lisätilan tarpeen, jonka tyydyttämiseksi Liikunta-rakennuksessa sijaitsevat YTHS:ltä vapautuvat tilat tulevat yliopiston päätöksen mukaisesti peruskorjauksen jälkeen tiedekunnan käyttöön.

Peruskoulutuksen osalta liikuntatieteellisen tiedekunnan tulossopimustarjouksessa arvioidaan tiedekunnan suosituimmuutta opiskelupaikkana, opiskelupaikkojen määrää ja avoimen väylän kautta tiedekunnan varsinaisiksi opiskelijoiksi hakeutuvien määrän kehitystä. Analyysiosassa arvioidaan perustutkimäärien kehitystä ja annetun sivuaineopetuksen määrää opintoviikkoina. Liikuntatieteellisen koulutuksen saaneiden sijoittumista työelämään arvioidaan sekä laadullisesti että määrällisesti. Analyysiosassa raportoidaan myös opetuksen laadun kehittämisen toimenpiteistä:

Tiedekunnassa on käyty keskustelua opetuksen laadun kehittämisestä ja siihen liittyvästä organisaatiouudistuksesta jo usean vuoden ajan. Tähän liittyen on pidetty mm. useita tiedekunnan yhteisiä opetuksen kehittämisseminaareja. Lisäksi tietoa opetuksen ongelmista on kerätty sekä opettajilta että opiskelijoilta henkilökohtaisesti haastattelemalla ja kirjallisilla kyselyillä. ... Yhteisinä ongelma-alueina tulivat esille mm. opettajavalmiuksien kehittäminen ja koordinointi, hallinnollisen ja johtamiskoulutuksen kehittäminen, kommunikatiivisten valmiuksien kehittäminen, metodisten valmiuksien kehittäminen sekä kansainvälistymisen lisääntymisen aiheuttamat opetuksen muutos- ja kehittämistarpeet. Opetuksen suunnitelmallisuuden ja koordinaation parantamiseksi sekä opetusjärjestelyiden yksinkertaistamiseksi on kehitelty uusi opetuksen organisaatiomalli, jossa kaikki tiedekunnassa annettava opetus, riippumatta toteutettavasta opettajasta ja hänen laitoksestaan, olisi ns. tiedekunnan yhteistä opetusta vastuu- ja tulosityksikkönä tiedekunta.

Liikuntatieteellisen tiedekunnan tulossopimustarjouksen (liite 6. 1997–2000) tutkijakoulutusta käsittelevässä osassa on katkelma, jossa todetaan tiedekunnan aloittaneen jatkokoulutuksen systemaattisen uudistamisen. Tekstiosuus on lähes sanasta sanaan siirtynyt liikuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin väliseen (liite 4. 1997–2000) allekirjoitettuun tulossopimukseen:

Tiedekunta aloitti muutama vuosi sitten jatkokoulutuksen systemaattisen uudistamisen, minkä tavoitteiksi asetettiin mm. koulutuksen laadullinen kehittäminen, väittelijöiden keski-ikänsä alentaminen, jatkokoulutusverkostojen muodostaminen ja kansainvälistäminen, erityisten jatkokoulutusohjelmien luominen lahjakkaille opiskelijoille sekä ohjaus- ja seurantaryhmien perustaminen.

Liikuntatieteellisen tiedekunnan tulossopimustarjouksen tutkijakoulutusta koskevassa luvussa kerrotaan tutkijakouluista, joissa tiedekunta on mukana, ja rahoituslähteistä, joiden turvin tutkijakoulutusta kehitetään.

Tutkimuksen osalta liikuntatieteellisen tiedekunnan tulossopimustarjouksessa (liite 6) todetaan, ettei tiedekunta alansa ainoana korkea-asteen yksikkönä maassa voi keskittyä vain tiettyihin harvoihin tutkimusaiheisiin, vaan sen tulee aiheiden valinnassa ottaa huomioon koko liikuntatieteiden ja -kulttuurin laaja kenttä:

Tutkimuksen monipuolisuus aiheuttaa tutkimushankkeiden jakaantumisen moniin pieniin, suhteellisen kapea-alaisiin projekteihin, jotka saattavat kilpailla keskenään määrärahoista, henkilöresursseista ja laitteista.

Tiedekunta esittääkin tulossopimustarjouksessaan, että liikuntatieteet kokonaisuutena muodostaisivat yliopiston tutkimuksen vahvuusalueen. Liikunta- ja terveystieteiden sisällä voidaan tiedekunnan mukaan eritellä tutkimusaloja, joilla tiedekunnassa ulkopuolisten arviointien mukaan on saavutettu kansainvälisesti korkea taso ja arvostus. Tiedekunta esittelee sopimustarjoustekstissä jo aikaisemmin vahvuusalueiksi todettuja aloja ja uusia nousevia tutkimusaloja. Tutkimustoiminnasta todetaan edelleen:

Tiedekunnan henkilökunta on aktiivista tutkimustoiminnassaan. Tulokset pyritään aina julkaisemaan alan arvostetuimmissa kotimaisissa ja kansainvälisissä tieteellisissä julkaisuissa. Näiden lisäksi tutkimustuloksista raportoidaan säännöllisesti kansainvälisissä kongresseissa ja seminaareissa. Opetusministeriön asettama kansainvälinen arviointiryhmä on vuonna 1990 suorittamassaan tiedekunnan tutkimustoiminnan arvioinnissa todennut sen yleisesti ottaen olevan korkeata kansainvälistä tasoa. Tieteellisten julkaisujen määrä on kasvanut vuosittain ollen viime vuonna yli 190.

Vastauksena esitykselleen tiedekunnan tutkimuksen nostamisesta kokonaisuudessaan yliopiston tutkimuksen vahvuusalueeksi voidaan pitää tiedekunnan ja rehtorin välisessä allekirjoitetussa tulossopimuksessa (liite 4. 1997–2000) olevaa mainintaa siitä, että tiedekunnan tulisi harkita keskitetympää tutkimusotetta. Tämä edustaa poikkeusta siitä, että yleensä tulosohjauksen puhumossa vaietaan tutkimuksen kognitiivisista sisällöistä tai niitä lähellä olevista asioista.

Otan vertailun vuoksi tarkasteluun matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan tulossopimustarjouksen vuosiksi 1997–2000 (liite 8) ja vertaan sitä lopulliseen dekaanin ja rehtorin allekirjoittamaan tulossopimukseen (liite 7. 1997–2000).

Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan tulossopimustarjous vuosiksi 1997–2000 (liite 8) ei sisällä erillisiä tulosanalyysi- ja tulostavoiteosia. Tulosanalyysiosuutta vastaa ensimmäinen luku, jossa kuvataan tiedekunnan toiminnan lähtökohtia toimintakertomustyypisesti. Toinen luku sisältää peruskoulu-

tusta, kolmas luku tutkimusta ja neljäs luku tutkijakoulutusta koskevaa arviointitietoa ja tavoitteiden kuvausta. Viides luku sisältää tiedekunnan henkilöstösuunnitelman ja kuudes luku tiedekunnan voimavarat vuonna 1997. Tiedekunta on joko tietoisesti tai tietämättään poikennut keskushallinnon luomasta tulossopimusten muotoa määrittävästä politystä. Mikäli valinta on tietoinen, kerro se tulkintani mukaan tiedekunnan haluttomuudesta alistua keskushallinnosta tulleen muodin edellyttämään muotoon.

Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan tulossopimustarjouksen ensimmäisessä luvussa kuvataan tiedekunnan vahvuuksiksi korkeatasoinen tutkimus ja tutkijakoulutus sekä niihin liittyvä kansainvälinen yhteistyö. Tälle perustalle on tiedekunnan mukaan voitu ja voidaan rakentaa tuloksellista yhteistyötä myös teollisuuden ja muun ympäristön kanssa. Perustan luomiseksi tiedekunta on sopimuspaperin mukaan kehittänyt aktiivisesti ja määrätietoisesti myös peruskoulutustaan ja luonnontieteiden opettajakoulutusta. Lisäksi teemoja, joita tarjouksen johdantoluvussa käsitellään, ovat tiedekunnan kansainvälisyyden aste, jatkokoulutuksen tehokkuus, maisteritutkintojen ja opiskelijamäärien kasvu, ulkopuolisen rahoituksen kehitys, kansainvälisen kesäkoulun asema sekä tutkimus- ja koulutusyhteistyö koti- ja ulkomaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa. Professori- ja apulaisprofessorikunnan vaihtuvuuden todetaan olevan suurta, ja tämän perusteella tiedekunnan tehtäväksi määritellään tulossopimustarjouksessa professoreiden ja apulaisprofessoreiden työskentelyedellytysten turvaaminen. Edelleen sopimustarjouksessa kuvataan tiedekunnan tekemää rakenteellista kehittämistyötä:

Virkarakennetta on muutettu aktiivisesti vuosina 1993–96 perustamalla uusia virkoja, lakkauttamalla ja kohdentamalla uudelleen avoimiksi tulleita virkoja sekä virkasiirtoin... Lakkautetut virat vastaavat henkilöstömenoina 3,0 milj. markkaa. Tuntiopetusmäärärahojen puuttumisen vuoksi myös tunti- ja dosenttiopetuksesta on luovuttu... Henkilöstömenojen säästämiseksi sivuaineopetusta on järjestetty yhdessä avoimen yliopiston kanssa. Tutkimuksen ja opetuksen apuhenkilökunta osallistuu yhä enemmän opetukseen ohjaamalla ja opastamalla opiskelijoita tutkimuslaitteiden käyttämisessä.

Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välillä vuosiksi 1997–2000 (liite 7) laaditun tulossopimuksen tulosanalyysiosassa on maininta siitä, että tiedekunta on asettanut tavoitteensa siten, että se tukee ja antaa arviointipohjan toiminnan kehittämiseksi ja että 'tiedekunnan tulisi aiempien esitystensä pohjalta pyrkiä määrittelemään tiivis ja profiloiva toiminta-ajatus'. Rakenteellisesta kehittämisestä on tulossopimuksessa todettu, että 'tiedekunta on seikka-peräisesti raportoinut toimenpiteistään rakenteelliseksi kehittämiseksi'.

Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välisessä (liite 7) tulossopimuksessa ei täsmällisesti tuoda esiin, sisältääkö tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelma, tulossopimustarjous tai molemmat asiakirjat kehittämistä palvelevaa arviointitietoa, mutta implisiittisesti osoitetaan, että kehittämistä palvelevan arviointitiedon tuottaminen on tärkeää. Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan laatiman tulossopimustarjouksen (liite 8. 1997–2000) ensimmäinen luku sisältää sekä kehittämistä palvelevaa että tiedontuotantoarviointia. Arviointia ei ole kuitenkaan tiedekunnan laatimassa muodossa jätetty

lopulliseen tulossopimustekstiin. Tiedekunnan ja rehtorin välisessä tulossopimuksessa (liite 7. 1997–2000) todetaan, että rakenteellista kehittämistä on tehty, mutta kehittämistoimenpiteiden sisältöön ei viitata. Se suljetaan seurustelun välitilan ulkopuolelle.

Peruskoulutuksen osalta matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan laatimassa tulossopimustarjouksessa (liite 8. 1997–2000) todetaan opiskelijoiden määrä, naisten osuus kaikista opiskelijoista, suoritettujen tutkintojen määrät ja suoritusajat. Perusvoimavarojen riittämättömyyden arvioidaan olevan kasvava uhka peruskoulutukselle. Tulossopimustarjouksen mukaan se johtaa jatkukseen sekä tutkintomäärien laskuun että opiskeluaikojen venymiseen. Tiedekunta esittää perusvoimavaroja kasvatettavan kasvavien opiskelijamäärien ja nostettavaksi esitettävän perustutkintotavoitteen mukaisesti. Perusvoimavaroja koskevat lauseet edustavat tulossopimustarjouksista usein löydettävissä olevaa niukkuusdiskurssia, joka lopullisten tulossopimusten seurustelun avaruudesta poistetaan. Peruskoulutuksen osalta todetaan lisäksi seuraavaa:

Opiskelijavalintaa kehitetään yhteistyössä muiden luonnontieteellisten tiedekuntien ja laitosten kanssa. Sekä uusien opiskelijoiden määrää että kokonaisopiskelijamäärää vähennetään (n. 20 %). Fysiikan, kemian, matematiikan ja tietotekniikan alalla kehitetään edelleen väylää avoimesta yliopistosta tiedekuntaan... Avoimen yliopiston kanssa aloitettua yhteisopetusta jatketaan ottaen huomioon, että tiedekunnan opiskelijat voivat suorittaa opintojaan viivytyksettä ja tarkoituksenmukaisesti. Koulutusyhteistyötä laajennetaan ja kehitetään edelleen erityisesti Helsingin yliopiston, Kuopion yliopiston, Oulun yliopiston,... ja Tampereen yliopiston kanssa.

Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välisessä tulossopimuksessa (liite 7. 1997–2000) todetaan peruskoulutuksen osalta suoritettujen tutkintomäärät suhteutettuna tutkintotavoitteisiin ja tutkintojen suorittamisaikojen kehitys. Lisäksi todetaan samansisältöisesti kuin yliopiston ja opetusministeriönkin välisessä tulossopimuksessa (liite 5. 1997–2000), että

EU-maisteriohjelmat on merkittävä innovaatio, jolla laajennetaan tiedekunnan antamaa peruskoulutusta. Samoin tiedekunta on kiitettävästi pyrkinyt parantamaan luonnontieteellisen alan opettajankoulutusta.

Tutkimuksesta todetaan tiedekunnan tulossopimustarjouksessa (liite 8. 1997–2000), että tiedekunnan eri tieteenaloille on muodostunut vahvoja tutkimusalueita, joihin liittyy olennaisena komponenttina tehokas tutkijakoulutus:

Tiedekunta on määritellyt tämän perusteella vahvuus- ja kehittämisalueensa. Tiedekunta pitää tärkeänä tutkimustoiminnan edellytysten turvaamista tiedekunnan vahvuus- ja kehittämisalueilla ja sitä kautta edellytysten luomista jatkuvasti korkeatasoiselle tutkimukselle ja tutkijankoulutukselle. Tiedekunta painottaa pitkäjänteisen ja määrätietoisen tutkimustoiminnan merkitystä.

Tutkimustuloksista tulossopimustarjouksessa (1997–2000) todetaan, että ne tehdään tunnetuksi kansainvälisissä konferensseissa ja korkeatasoisissa lehdissä. Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan tutkijoita käytetään tekstin mukaan laajalti kansainvälisissä tehtävissä lehtien toimituskunnissa, plenaarioesitelmien pitäjinä ja konferenssien järjestäjinä. Tutkimuksen vahvuusalueet

luetellaan. Lisäksi todetaan tavoitteena olevan vahvuusalueiden kehittäminen erillisten kehittämissuunnitelmien mukaisesti.

Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välisessä tulossopimuksessa (liite 7. 1997–2000) todetaan tutkimuksesta, että tiedekunnan eri tieteenaloille on muodostunut vahvoja tutkimusaloja, että 'tiedekunnalla on selvästi eniten yliopiston tiedekunnista (yliopiston) hallituksen hyväksymiä tutkimuksen vahvuusalueita'. Vahvuusalueet luetellaan ja lopuksi todetaan, että vahvuusalueiden lisäksi 'tiedekunta on määritellyt laajemmin vahvuusalueensa omassa toiminta- ja taloussuunnitelmassaan'.

Julkaisujen määrän kehityksestä tiedekunta saa allekirjoitetussa tulossopimuksessa kiitosta. Myös kansainvälisen yhteistyön todetaan olevan aktiivista ja menestyksellistä. Ulkopuolisen tutkimusrahoituksen osuuden todetaan kasvaneen hyvin.

Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan tulossopimustarjouksessa (1997–2000) todetaan tutkijakoulutuksesta, että se on vireää ja tuloksellista tiedekunnan kaikilla laitoksilla. Lisäksi mainitaan tutkijakoulutuspaikkamäärät ja arvio tutkijakouluista valmistuvien tohtoreiden määrästä tulossopimuskaudella. Tutkijakoulutettaville on tulossopimustarjouksen mukaan siirtynyt opetus-tehtäviä assistenttuurien lakkauttamisen vuoksi:

Tutkijakoulutettavien osallistumista opetukseen ja muihin tehtäviin pienessä määrin on suotavaa, koska siitä on kokemusten mukaan selvää hyötyä koulutettaville. Hallintoviraston toivotaan muuttavan tutkijakoulutettavien palkkaamisesta antamia ohjeita siten, että tutkijakoulutettavien työskentely voidaan järjestää laitoksilla joustavasti.

Tutkijakoulutusta on matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan laatiman tulossopimustarjouksen mukaan tehostettu ja organisoitu uudelleen: 'Tutkijakoulutukseen on haettava, opiskelijat valitaan ohjelmiin opintomenestyksen perusteella, heille nimetään ohjaajat ja laaditaan yksilöllinen opintosuunnitelma.'

Lopullisessa matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välisessä tulossopimuksessa (liite 7. 1997–2000) mainitaan tutkijakoulutuksen tuloksellisuus: ylitetyt jatkotutkintotavoitteet, kolmessatoista valtakunnallisessa tutkijakoulutusohjelmassa mukanaolo ja se, että 'kansainvälinen kesäkoulu on näyttävästi palvellut perustutkinnon loppuvaiheessa olevien opiskelijoiden ohella erityisesti kansainvälistä tieteellistä jatkokoulutusta'. Lopullisen tulossopimuksen seurusteluavaruudessa arvioidaan siten tutkijakoulutuksen, kuten peruskoulutuksenkin, tuloksia ja vaikuttavuutta. Sen sijaan lopullisen tulossopimuksen seurusteluavaruudesta on suljettu pois tulossopimustarjoukseen sisällytetty arviointi, jolla esitetään uusia ratkaisuja ja toimintatapoja koulutuksen kehittämiseksi.

Vertaan lopuksi vielä yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välillä vuoden 1996 syksyllä solmittua, vuosille 1997–2000 laadittua tulossopimusta (liite 10) tiedekunnan tekemään tulossopimustarjoukseen (liite 9).

Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan tulossopimustarjouksen (liite 9) tulosanalyysiosion alussa todetaan, että 'Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta on määritellyt toiminta-ajatuksensa ja tavoitteensa siten, että ne antavat pohjaa tiede-

kunnan toiminnalle ja arvioinnille'. Lopullisessa tulossopimuksessa (liite 10) on tämä teksti säilytetty ennallaan, mutta siihen on tehty lisäys: 'Tiedekunnan tulisi kuitenkin pyrkiä ilmaisemaan toiminta-ajatuksensa nykyistä profiloivammin ja tiiviimmin.'

Rakenteellisen kehittämisen osalta tulossopimustarjouksen ja lopullisen tulossopimuksen tekstit ovat yhteneväiset: 'Tiedekunta on suorittanut edellisessä tulossopimuksessa vuodelle 1996 sovitut rakenteellisen kehittämisen hankkeet.'

Sekä tulossopimustarjouksessa (liite 9) että lopullisessa tulossopimustekstissä (liite 10) peruskoulutusta käsittelevässä luvussa todetaan perustutkintotavoitteet ja menestys niiden saavuttamisessa. Teksteissä todetaan, että psykologian laitos on PsykoNetin kautta koulutuksen huippuyksikkö, tiedekunnan asema sivuaineopinnoissa on merkittävä ja tiedekunta on aloitteellisesti ryhtynyt tekemään opetuksen arviointia. Tulossopimustarjouksessa ja lopullisessa tulossopimustekstissä on todettu sanasta sanaan samalla tavalla, että tiedekunta on merkittävällä panoksella mukana aikuiskoulutuksessa. Sekä lopullisessa tulossopimuksessa että tulossopimustarjouksessa todetaan, että 'EU-maisteriohjelmat ovat merkittävä innovaatio, jolla laajennetaan tiedekunnan antamaa peruskoulutusta'. Lopullisen tulossopimuksen peruskoulutusta koskevaan lukuun on lisätty seuraava toteamus:

Tiedekunta on kiitettävästi seurannut valmistuneiden sijoittumista työelämään ja analysoinut saatua tietoa. Tutkintorakenteita on uudistettu. Uusia työllistymistä edistäviä koulutusohjelmia, suuntautumisvaihtoehtoja ja opintokokonaisuuksia on toteutettu.

Tiedekunnan tulossopimustarjouksesta (liite 9) on poistettu toteamus, että 'koulutuksen kansainvälistämisessä erityisesti taloustieteen laitoksen tulokset ovat erinomaiset'.

Sekä tulossopimustarjouksessa (liite 9) että lopullisessa tulossopimuksessa (liite 10) tulosanalyysiluvun tutkijankoulutusta käsittelevässä luvussa todetaan jatkotutkintotavoitteet ja niiden saavuttaminen. Lisäksi molemmissa asiakirjoissa todetaan sanasta sanaan samalla tavoin seuraavaa:

Tiedekunta on lisännyt merkittävästi tutkijankoulutukseen liittyvää valtakunnallista yhteistyötä. Se on mukana kuudessa valtakunnallisessa tutkijankoulussa. Sillä on 17 valtakunnallista ja 7 rehtorin myöntämää tutkijakoulupaikkaa, mitä on pidettävä erittäin hyvänä tuloksena.

Tutkimuksen osalta sekä yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan lopullisessa tulossopimuksessa että tulossopimustarjouksessa todetaan, 'että tieteellisen tutkimuksen ulkopuolinen rahoitus on kasvanut kiitettävästi. Varsinkin akatemian rahoitus on noussut merkittävästi'. Molemmissa asiakirjoissa todetaan myös, että psykologian laitos on valittu tutkimuksen huippuyksiköksi. Lisäksi tiedekunnan lopullisessa tulossopimuksessa on toteamus, että 'tiedekunta on saavuttanut julkaisutavoitteensa ja ylittänytkin ne'. Lopullisesta tulossopimustekstistä on poistettu tiedekunnan tulossopimustarjoukseen sisällytetyt teksti-maininnat siitä, että yliopiston hallituksen vuonna 1995 tekemällä päätöksellä

tiedekunnan kansainvälisesti vahvoja tutkimuksen alueita ovat ihmisen kehitys ja sen riskitekijät sekä tietojärjestelmien suunnittelu, välineet ja hallinta ja että ´psykologian laitos ja yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos ovat keskeisesti mukana gerontologian ja perhetutkimuksen monitieteisillä tutkimusalueilla´.

Tulostavoitteita koskevassa luvussa, sekä lopullisessa tulossopimusasiakirjassa että tulossopimustarjouksessa, esitetään tiedekunnan tavoitteiksi seuraavaa:

Tiedekunta pyrkii siihen, että tutkimus ja opetus on kansainvälisesti arvostettua ja kilpailukykyistä. Varmistetaan, että tiedekunnassa suoritettavat opinnot ja työelämän tehtävät vastaavat jatkuvasti hyvin toisiaan. Tällä tavoin lisätään mahdollisuuksia, että tutkinnon suorittaneet sijoittuvat ja menestyvät hyvin työelämässä.

Edelleen tiedekunnan yleistavoitteiksi on tulossopimustarjouksessa ja lopullisessa tulossopimuksessa asetettu seuraavaa:

Tiedekunnan toiminnan painopisteet ovat toimintakaudella tutkimustyön laadun ja kansainvälisyyden parantaminen, tutkijakoulutuksen kehittäminen sekä perusopetuksen kansainvälistymisen korostaminen ja sen arvioimisen organisointi.

Tiedekunnan tulossopimustarjouksesta ei tältä osin ole otettu mitään pois. Sen sijaan lopulliseen tulossopimukseen on lisätty tiedekunnan yleistavoitteeksi edellä olevien lisäksi, että ´tiedekunta seuraa valmistuneiden työhönsijoittumista yliopistossa yhteisesti sovittavien periaatteiden mukaisesti ja raportoi tuloksista vuosittain´, että tiedekunta ´hyödyntää opetuksessaan ja ohjauksessaan erityisesti dosenttien antamat mahdollisuudet´, ja että ´tiedekunta kiinnittää edelleen huomiota henkilöstönsä jaksamiseen ja hyvinvointiin´.

Rakenteellisen kehittämisen osalta lopullisessa tulossopimustekstissä todetaan, että tiedekunta jatkaa rakenteellista kehittämistyötä. Tiedekunnan tulee tulossopimuksen mukaan huolehtia siitä, että ´tukipalveluista siirretään opetukseen ja tutkimukseen voimavaroja aiemmin sovitulla tavalla. Jatkotoimenpiteistään tiedekunta raportoi toiminta- ja taloussuunnitelmassaan syksyllä 1997.´ Tulossopimustarjous sisältää samansisältöisen tekstin, joskin tulossopimustarjouksessa kuvataan tarkasti, kuinka paljon voimavaroja siirretään missäkin aikataulussa tukipalveluista opetukseen ja tutkimukseen. Lisäksi tulossopimustarjouksessa todetaan, että ´tukipalvelujen määrissä ja kohdentamisessa otetaan huomioon kokonaistilanteen radikaali muuttuminen vuodesta 1994 lähtien. Ulkopuolinen rahoitus on lisääntynyt rajusti, jolloin tukipalvelujen asema on arvioitava uudelleen.´

Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan tulossopimustarjouksessa (liite 9) ja lopullisessa tulossopimuksessa (liite 10) todetaan tiedekunnan peruskoulutuksen tutkintotavoitteet koulutusaloittain. Sekä tulossopimustarjouksessa että lopullisessa tulossopimuksessa on todettu seuraavaa:

Julkisen sektorin pienenevät mahdollisuudet työllistää otetaan edelleen³⁵ huomioon tutkintoja kehitettäessä, ja ne suunnitellaan uuden vuosituhannen tarpeisiin. Tiedekunnan kolmen koulutusalan erityispiirre hyödynnetään lisäämällä mahdollisuuksia

35

Sana edelleen on poistettu lopullisesta tulossopimuksesta.

suorittaa monisisältöisiä tutkintoja. Opetuksellisia uudistuksia lisätään sekä vähennetään opetusta ja opiskelua koskevia rajoituksia ja esteitä.

Sekä tulossopimustarjouksessa että lopullisessa tulossopimuksessa todetaan, että tiedekunta toteuttaa suunnittelemansa kansainvälistämishjelman. Tästä on tulossopimustarjouksessa lisämaininta, että 'taloustieteen laitoksen tulokset ovat tässä erinomaiset'. Molemmissa asiakirjoissa on maininta siitä, että tiedekunta toteuttaa koulutuksen laadun kehittämissuunnitelman, jonka perustana on arviointijärjestelmä, ja että aikuiskoulutuksessa säilytetään nykyinen taso ja koulutus organisoidaan yhteistyössä täydennyskoulutuskeskuksen kanssa. Tiedekunnan lopullisessa tulossopimuksessa on lisäksi maininta hallituksen periaatepäätöksestä, joka koskee sivuaineopintojen antamista perusopinnoissa ja aineopinnoissa tiedekunnan omille ja muiden tiedekuntien opiskelijoille. Tämä puuttuu tiedekunnan tulossopimustarjouksesta.

Tutkijankoulutuksen osalta yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan tulossopimustarjouksessa ja lopullisessa tulossopimuksessa todetaan lisensiaatin- ja tohtorintutkinnon tutkintotavoitteet koulutusaloittain. Tarjoustekstissä todetaan, että tiedekunta *toteuttaa* yliopistossa laaditun Kohti tuloksellista tutkijankoulutusta -raportin periaatteita, kun taas lopullisessa sopimuksessa todetaan, että tiedekunta *soveltaa* edellä mainittua raporttia. Tämä osoittaa, että tietyt sanat ja verbit tai verbimuodot soveltuvat voimassaolevan polityn mukaisesti tulossopimuksen puhumoon paremmin kuin toiset. Myös tässä korostuu tulossopimuksen muotoa korostava ominaispiirre. Tulossopimustarjouksessa tiedekunta ilmaisee olevansa halukas ottamaan vastaan tutkijankoulutuksen menetelmäopintojen koordinaatiovastuun. Lopullisessa tulossopimuksessa todetaan, että tiedekunta vastaa siitä.

Tutkimuksen osalta todetaan sekä tulossopimustarjouksessa että lopullisessa tulossopimuksessa julkaisutoiminnan määrälliset tavoitteet. Molempiin teksteihin on myös sisällytetty tavoitelause, että tutkimus pyritään organisoimaan nykyistä enemmän yhteistyöhön rakentuvaksi, jotta tutkimuksen tueksi saadaan riittävä kriittinen massa. Tulossopimustarjouksessa esitetään tämän jälkeen tavoitteena, että ulkopuolisen ja erityisesti kansainvälisen rahoituksen määrää lisätään. Lopullisessa tulossopimuksessa puolestaan todetaan, että 'erityisesti kansainvälisen rahoituksen määrää lisätään'.

Tiedekunnan tulossopimustarjouksessa todetaan, että

Tiedekunnan tutkimuksen vahvuusalueet säilytetään. Nousevia vahvuusalueita ovat yrittäjyys- ja johtamistutkimus, spatiaaliset ja laskennallisesti intensiiviset tilastomenetelmät ja kriittinen yhteiskuntatutkimus ja yhteiskuntateoria.

Tulossopimustarjouksen toteamukset tiedekunnan vahvuusalueista on lopullisessa tulossopimustekstissä otettu pois, koska tutkimuksen vahvuusalueet määritellään tulossopimustekstissä erillään olevilla foorumeilla ja prosessien kautta. Tiedekunta on pyrkinyt tekstillään tuomaan politikoinnin kohteeksi asioita, jotka tulossopimustekstien polity on sulkenut niiden ulkopuolelle.

Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan lopullisessa tulossopimustekstissä todetaan lopuksi, että tiedekunnan tulee kohdentaa verkostoperiaatteella toimi-

ville monitieteisille tutkimusyksiköille voimavarat, jotka niille kuuluu kohden-
taa.

Liikuntatieteellisen, matemaattis-luonnontieteellisen ja yhteiskuntatieteel-
lisen tiedekunnan vuonna 1996 laaditut tulossopimustarjousten analyysiosat
sisältävät samoilla kriteereillä käytävää tilivelvollisuusarviointia, jota käydään
sekä lopullisessa tiedekunnan ja rehtorin allekirjoittamassa että opetusministe-
riön ja yliopiston välisessä tulossopimuksessa. Tämän lisäksi liikuntatieteellisen
ja matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan tarjouksissa on esillä sekä tie-
döntuotantoa että kehittämistä palvelevaa arviointitietoa, joka lopullisista so-
pimusteksteistä on suurelta osin poistettu. Tulossopimusten tasolla käytävässä
tulosohjausseurustelussa seurustelun välitilan ulkopuolelle jätetään siten sel-
laista tiedöntuotantoa ja kehittämistä palvelevaa arviointitietoa, jonka tiede-
kunnat tarjouksissaan ovat politisoineet ja pyrkineet tuomaan seurustelun väli-
tilaan. Sen sijaan tilivelvollisuusarviointi on luodun polityn mukaista ja siksi
otettu seurustelun avaruuteen.

Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan tulossopimustarjous poikkeaa kahden
muun tiedekunnan tarjouksista siinä, että se on varsin samansisältöinen ja -
muotoinen lopullisen tulossopimustekstin kanssa. Tämä voidaan tulkita siten,
että tulosneuvottelut ovat yhteiskuntatieteelliselle tiedekunnalle 'yhteiskunnal-
lisuuden pelimuoto', jota on opittu ja haluttu oppia pelaamaan yliopiston joh-
don/keskushallinnon ja opetusministeriön luoman policyn ja polityn puitteissa.
Tämä on kuitenkin siinä mielessä yllättävää, että juuri yhteiskuntatieteellisen
tiedekunnan olettaisi toiminta-ajatuksensa mukaisesti yhteiskuntakriittisenä
tiedekuntana suhtautuvan tulosohjauksen toteuttamiseen varauksellisesti ja
osoittavan sen toimintatavoillaan.

4.4.2 Tavoitteena raportointi, kehittäminen ja laatu

Tiedekuntien ja rehtorin välillä solmittujen tulossopimusten tulostavoitteissa on
määriteltä tavoitteet, jotka koskevat rakenteellista kehittämistä, peruskoulutus-
ta, tutkijakoulutusta ja tutkimusta. Tämän lisäksi tulossopimuksissa sovitaan
voimassa olevan polityn mukaisesti tulossopimuskaudella toteutettavista kehit-
tämishankkeista ja hanke-esityksistä, jotka pyritään sisällyttämään yliopiston
toiminta- ja taloussuunnitelmaan ja joille pyritään saamaan opetusministeriön
osarahoitus ministeriön kanssa käytävissä tulossopimusneuvotteluissa.

Tulossopimusten tulostavoitteiden tarkastelussa huomio kiinnittyy siihen,
kuinka paljon tavoitteenasettelu pohjautuu yliopiston ja opetusministeriön vä-
listen tulossopimusneuvottelujen tavoitteenasetteluihin, tällä seurustelun tasol-
la luotuihin policyihin, missä määrin tavoitteet nousevat tiedekuntien tulosso-
pimustarjouksista, tiedekunnan tasolla luoduista policyistä, minkälaisia asetetut
tavoitteet ovat ja miten ne on muotoiltu.

Tulossopimusten tarkastelu edellä osoittaa, että tilivelvollisuusarviointi ja
raportointi ovat tulossopimusten analyysiosissa seurustelun keskeisiä sisältöjä.
Myös tulostavoiteosioissa raportointi on seurustelun sisältönä. Paitsi että tiede-
kuntien tuloksellisuutta arvioidaan sen perusteella, ovatko ne täyttäneet tilivel-
vollisuutensa (accountability), raportointi on myös tulostavoite (input):

Tiedekunta jatkaa toimenpiteitään organisaationsa uudistamiseksi. Tiedekunta huolehtii siitä, että tukipalveluista siirretään opetukseen ja tutkimukseen voimavaroja aiemmin sovitulla tavalla... Jatkotoimenpiteistään tiedekunta raportoi toiminta- ja taloussuunnitelmassaan. (Liikuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välillä solmittu tulossopimus vuosiksi 1997–2000.)

Tiedekunta suorittaa valmistuneiden työhönsijoittumisen seurantaan yliopistossa yhteisesti sovittavien periaatteiden mukaisesti ja raportoi tuloksista vuosittain. (Liikuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välillä solmittu tulossopimus vuosiksi 1997–2000.)

Edellisessä haastattelukatkelmassa tuodaan tulkintani mukaan implisiittisesti esiin myös se, että vanha organisaatio on ongelma. Ongelmanratkaisuksi esitetään eksplisiittisesti, että tiedekunnan tulee uudistaa organisaatiotaan. Ongelma ja sen ratkaiseminen näyttävät muodikkaina.

Raportoinnin lisäksi *kilpailu* korostuu tulossopimusten tavoitteita kuvaavissa teksteissä. Sekä tiedekuntien ja rehtorin että yliopiston ja opetusministeriön välisissä tulossopimuksissa legitimoidaan se, että yliopistot ja tieteenalat kilpailevat keskenään, ovat hierarkkisessa asemassa toisiinsa nähden, ja että kansainvälinen ja kansallinen tunnettuus ja arvostus ovat merkityksellisiä asioita. Kilpailun yhteiskunnallisuus nousee tulossopimusteksteissä seurustelun välitilaan puhuttaessa tieteenalojen ja oppiaineiden välisestä kilpailusta valtakunnallisella tai kansainvälisellä tasolla. Sen sijaan kilpailusta yliopiston sisällä eri tiedekuntien ja oppiaineiden välillä vaietaan. Jälkimmäisessä mielessä kilpailun jättäminen seurustelun välitilan ulkopuolelle näyttäisi olevan tulosohjaus-seurustelun polityn mukaista. Poikkeuksena tästä voidaan pitää matemaattisluonnontieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välistä tulossopimusta vuosille 1997–2000, jossa todetaan, että 'tiedekunnalla on selvästi eniten yliopiston tiedekunnista (yliopiston) hallituksen hyväksymiä vahvuusalueita'. Neljän yliopiston hallinnon vertailututkimuksessa (Kuoppala 2003a: 37) todetaan, että tulosohjaukseen liittyy voimistunut kilpailu laitosten ja tulosyksiköiden välillä. Kilpailua tulosyksiköidenkin välillä näyttäisi siis olevan, vaikka siitä olemassaolevan polityn mukaisesti vaietaan.

Kilpailun rinnalla *laatu* on päässyt tulosohjaus-seurustelun avaruuteen. Tulossopimusten diskurssiin kuuluu korkean laadun tavoittelu. Itsestään selvänä asiana tulossopimuksissa todetaan, että tiedekunta tai yliopisto pitää yllä korkeaa tasoa ja kehittää tutkimuksen tai tutkijankoulutuksen laatua. Tulossopimuksissa todetaan esimerkiksi, että korkeatasoisen koulutuksen saaneilla on valmius edistää maan tieteellistä tasoa ja että osalla heistä on myös annettavaa kansainväliselle tiedeyhteisölle. Toisaalta korkeatasoisen tutkijakoulujärjestelmän katsotaan luovan 'huipputasoa' olevia tohtoreita. Sopimusteksteissä ei kuitenkaan määritellä, mitä laadukas opetus tai tutkimus on, mikä on mittapuu.

Harveyn ja Greenin (1993) mukaan laatu voidaan määritellä viidellä tavalla: poikkeuksellisuutena, virheettömyytenä tai tasaisuutena, sopivuutena tarkoitukseen, vastineena rahalle ja muutoksena. Laatu määrittyy tulosohjausprosessissa tuloksena. Se, että yliopiston ydintoiminnot kantavat ominaisuutenaan korkeaa tasoa ja laatua, on tulos. Tulosohjauksessa laatu ymmärretään

osana tuloksellisuutta, jolla tuotetaan vastiketta veronmaksajien rahoille ´value for money´ (Meklin ja Näsi 1994: 231-232).

Tulossopimusteksteissä korkean laadun tavoittelu näyttäytyy myös pyrkimyksenä poikkeukseen: korkean laadun kautta menestytään kilpailussa, saavutetaan statusta ja arvostusta ja erottaudutaan muista yliopistoista ja tiedekunnista.

Seuraava lainaus on Jyväskylän yliopiston ja opetusministeriön välisen tulossopimuksen (liite 5. 1997–2000) tulostavoitteita koskevan luvun johdannosta:

...toimia päätieteenaloillaan valtakunnallisessa kärjessä... saavuttaa muutamilla aloilla kansainvälinen huipputaso siten, että se on vuonna 2010 kansainvälisesti merkittävä yliopisto... Yliopisto pyrkii tutkimuksessa ja koulutuksessa kansainvälisesti korkeaan tasoon ja erikoistuu vahvuusalueilleen sekä tukee tutkimuksen ja koulutuksen huippuyksikköjen syntymistä...

Seuraava lainaus löytyy vastaaville vuosille (1997–2000) solmituista liikuntatieteellisen ja matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välisistä tulossopimuksista:

...tavoitteena on vahvistaa asemaansa edustamallaan tieteenaloilla kansallisen johtoseman lisäksi myös kansainvälisen koulutus- ja tutkimustoiminnan terävimmässä kärjessä... painottaa toiminnassaan korkeatasoista peruskoulutusta...korkeatasoista perus- ja soveltavaa tutkimusta ja tutkijankoulutusta tiedekunnan kansainvälisesti merkittävillä vahvuusalueilla.. uusien kehittämisalueiden tutkimuksen ja koulutuksen vahvistamista ja kehittämistä kansainvälisesti tunnetuiksi ja arvostetuiksi tutkimus- ja opetusyksiköiksi.

Yliopiston ja opetusministeriön tulossopimuksessa vuosiksi 1997–2000 (liite 5) on peruskoulutuksen osalta määritelty perustutkintotavoitteet koulutusaloittain ja erillisten opintojen tutkintotavoitteet ja todettu, että terveydenhuollon opettajankoulutus päättyy 31.7.1997. Nämä tavoitteet ovat siirtyneet myös tiedekuntien tulossopimuksiin. Lisäksi tiedekuntien tulossopimuksissa on maininnat sivuaineopetuksen antamisesta muiden tiedekuntien opiskelijoille ja toteamukset, että tiedekunnat jatkavat osallistumista koulutuksen laadun kehittämisprojektiin. Sopimuksissa on myös muita verbaalisia, laadullisiksi ymmärrettäviä kehittämistavoitteita.

Liikuntatieteellisen tiedekunnan tulossopimuksessa vuosiksi 1997–2000 (liite 4) määritellään tiedekunnan koulutustehtävä. Tulossopimuksessa todetaan, että peruskoulutuksen sisällöllistä ja laadullista kehittämistä jatketaan. Tiedekunnan sopimuksen mukaan:

Liikunnan aineenopettajien koulutuksessa otetaan huomioon opettajien muuttuneet kelpoisuussäädökset kehittämällä erikseen liikuntaa pääaineena ja sivuaineena opiskelevien sisäänottoa sekä koulutuksen rakennetta ja sisältöä. Koulutuksessa tehostetaan koulun kokonaisvaltaiseen uudistamiseen tähtäviä valmiuksia, kuten koulujen opetussuunnitelmien laadintaa, koulun kehittämistä toiminnallisena oppimiskeskukseksi jne. Tähän liittyen on tavoitteena ottaa aikaisempaa paremmin huomioon myös terveydelliset näkökohdat liikunnan opetuksessa sekä lisätä erityisesti tulevien liikunnanopettajien terveyskasvatuksen opetusvalmiuksiin tähtäävää koulutusta.

Myös erityisryhmien liikunnan opetukseen liittyvää koulutusta ja tulevien valmennusasiiantuntijoiden urheilulääketieteellistä osaamista kehitetään. Sopimuksessa määritellään myös erikseen terveystieteiden koulutusalan tavoitteet. Huomionarvoista on, että tulossopimuksessa määritellyt laadulliset tavoitteet ovat siirtyneet lähes sanasta sanaan tiedekunnan tulossopimustarjouksesta.

Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan tulossopimuksessa (liite 7. 1997–2000) todetaan:

Peruskoulutusta kehitetään jatkamalla tutkintojen määrää nostavia toimia, korostaen korkeaa laatua ja valmiuksia sijoittua työelämään, suuntaamalla koulutusta erityisesti korkean teknologian aloille, jatkamalla opetuksen ja opiskelun arviointia ja opetusmenetelmien kehittämistä, jatkamalla ja kehittämällä kesäopetusta, kehittämällä ja laajentamalla avointa yliopisto-opetusta ja täydennyskoulutusta yhteistyössä täydennyskoulutuskeskuksen kanssa, laajentamalla vieraskielistä opetusta ja tukemalla ulkomailla opiskelua sekä kehittämällä ja laajentamalla koulutusyhteistyötä muiden yliopistojen kanssa.

Merkillepantavaa on, että sopimusteksteissä luetellaan, mitä kehitetään, mutta teksteissä määritellään joko hyvin yleisellä tasolla tai ei lainkaan, millä keinoin tai etenkin mistä syystä jotakin asiaa kehitetään. Haastattelemani hallintopäällikkö on kiinnittänyt tähän asiaan huomiota:

Nyt on esimerkiksi tiedekunnalle sanottu tulossopimuksessa, että pitää kehittää organisaatiota. Se ei toimi. Ei sanota, että miksi se ei toimi tai mitä pitäisi tehdä. Jää tuntuma, että liike sinänsä on tärkeää, ei se mihin pyritään. Pitää voida sanoa, että tiedekunnan organisaatiota on uudistettu: se tuntuu olevan itseisarvo, ei se, miten sitä on uudistettu. (Haastattelu 6.)

Hallintopäällikön huoli liittyy tulkintani mukaan muoteihin liittyviin riskeihin. Tulosohjausmuodissa, kuten muodeissa yleensäkin kehittäminen ja ongelmien ratkaiseminen on muodikasta. Tällöin on vaarana, että olemassa olevista hyvistäkin käytännöistä luovutaan muodin hurjuuden pakottamina. Laatu näyttäytyy Harvey'n ja Greenin (1993) määritelmän mukaisesti siten myös muutoksena.

Yliopiston ja opetusministeriön välisessä tulossopimuksessa (liite 5. 1997–2000) jatkokoulutuksen tavoitteiksi on määritelty lisensiaatin ja tohtorin tutkintojen määrät koulutusaloittain. Lisäksi todetaan:

Tavoitteena on antaa niin korkeatasoista koulutusta, että tutkinnon suorittaneilla on valmius edistää maamme tieteellistä tasoa ja merkittävällä osalla heistä on annettavaa myös kansainväliselle tiedeyhteisölle.

Tiedekuntien tulossopimuksissa on määritelty jatkokoulutuksen tutkintotavoitteet yliopiston ja opetusministeriön tulossopimuksen (liite 5. 1997–2000) mukaisesti. Lisäksi matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan tulossopimuksessa (liite 7. 1997–2000) todetaan, että

tutkijakoulutusta tehostetaan edelleen kehittämällä tutkijakoulutuksen opiskelijavaliintaa ja ohjausta, laajentamalla ja kehittämällä erityisesti tutkijankoulutusohjelmiin perustuvaa tutkijankoulutusyhteistyötä muiden korkeakoulujen kanssa, keskittämällä ja laajentamalla kurssimaista tutkijankoulutusta kansainvälisen kesäkoulun yhteydessä sekä kehittämällä ammatillisia lisensiaatintutkintoja.

Liikuntatieteellisen tiedekunnan tulossopimuksessa (liite 4. 1997-2000) tiedekunnan jatkokoulutuksen tavoitteeksi määritellään sekä kansallisesti että kansainvälisesti arvostettujen tieteellisten asiantuntijoiden kouluttaminen liikunta- ja terveystieteiden aloille yhteiskunnassa. Tiedekunta velvoitetaan myös kehittämään laadullisesti ja rakenteellisesti sellainen tutkijankoulutusjärjestelmä, joka tuottaa nykyistä selvästi lyhyemmässä ajassa sekä kansallista että kansainvälistä huipputasoa olevia liikunta- ja terveydenhuoltoalan tohtoreita.

Tulossopimukset opetusministeriön ja yliopistojen välillä määrittelevät sen, kuinka suuri tutkinnon tuottaja mikin yliopisto on, minkälaisia tutkintoja yliopistoissa tuotetaan, kuinka laajoja tutkintojen tulee olla ja missä ajassa tutkinnot tulisi tuottaa. Tulossopimuksissa rehtori sopii vastaavista asioista yliopiston eri tuotantoyksiköiden, tiedekuntien kanssa. Sopiminen tiedekuntien rahoituksen kannalta keskeisimmästä tulostavoitteesta eli tutkintomäärästä ei kuitenkaan tapahdu tulosneuvottelupöydässä. Rehtori neuvottelee opetusministeriön asettamassa aikataulussa dekaaneiden kanssa virkamiehistön avustuksella erilaisilla foorumeilla, yliopiston hallituksessa ja yliopiston johtoryhmässä siitä, kuinka suuria tutkintotavoitteita kullakin koulutusalueella pyritään opetusministeriön kanssa saamaan neuvotelluiksi. Tutkintotavoitteista politiikointi ei siten kuulu luodun polityn mukaisesti tulossopimusneuvotteluseurustelun välitilaan. Sen sijaan opetusministeriön kanssa valmiiksi sovitut tutkintotavoitteet siirtyvät mainintoina tulossopimukseen, tähän seurustelun avaruuteen.

Tiedekuntien tulossopimuksissa määritellyt määrälliset ja laadulliset tavoitteet, rehtorin ja tiedekunnan välisen vuorovaikutuksen tuloksena tiedekunnalle luodut polityt ja policyt, perustuvat siis ensisijaisesti yliopiston ja opetusministeriön välillä neuvotellun tulossopimuksen tavoitteisiin, yliopiston johdon ja opetusministeriön välisen vuorovaikutuksen tuloksena luotuihin polityihin ja policyihin. Tämän lisäksi tulossopimusteksteissä on tavoitteita, jotka nousevat tiedekuntien tulossopimustarjouksista. Ovatko tiedekuntien tulossopimustarjouksista nousevat tavoitteenasettelut vain virkamiestyönä muotoiltuja virkkeitä, joiden arvellaan kuuluvan tulosneuvottelujen puhumoon? Vai ovatko ne tiedekunnassa tehdyn yhteisöllisen itsearviointin kautta nousseita tavoitteita, joita yhteisössä pidetään tärkeinä, asioita, jotka on haluttu politisoida seurustelun välitilaan kuuluviksi? Näihin kysymyksiin ei tulossopimusten lukeminen anna vastausta.

Sen sijaan haastattelut antavat viitteitä siitä, miten tulossopimuksissa ilmaistuihin tavoitteisiin suhtaudutaan tiedekunnissa ja ainelaitoksilla, mikä on niiden painoarvo:

Tulossopimustekstit tuntuvat ylätasoin heitoilta...Tulossopimuksessa esimerkiksi sanotaan, että tiedekunta pyrkii lisäämään kansainvälisyyttä, tiivistämään ympäristöyhteyksiä sekä kehittämään koulutusta ja opetussisältöjä työllistymistä ja yrittäjyyttä edistäviksi. Lause tuntuu vieraalta ja väkisin väännetyltä. Eletään toisenlaisessa maailmassa täällä (tiedekunnassa). Kaikki työllistyy. Yrittäjyyttä esiintyy vähän liikaakin todellisuudessa. (Haastattelu 6.)

On tavoitteita ja tavoitteita. Oikeat tavoitteet ovat sellaisia, että ne ovat olemassa ilman tulosneuvotteluita. (Haastattelu 9.)

Laitoksella on vaikutelma, että tulosohjaus tapahtuu top-down. Ne (tavoitteet) valuu meille, mutta meillä on vaikea sanoa niihin mitään. Esimerkiksi tutkintotavoitteisiin ei voi sanoa mitään. Toinen tavoite, joka asetetaan laitokselle ulkoapäin on ulkoisen rahoituksen tavoite. Tuntuu raskaalta uhrata paljon resursseja ulkoisen rahoituksen hankkimiseen. Ulkoista rahoitusta on jonkin verran, mutta ehkä kaikkia mahdollisuuksia rahan hankkimiseksi ei ole nähty. Nykyisillä henkilöresursseilla perusopetuksen ja tutkimuksen hoitaminen tunnetaan keskeiseksi tehtäväksi. Siihen kun vielä pitäisi epävarman tuulimyllyn perässä juoksemiseen uhrata resursseja... tuntuu turhulta. (Haastattelu 3.)

Laadulliset tavoitteet (muut tavoitteet kuin tutkintotavoitteet ja ulkoinen rahoitus), niiden nähdään olevan suuressa ristiriidassa arkitodellisuuden kanssa. Niille lähinnä hymähdetään. (Haastattelu 3.)

Haastattelu, jossa todetaan, että ´(tavoitteet) valuu meille, mutta meillä on vaikea sanoa niihin mitään´, on tulkittavissa siten, että opetusministeriön ja yliopiston välisestä tulossopimuksesta tiedekunnan ja rehtorin väliseen tulossopimukseen siirtyvät tavoitteet osaltaan kuvastavat tulosohjausmuodin hurjuutta. Tulosohjausmuotia vahvistetaan ja ylläpidetään uusia tavoitteita asettamalla ja siirtämällä alemman hierarkkisen tason tavoitteiksi.

Rehtorin ilmaisema polity tulossopimusteksteistä on, että niihin sisällytetään vain asioita, joista rehtorin ja dekaanin tulee sopia, jotka rehtori voi allekirjoituksellaan hyväksyä ja vahvistaa. Tulossopimustekstit ovat väylä välittää opetusministeriön yliopistolle asettamat tavoitteet (input), polity, tiedekunnille ja tätä kautta ainelaitoksille. Tekstit toteuttavat myös tulosohjauksen tilivelvollisuuden (accountability) täyttämiskäytäntöä. Tämän lisäksi tulosneuvotteluissa käyty keskustelu palvelee tiedontuotannon arviointia. Sen sijaan tulosohjaus ei vaikuta seurustelulta, joka arviointiprosessina palvelisi tiedekuntien ehdoilla toimivaa kehittämistoimintaa. Juuri tätä funktiota yhtä tiedekuntaa lukuun ottamatta kaikki tiedekunnat tulossopimusneuvotteluilta näyttäisivät odottavan. Tämän muista poikkeavan tiedekunnan edustaja kuvaa asennetta viittaamalla tarinaan, jonka Urho Kekkonen kertoi puheessaan Englannin parlamentin vierailulle vuonna 1949:

Kerran kulki yksinäinen jätkä Lapin autiossa erämaassa. Karhu tulla tömähti häntä vastaan polulla. Jätkä, jolla oli vain tuppipuukko, juoksi suuren kiven taa, ja niin alkoivat karhu ja jätkä kiertää kiveä, karhu takaa-ajajana. Mutta selviytyttyään ensi säikähdyksestä jätkä rukoili seuraavasti: - Hyvä Jumala, minä en ole aikaisemmin Sinulta mitään pyytänyt, mutta nyt rukoilen: ole tässä puolueeton niin minä näytän tuolle karhulle. (Huovinen ja Suomalainen 1975: 27.)

Miten sitten rehtorin ja tiedekuntien välillä käytyjen tulosneuvottelujen sisältö, tulosneuvotteluissa käyty virallisesti kirjaamatta jäänyt keskustelu ja neuvotteluista laadittujen erillisten muistioiden sisältämä tieto artikuloidaan tiedekunnissa ainelaitoksille neuvottelujen jälkeen? Miten neuvottelussa asetetut tulos-tavoitteet ja siinä käyty suullinen, mahdollisesti tiedekunnan työ- tai palvelu-prosesseja palveleva kehittämisarviointi tai tiedontuotantoarviointi siirretään tai siirtyy tiedekunnan sisäisiin prosesseihin informaatioksi tai toimenpiteiksi?

Mitä rehtorin ja tiedekunnan välisestä seurustelun avaruudesta siirtyy tiedekunnan ja ainelaitosten välillä käytävän tulosohtausseurustelun puhumoon?

Käydään läpi virat, hankkeet ja rahoitus. Samana päivänä tulosneuvotteluiden jälkeen tehdään muistio laitosten johtajille neuvottelusta. Tiedekunnan sisäinen rahoituslaskelma laaditaan 2–3 päivää neuvotteluiden jälkeen. (Haastattelu 11.)

Tulosopimusneuvotteluiden jälkeen tulosopimus käydään läpi tiedekunnan johtoryhmässä ja tiedekuntaneuvostossa. Hallintopäällikkö tekee rahanjakopohjan ja järjestää YT-kuulemisen. Rehtorilta tulleet asiat listataan. Tavoitteet on asetettu tulosopimusneuvotteluissa yleensä niin yleiselle tasolle, että on vaikea vastuuttaa tavoitetta kenellekään tai millekään. Että parannetaan henkilöstön hyvinvointia, kuka siitä ottaa vastuun? Tulosopimuksessa on vähän konkreettista. (Haastattelu 6.)

Tiedekunnan TTS:n tavoitteet ovat hyvin eritasoisia. Ei ole ollut tapana listata tavoitteita, vaan tavoitteet todetaan yhteisesti. (Haastattelu 6.)

Tutkintomäärät ovat niitä joita seurataan. Muut tavoitteet ovat abstraktimpia. (Haastattelu 6.)

Tulosneuvotteluiden jälkeen dekaani kirjoittaa lyhyen tiedotteen, jossa tulkitaan neuvotteluita. (Haastattelu 13.)

Tiedekunnassa huolehditaan asioista, mutta ei sen vuoksi, että ne on kirjattu tulosopimukseen. Esimerkiksi työhyvinvoinnista huolehditaan. Dekaaani esimerkiksi (on) käynyt kehityskeskusteluja ja tehnyt henkilökohtaisesti työhyvinvointikyselyn. (Haastattelu 1.)

Heti tulosneuvotteluiden jälkeen dekaani, varadekaani ja hallintopäällikkö kokoontuvat (kirjaston kahvilassa) sopimaan siitä, millä volyyymillä tulosneuvotteluissa auki jääneet ja tiedekunnan päätettäväksi tulleet hankkeet käynnistetään. Sen jälkeen aletaan laskenta tiedekunnan voimavaroista. Pian tulosneuvotteluiden jälkeen tiedekunnassa pidetään kokous, jossa laitosten johtajat, varadekaani, dekaani ja hallintopäällikkö käyvät läpi neuvottelussa esiin tulleet asiat. Laitosjohtajat vievät edelleen alaspäin oppiainevastaaville tietoa. Esitetään faktaluvut, annetaan tietoa ja evaluoidaan tilanne. Hallintopäällikkö on yleensä mukana laitosten kokouksissa. (Haastattelu 7.)

Muut tavoitteet kuin tutkintotavoitteet ovat sattumanvaraisia tilanteita. (Haastattelu 9.)

Tulosneuvotteluiden jälkeen dekaani kertoo jotakin neuvotteluista. Sopimuspaperi tulee laitosten johtajille tiedoksi. Ei tuo paljonkaan uutta informaatiota. Tutkintotavoitteet ym. ovat jo tiedossa. Positiivinen asia viime kierroksella oli pieni laitehankintatara, joka saatiin neuvotteluissa. (Haastattelu 9.)

Tutkimuksen kolmannessa luvussa on käynyt ilmi, että toiminta- ja taloussuunnitteluprosessi ei näyttäisi toimivan siten, että ainelaitosten tavoitteenasettelu nousisivat systemaattisesti ylemmille, tiedekunta- ja yliopistotasolle (bottom-up). Edellä olevat haastattelukatkelmat osoittavat, että myöskään tulosneuvotteluissa artikuloidut tavoitteet ja arviointitieto eivät näyttäisi systemaattisesti ja katkoitta siirtyvän tiedekunnan tasolta ainelaitosten tasolle (top-bottom). Kolmannessa luvussa esitin tulosohtausprosessin katkosten olevan seurustelusuhteen katkoksia. Yliopiston johdon/keskushallinnon ja tiedekunnan välillä luotu seurustelun avaruus ei siirry sellaisenaan tiedekunnan ja ainelaitosten väliseen seurustelun välitilaan, koska seurustelun ala- ja yläkynnykset ovat eri tasoilla eri-

laiset. Ylätason puhumosta siivilöityy alemmille tasoille vain ne seurustelun sisällöt ja muodot, jotka ovat alemman tason intressien ja puhumon mukaisia.

Summan ja Virtasen (1998: 124) mukaan tulohjausmalli perustuu stereotyyppiseen käsitykseen yksikköjen toiminnan luonteesta ja johtajuudesta. Lähökohtana on oletus, että tulosopimusosapuolet ovat toistensa kanssa samantlaisia ja yhtenäisiä kokonaisuuksia, että ne voivat tehdä kaikkia yksikön jäseniä sitovia sopimuksia johtajansa välityksellä. Malli olettaa, että yliopistojen kaikki

yksiköt, erityisesti ´tuotannollisesta toiminnasta´ vastaavat laitokset, olisivat responsiivisia tulostavoitteista ja niiden seurannasta muodostuville ohjausimpulsseille. (Summa ja Virtanen 1998: 124.)

Summan ja Virtasen (1998: 124) mukaan yliopistojen sisällä ei kuitenkaan ole tulohjauksen sopimusmallin edellyttämää johtamistapaa, eivätkä yliopiston sisällä laitokset pysty esiintymään todellisina sopimusosapuolina tulohjausprosessissa, koska niillä ei ole johtajaa, jolla olisi valtaa tai edellytykset vastata sopimuksen täyttämistä koko yksikön, kaikkien yksikön yksilöiden ja kaikkien toimintojen puolesta. Edellä esitetyt haastattelukatkelmat tukevat Summan ja Virtasen väitettä.

Oletus, että opetusministeriössä ja yliopiston johdossa tehdyt päätökset olisi mahdollista implementoida yliopiston eri toiminnan tasojen kautta perusyksiköihin, juontaa juurensa 1960–1970-lukujen suunnitteluoptimismin ajasta (Hölttä 1995: 49). Tällöin uskottiin, että yliopistoihin on mahdollista kehittää mekanismeja, joiden kautta tavoitteiden ja suunnitelmien jalkauttaminen yksiköiden toteutettaviksi olisi mahdollista. Yliopistot ovat kuitenkin luonteeltaan löyhästi yhteen sidottuja yhteisöjä (Clark 1983: 28-30 ja 76-81, Hölttä 1995: 48-49, ks. myös Birnbaum 1988: 193-196) Tämä tarkoittaa, että yliopistoissa on edustettuna hyvin erilaisia tieteenala- ja osakulttuureita, joihin ihmiset ovat eri tavoin kiinnittyneitä. Myös toiminta jakautuu erilaisiin, yhtä aikaa vaikuttaviin osiin. Yliopistot muodostuvat käytännössä moninaisista elementeistä, jotka ovat vain löyhästi toisiinsa kytkeytyneitä. Höltän sanoin:

Loose coupling of a higher education system and an individual university makes national coordination and steering, as well as institutional leadership quite complicated and implies that traditional hierarchical methods do not necessarily work. A university as a loosely coupled system is quite unpredictable in its responses to external stimuli, and the commands coming from the government through the administrative bureaucracy may have quite different consequences from what was planned. (Hölttä 1995: 48-49).

Yliopisto on akateeminen tiedeyhteisö, jossa valtasuhteet ovat perinteisesti nojautuneet tieteenalaperustaan (ks. Clark 1983:17, Goedegebuure ja Westerhejden 1991: 516 ja Kuoppala 2003b). Tämänkaltainen vallankäyttö pohjautuu asiantuntijuuteen, akateemiseen vapauteen ja ´vertaisuuden paineeseen´. Saman tieteenalan tieteenharjoittajat eri yliopistoissa muodostavat horisontaalisen kansallisen tiedeyhteisön. Yliopistossa hierarkkisuus onkin siten – muusta kuin hallinnollisten prosessien näkökulmasta tarkasteltuna – eri tieteenalojen ja oppiainneiden sisäistä, asiantuntijuuteen perustuvaa hierarkkisuutta. Virat ovat hie-

rarkkisessa suhteessa toisiinsa ainelaitoksen tai oppiaineen sisällä, mutta hierarkkisuus voi sosiaalisen stratifikaation näkökulmasta näyttäytyä myös eri yliopistoissa olevien saman alan oppitulojen haltijoiden välisenä statushierarkiana. Sen sijaan yliopiston sisällä eri tieteenalat, oppiaineet, ainelaitokset tai tiedekunnat eivät ole hierarkkisessa suhteessa toisiinsa nähden.

4.5 Tulossopimusneuvottelut siirtymäriittinä

Tulossopimusneuvottelut ovat tulosohjausprosessin käännekohta, syklisyyden tuoja, jossa seurustelun avaruudessa ovat läsnä sekä menneisyys että tulevaisuus.

Kolmannessa luvussa tarkastelemassani dekaanin aloituspuheenvuorossa menneisyyspuhe sisältää arvottavia ilmaisuja, joissa korostuu tiedekunnan tuloksellisuus kuluneena vuonna. Tulevaisuuspuheessa politisoidaan tiedekunnan resurssien riittämättömyys. Puheessa tuodaan esiin tiedekunnan yksilöllinen kohtalo joutua taistelemaan vähenevien resurssien kanssa ja henkilöstön uupuminen. Tämä muodostaa tulevaisuuspuheen alakynnyksen. Tulevaisuuspuheen yläkynnyksen muodostavat rehtorin tiedekuntaa kohtaan asettamat odotukset rakenteellisen kehittämisen toimenpiteistä (policy) ja hankkeiden valmistelusta opetusministeriön edellyttämällä tavalla (polity). Tulossopimusneuvottelut muodostavat siirtymäriitin, jossa tiedekunnat siirtyvät vanhasta vuodesta uuteen, arvioiden mennyttä ja varustautuen uuteen uusin resurssien ja tulosodotuksien. Tulossopimusneuvottelut muodostavat siirtymäriitin, jossa tiedekunnat kerran vuodessa käyvät kauppaamassa keskushallinnolle informaatiota tuottamiensa tutkintojen määrästä ja tasosta sekä muusta 'tuloksellisuudestaan', joka opetusministeriön asettamien kriteereiden perusteella on vaihdettavissa rahaksi.

Yliopistossa tulossopimusneuvottelut viittaavat ensisijaisesti rahaan, ja neuvottelut mielletään yleisesti rahasta neuvottelemiseksi ja sopimiseksi. Kaikkien tiedekuntien edustajat tuovat esiin, että tulosneuvotteluissa 'todellinen asia, joka kiinnostaa on, paljonko saadaan rahaa', 'raha on se tärkeä'. Tästä syystä on tarkoituksenmukaista pohtia tulosneuvotteluja siirtymäriittinä lähemmin juuri rahan näkökulmasta.

Voidaan ajatella, että siirtymät ovat joko horisontaalisia tai/ja vertikaalisia (ks. Rantalaiho 1994: 10-12). Vertikaalinen siirtymä voi yksilön elämässä tapahtua esimerkiksi siirtymänä ylöspäin tai alaspäin tulotasossa tai yhteiskunnallisessa arvoasemassa. Siirtymä ammattiryhmästä toiseen tai siirtymä yksityisestä julkiseksi/kollektiiviseksi persoonaksi (ks. Abélès 1997: 322 ja van Gennep 1965: 1-3) on horisontaalista, ellei siihen sisälly statuksellista tai taloudellista siirtymää. Siirtymä voi olla myös joko todellinen tai tunnetasolla tapahtuva. Siirtymä voi olla esimerkiksi mielletty siirtymä naisten maailmasta miesten maailmaan, jolloin todellinen siirtymä on esimerkiksi siirtymää tietynlaisesta kehollisesta habituksesta ja tietynlaisesta puhettavasta toiseen. Esimerkkinä aio-

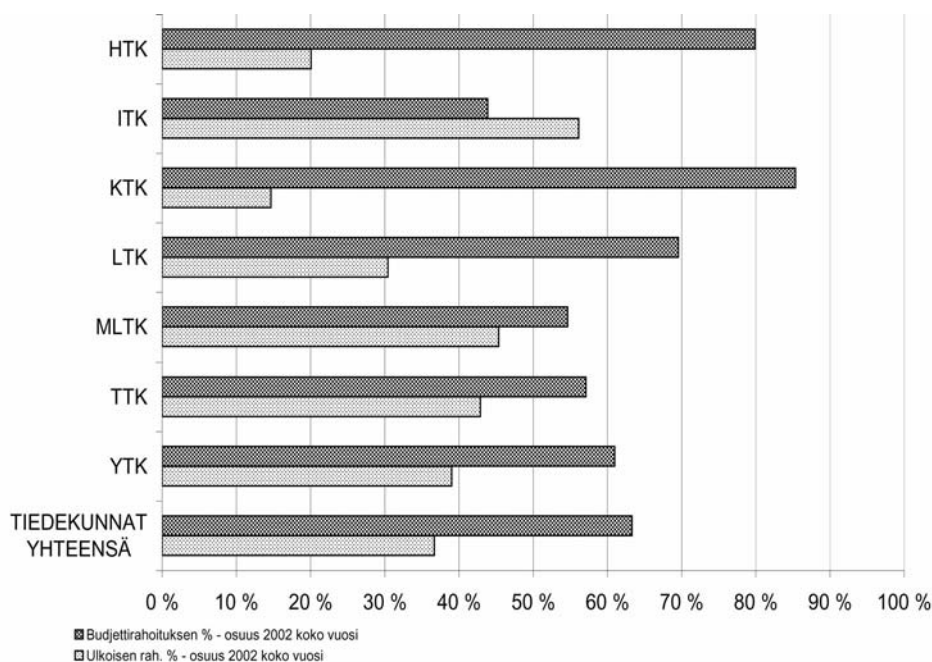
tusta vertikaalisesta siirtymästä on aiemmin esiin tullut liikuntatieteellisen tiedekunnan pyrkimys nostaa tiedekunnan liikunta- ja terveystieteiden alan tutkimus kokonaisuudessaan yliopiston tutkimuksen vahvuusalueeksi. Tulkintani mukaan tiedekunta pyrkii tulossopimustekstillään politisoimaan tämän asiaky symyksen, tuomaan sen tulosohjaksen seurustelun avaruuteen ja samalla kumoamaan voimassaolevaa polityä.

Jyväskylän yliopistossa valmistellaan uutta rahoitusjärjestelmää, mutta tätä tutkimusta kirjoittaessani yliopistossa on voimassa yliopiston hallituksen 13.9.2000 vahvistama periaatelinjaus (polity) yliopiston sisäisen rahanjaon periaatteista (Määrärahojen jakamisen suuntaviivat vuosille 2001–2003). Koko rahoitusjärjestelmän uudistaminen vain kolme vuotta entisen järjestelmän käytöstä kertoo tulkintani mukaan siitä, että ongelmien ratkaiseminen tai itse ongelmat ovat muodikkaita (ks. Czarniawska 2004). Uusia ratkaisuja haetaan aktiivisesti uusia teknologioita kehittäen ja hyödyntäen.

Periaatepäätöksen mukaan hallituksen tehtävänä on yliopistolain (645/97) 11 §:n mukaan päättää määrärahojen jakamisen suuntaviivoista. Tulossopimusneuvottelut ovat rituaali, jossa rehtori käyttää taloudellista valtaa hallituksen periaatepäätöksen, voimassaolevan polityn, määrittelemissä rajoissa.

Matemaattis-luonnontieteellisessä ja informaatioteknologian tiedekunnassa korostetaan tiedekunnan riippumattomuutta keskushallinnon tulosohjausprosessista ja tulossopimusneuvotteluista. Tulosneuvotteluja kohtaan ei haastatteluiden mukaan aseteta suuria odotuksia. Tätä voidaan selittää sillä, että nämä tiedekunnat ovatkin taloudellisesti keskushallinnosta riippumattomia kuin humanistinen, yhteiskuntatieteellinen ja kasvatustieteiden tiedekunta.

Budjettirahoituksen ja ulkopuolisen rahoituksen osuudet jakautuivat vuonna 2002 siten, että matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan kokonaisrahoituksesta budjettirahoituksen osuus oli 54,6 % ja ulkopuolisen rahoituksen osuus 45,4 %, kasvatustieteiden tiedekunnassa 85,3 % ja 14,7 %, informaatioteknologian tiedekunnassa 43,9 % ja 56,1 %, yhteiskuntatieteellisessä tiedekunnassa 61 % ja 39,1 % (ks. kuvio 4). Humanistisessa tiedekunnassa perusrahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta oli 80 % ja ulkopuolisen rahoituksen 20 %. Budjettirahoitus on kaikille tiedekunnille elintärkeä, mutta budjettirahoituksen määrässä tapahtuvat muutokset ovat luonnollisesti kaikista merkityksellisimpiä tiedekunnissa, joissa ulkopuolisen rahoituksen osuus on suhteellisen pieni eikä budjettirahoituksen mahdollista vähenemistä ole mahdollista kompensoida.



KUVIO 4 Tiedekuntien budjettirahoituksen ja ulkoisen rahoituksen osuudet Jyväskylän yliopistossa vuonna 2002

Matemaattis-luonnontieteellisessä ja informaatioteknologian tiedekunnassa tulosneuvotteluja ei välttämättä koeta tiedekunnan toiminnan ja tulevaisuuden kannalta yhtä kohtalokkaina kuin edellä mainituissa kolmessa muussa tiedekunnassa. Budjettirahoitus määräytyy suurimmalta osaltaan yliopiston sisäisen laskentamallin mukaisesti, eikä tulosneuvottelujen neuvotteluvaraa pidetä merkityksellisenä.

Mikäli rahanjakomalli on järkevä, se pitkällä tähtäimellä takaa resurssit, jotka kukin yksilö tarvitsee. Mikäli tiedekunta ei pärjää taloudellisesti, se ei ole rehtorin vika. Tulosneuvotteluita kohtaan ei ole toistaiseksi ollut odotuksia, että sieltä pitäisi saada jotakin... Tiedekunnan tulee itse tehdä, mitä tehtävissä on. Asiat menevät huonosti, jos Rehtoraatista käsin joudutaan sanomaan, mitä pitää tehdä. (Tiedekunta) ei tarvitse ylätason koordinoitua. (Haastattelu 13.)

Tärkeämpää keskittyä muutoksiin talon sisällä (=tiedekunnassa) kuin tinkiä tulosneuvotteluissa 10 000 markan rahaa. (Haastattelu 13.)

Muissakaan tiedekunnissa – humanistisessa, yhteiskuntatieteellisessä tai kasvatustieteiden tiedekunnassa – ei tulosneuvotteluja mielletä tapahtumaksi, jossa tiedekunnan taloudellisessa asemassa olisi mahdollista tapahtua merkittäviä siirtymiä puoleen tai toiseen. Rahoitusmallin, luodun polityn, vaikutukset tunnetaan. Siitä huolimatta, kuten edellä dekaanin tulosneuvottelupuheenvuoron yhteydessä nousee esiin, niukkuusdiskurssia käymällä pyritään saavuttamaan siirtymiä parempaan taloudelliseen asemaan.

Niukkuusdiskurssipuhumossa tiedekunnat esittävät kritiikkiä siitä – mikä tulee selvästi esiin myös tulosneuvottelutilanteessa kasvatustieteiden tiedekunnan dekaanin puheessa – että laadullisilla ja määrällisillä tavoitteilla tai strategisilla päätöksillä ei ole riittävästi kytkentää voimavaroihin. Ongelman osoittami-

nen, että tavoitteet ja voimavarat eivät kytkeydy riittävästi toisiinsa, näyttäytyy tulkintani mukaan tiedekuntien taholta muodikkaana.

Tulossopimustarjouksessa voimavaroilla ei ole kytkeä tavoitteisiin. Määrälliset tavoitteet on sementoitu OPM:n ja yliopiston välisessä tulossopimuksessa. Laadulliset tavoitteet ei näy dinaareina pussissa, niillä ei ole vaikutusta voimavaroihin. Se on turhauttavaa prosessin kannalta ja aiheuttaa pahaa mieltä. Tällä hetkellä koetaan suurta huolta voimavarojen riittämättömyydestä. Lähinnä vain voimavarat (raha) jaksavat siksi kiinnostaa. Laatu ja muut asiat (tulossopimuksissa) koetaan hölynpölyksi. (Haastattelu 6.)

Mikäli tulosohjaus toimisi yliopistossa siten, että olisi asetettu järkevät tavoitteet ja siihen saataisiin resurssit, ja jos tavoitteisiin ei päästäisi, se vaikuttaisi resurssihin, tuntuisi järkevältä. Nyt tulosohjaus on vieras asia, jota ei ymmärretä miten pitäisi mieltää, koska on asetettu tavoitteet, joihin ei tunnu olevan resursseja. (Haastattelu 3.)

Tiedekunnassa ei ole hyväksytty sisäistä rahanjakomallia. Tiedekunta teki historianensa parhaan tuloksen. Oli ennakkokäsitys tiedekunnassa siitä, että hyvä työ palkitaan, mutta se tosiasia oli tiedossa, että rahat oli jo jaettu. Kun tavoitteet on täytetty sovittun mukaisesti, mutta rahat annetaan kuten ennenkin, niin se ei kannusta. (Haastattelu 6.)

Tulkintani mukaan niukkuusdiskurssipuhe on diskurssiivinen rituaali, jolla pyritään osoittamaan, että yliopiston johdon ja opetusministeriön välillä luotu polity yhdessä rahoitusmallin kanssa on ajanut tiedekunnat taloudellisesti vaikeaan asemaan. Haastatteluissa puhujat ottavat tulkintani mukaan kollektiivisen, koko tiedekuntayhteisön intressien ajajan roolin. Niukkuusdiskurssipuhumossa vihjataan tiedekunnan kaikkia ihmisiä koskettavaan yhteiseen kohtaloon. Haastatteluteksteistä on implisiittisesti luettavissa, että kaikki ihmiset, hallinto- ja henkilöstöstä tutkijoihin ja opettajiin, ovat taloudellisesti epäoikeudenmukaisessa asemassa. Tällä diskurssiivisella rituaalilla häivytetään samalla tiedekunnan sisäisiä valtasuhteita.

Tulossopimusneuvottelut ovat nimensä mukaisesti poliittinen rituaali, jossa tiedekuntien edustajat sopivat rehtorin kanssa kasvotusten tiedekunnan seuraavan vuoden voimavaroista. Neuvottelut eivät aineiston perusteella kuitenkaan näyttäisi olevan rituaali, jolla neuvottelemalla (politikoimalla) tiedekunnat pystyisivät saavuttamaan ratkaisevia muutoksia taloudelliseen asemaansa. Ennemmin kyse on rituaalista, jossa taloudellisessa mielessä tiedekunnat – niukkuusdiskurssista huolimatta – legitimoivat yliopiston hallituksen päättämät määrärahojen jakamisen suuntaviivat, voimassaolevan polityn, jota rehtori päätöksenteossaan noudattaa.

Tulosohjausprosessissa rehtorilla on valta hallituksen periaatelinjausten pohjalta päättää voimavarojen jaosta. Tiedekunnat kokevat neuvotteluvaran voimavaroista olevan siis hyvin vähäinen.

Mielikuva (on) kuitenkin se, että tiedekunta ei ole tasavertainen neuvottelija. Resurssista, jotka saadaan mallin ulkopuolelta hankkeisiin ynnä muuhun: niiden kohdalla armopalan maku tulee herkästi. Ei voi välttyä vaikutelmalta, että ... on päätetty josakin jo aikaisemmin, mitä kukin tiedekunta saa. (Haastattelu 1.)

Tulossopimusneuvottelut eivät ole neuvottelu. Hallintovirasto lähettää tarjouksen. Rehtorilla on valta päättää voimavaroista. Ennen neuvotteluja rehtorin on pitänyt tehdä kokonaissuunnitelma siitä, mikä tiedekunta saa paljonkin rahaa. Jos näin ei tekisi, (rehtori) toimisi vastuuttomasti. (Haastattelu 10.)

Tulosneuvottelut ovat enemmän liturgia kuin todellinen neuvottelu. Neuvotteluvara on olematon ja tiedossa. (Haastattelu 9.)

Neljän yliopiston hallinnon itsearviointin yhteenvetoraportti (2003) tukee haastatteluiden perusteella tehtäviä tulkintoja. Raportissa todetaan, että ´keskeisenä ongelmana tulosjohtamisen toteuttamisessa yliopistojen sisällä on todellisen neuvotteluvaran puuttuminen´. Tästä myös raportin mukaan seuraa, että ´yliopistojen sisäinen tulossopimusmenettely koetaan pahimmillaan tehottomaksi ja turhauttavaksi hallinnoinniksi´. Tulkintani mukaan ainelaitoksilla ja tiedekunnissa koetaan, että ratkaisevasti paremman taloudellisen aseman saavuttaminen tulossopimusneuvotteluissa politikoinnin keinoin on mahdotonta. Tulosohjausmuoti koetaan tältä osin muodoksi, josta sisältö on kadonnut. Tulkintani mukaan seurustelu on siihen osallistuvien kokemuksen mukaan tältä osin tyhjentynyt.

V JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosohjaus Jyväskylän yliopistossa

Tulosohjaus on ilmiö, josta kaikki Suomen yliopistot loivat oman käänöksensä vuoteen 1994 mennessä. Olen tutkimuksessani pyrkinyt kuvaamaan yksityiskohtaisesti tulosohjauksen yhteiskunnallisuutta Jyväskylän yliopistossa. Kaikissa yliopistoissa käänös tulosohjauksesta on tehty hieman toisistaan poikkeavalla tavalla ja tulosohjauskäytänteet ovat tuoneet mukanaan erilaisia, suurempia ja pienempiä, toistensa kanssa enemmän tai vähemmän samankaltaisia ongelmia. Muoti, tässä tapauksessa tulosohjausmuoti on tulos käänösprosessista, johon vaikuttavat käänöksen tekijän oma paikallinen historia ja aiemmin tapahtunut (Czarniawska 2004). Valitsemani tutkimustapa ja roolini yliopiston hallinnossa on mahdollistanut ´mikroanalyysin´ tekemisen tavalla, jolla olen sen tehnyt. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että yhden tutkimuskohteen tarkalla kuvaamisella en ole pyrkinyt esittämään tutkimuskohdettani toisista yliopistoista poikkeavana tai omintakeisena.

Tarkastelen seuraavassa yliopiston tulosohjausta suhteessa hierarkkisyyden, kilpailun ja tiedontuotannon yhteiskunnallisuuksiin, joihin tulosohjauksen yhteiskunnallisuus tutkimuksen kolmannen ja neljännen luvun perusteella kiinnittyy.

5.1.1 Hierarkkisuus ja sen suhde tulosohjaukseen

Yliopistossa toisaalta ihmisten miehittämät virat ovat hierarkkisessa asemassa toisiinsa nähden, toisaalta yliopiston toiminnan ja päätöksenteon tasot ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa nähden. Myös tulosohjauksessa tietoa tuotetaan ja sitä vaihdetaan hierarkkisesti taloudellisia voimavaroja vastaan.

Tulosohjausprosessissa hierarkian ylemmällä tasolla olevalla on taloudellisten resurssien jakajana valta arvioida, onko hierarkian alempi taso täyttänyt sille asetetut tulostavoitteet ja myös raportoinut aikaansaamansa tulokset oikealla tavalla eli täyttänyt tilivelvollisuutensa (accountability). Myös uusien tulos-

tavoitteiden (input) neuvottelemisessa hierarkian ylemmällä tasolla oleva on ylivertaisessa asemassa suhteessa neuvottelukumppaniinsa. Edelleen tulosso-
pimusneuvotteluissa hierarkian ylemmillä tasoilla valittu policy ja polity mää-
rittelevät neuvottelun rakenteelliset ehdot ja varsinkin pitkälle myös neuvottelun
lopputuloksen.

Yliopistossa hierarkkisuus ja sen suhde tulosohjaukseen eivät kuitenkaan
ole aivan näin yksiselitteisiä. Kuten tutkimuksen neljännessä luvussa tutkimus-
aineistosta on luettavissa, tulostavoitteiden ja tiedon jalkauttaminen hierarkian
ylemmiltä tasoilta alemmille, keskushallinnon tasolta tiedekunnan tasolle tai
tiedekunnan tasolta ainelaitosten tasolle ei tapahdu suoraviivaisesti tulosoh-
jauksen edellyttämällä tavalla.³⁶ Tulosneuvotteluissa syntyvä arviointitieto ja
input-informaatio eivät, kuten neljännen luvun haastattelukatkelmat osoittavat,
ainakaan kovin systemaattisesti näyttäisi välittyvän tiedekuntaa edustavilta tu-
losneuvottelijoilta ainelaitoksille. Erityisesti laadullisiksi tavoitteiksi määriteltä-
vät ohjausimpulssit, joita ei ole sidottu taloudellisten voimavarojen saamisen
ehdoiksi tai jotka eivät ole opetusministeriön kaikkiin yliopistoihin ja tiedekun-
tiin kohdistamia tulosvaatimuksia,³⁷ toteutuvat tai jäävät toteutumatta ainakin
osittain riippumatta siitä ovatko ne julkilausuttuina tulosso-
pimuksissa tai tu-
losneuvotteluissa. Tätä havaintoa tukevat neljän suomalaisen monitieteisen yli-
opiston hallinnon vertailututkimuksen osana toteutetun, humanististen ja luon-
nontieteellisen alan laitosjohtajille kohdennetun kyselyn tulokset (Kuoppala
2003a: 28). Kyselyn tulosten mukaan tulosohjauksen keskeiset asiakirjat, kuten
yliopiston ja opetusministeriön välinen tulosso-
pimus sekä yliopiston strategia
ja toiminta- ja taloussuunnitelma tunnetaan yliopistojen laitostasolla huonosti.
Vertailututkimuksen itsearviointin yhteenvetoraportissa todetaan tämän pe-
rusteella, että ´ohjausimpulssien teho häviää akateemisen elementin yksiköissä,
laitoksissa, jotka kuitenkin vastaavat yliopistojen todellisista tuloksista´.

Tässä mielessä tulosohjaus näyttäisi ainakin jossain määrin elävän riip-
pumattomana yliopiston muusta toiminnasta, kiinnittyvän lähinnä hallinnon
yhteiskunnallisuuteen eikä siinä mielessä vaikuttaisi ainakaan systemaattisesti
tukevan yliopiston muita toimintoja, muita yhteiskunnallisuuden muotoja. Tä-
stä on tehtävissä tulkinta, että vaikka tulosohjaus onkin kiistämättä tehostanut
yliopiston toimintaa, vaikka varhain ja oikeaoppisena Jyväskylän yliopistossa
toteutettu tulosohjaus on aikaansaanut kiistämättä merkittäviä tuloksia, on se
kuitenkin *osin* seurustelua, jolla ei ole vaikutuksia yliopiston ydintoimintoihin,
tutkimukseen ja opetukseen.

Tutkimuksen haastatteluaineisto osoittaa myös, että hierarkian alemmalla
tasolla tehtyjen esitysten tai suunnitelmien saaminen ylemmän hierarkkisen ta-
son tulostavoitteiksi tai suunnitelmiksi, niiden saaminen ylemmän hierarkkisen
tason seurustelun avaruuteen, ei ole systemaattista tai ennustettavaa. Yliopiston
tasolla toiminta- ja taloussuunnitelman sisältö määräytyy sen perusteella, mikä
yliopiston johdolle tai yliopistolle kokonaisuutena on tärkeää. Yliopiston tason

³⁶ Olin aiemmin kehittämispäällikön positiossa asian kuvitellut olevan näin.

³⁷ Esimerkkinä tästä on kaksiportaiseen tutkintojärjestelmään siirtyminen 1.8.2005 al-
kaen Bologna-prosessin edellyttämällä tavalla.

suunnitteluasiakirja myös osoitetaan lukijakunnille, jotka yliopiston johdon näkökulmasta ovat merkityksellisiä. Vastaavasti tiedekunnan toiminta- ja taloussuunnitelman sisällön määrittää se, mikä on tiedekunnalle kokonaisuutena tärkeää, eikä se, mikä on ainelaitoksille tärkeää.

Ei voida väittää, että tulosohjausprosessissa hierarkioiden alemmilla tasoilla tehdyillä esityksillä ei olisi lainkaan vaikutusta ylempiin tasoihin (bottom-up), mutta eri tasot näyttäisivät kuuntelevan valikoidusti vain sellaisia alemmalta tasolta tulevia ohjausimpulsseja tai vaatimuksia, jotka ovat vastaanottavan tason intressien tai edun mukaisia, jotka myös ylempi taso haluaa politisoida, tai jotka ovat ylemmällä hierarkkisella tasolla luodun polycyn mukaisia.

Kosken (1993: 151-157) mukaan hierarkkisuus on yliopiston sisäiseen pysyvään järjestykseen kuuluva asia, jota tulosohjaus vahvistaa ja joka toisaalta vahvistaa tulosohjausta. Tämän tutkimuksen valossa yliopiston hierarkkisuus ei kuitenkaan näyttäisi olevan tulosohjausmuodin pitkäaikaisuutta tai sen elinvoimaisuutta ylläpitävä tekijä. Tässä hierarkkisuus näyttäytyy tulkintani mukaan tulosohjausmuotiin kuuluvana muotona, joka yliopistokontekstissa itse asiassa heikentää itse tulosohjausta ja sen vaikuttavuutta.

Tulosohjauksessa oletetaan arviointitiedon ja tulostavoitteiden siirtyvän organisaation eri tasoilla ilman katkoksia etenevinä jatkumoina. Tutkimuksen kolmannessa ja neljännessä luvussa esitetyt havainnot kuitenkin osoittavat, ettei yliopisto toimi tällaisella tulosohjauksen edellyttämällä hierarkkisella tavalla. Yliopisto on muusta kuin hallinnon – johon tulosohjaus kiinnittyy – näkökulmasta tarkasteltuna vuorovaikutusten verkosto, ei pystysuuntainen hierarkia (myös Huovio 2003). Tätä tulosohjaus ei riittävässä määrin huomioi, vaan kohtelee yliopistoja suuressa määrin kuin mitä tahansa valtion päällikkövirastoja³⁸. Yliopistojen autonomia on luonteeltaan ennen kaikkea akateemista. Yliopistoilla ei sen sijaan ole erityistä asemaa suhteessa muihin valtionvirastoihin tulosohjauksen toimintatavan ja mallin osalta (ks. Summa ja Virtanen 1998: 124-126).

5.1.2 Kilpailu ja sen suhde tulosohjaukseen

Koska yliopistoissa tulosohjauksesta on tullut suhteellisen pitkään jatkunut muoti, voisi ajatella, että tulosohjauksessa on jotakin sellaista, joka tukee yliopistojen perinteisiä ja pysyviä ominaisuuksia (ks. Koski 1993: 148-159). Hierarkkisuus ei näyttäisi tämän tutkimuksen valossa olevan yliopistossa olemassa oleva ominaisuus, järjestys, joka automaattisesti tukisi tulosohjauksen olemassaoloa. Hierarkkisyyden lisäksi Koski nostaa toisena ´ikiaikaisena´ yliopiston ominaisuutena esiin kilpailun. Onko kilpailu tämänkaltainen ominaisuus tai järjestys?

Tulosohjaus ei ole tuonut kilpailua yliopistoihin. Yliopistoissa on pikemminkin vuosisatojen kuin vuosikymmenten ajan kilpailtu viroista, apurahoista

³⁸ Kuten edellä on noussut esiin, myös normiohjauksen aikakaudella, ennen tulosohjauksen käyttöönottoa ainelaitokset kokivat, että yliopistoja johdetaan kuin valtionvirastoja.

ja muista menestyksen tunnusmerkeistä (ks. Koski 1993: 139-143, Mustajoki 2002: 17-18). Tulosohtaus on kuitenkin entisestään kiristänyt yliopistoissa käytävää kilpailua ja tehnyt siitä entistä monitasoisemman. Tulosohtaus on pakottanut myös eri tieteenalakuulttuurit kohtaamaan toisensa uudella tavalla, kilpailemaan keskenään samoilla tuloksellisuuskriteereillä yhdenvertaisina suhteessa tiedekuntiin ja yliopistojen johtoon/keskushallintoon, vaikka tästä keskinäisestä kilpailusta tulosohtauseurustelussa vaietaankin.

Tulosohtauksen myötä henkisestä ja materiaalisesta hyvästä kilpailevat, kuten ennen tulosohtaustakin yksilöt ja tutkimusryhmät, mutta entistä enemmän siitä kilpailevat myös ainelaitokset, tiedekunnat ja yliopistot: organisaatiot ja tulosityksiköt. Yliopistoissa taloudellisten voimavarojen saamisen perustana on tulosityksiköiden, yksilöistä ja ryhmistä muodostuvan uudenlaisen yhteisöllisen kokonaisuuden, kyky olla tuloksellisia ja tehokkaita ja kyky tuottaa tietoa tuloksellisuudestaan (ks. Koski 1993: 140-141).

Tulosohtaus näyttäytyy yliopistossa tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatimuksina. Tulosohtauksen puhumossa korostetaan ´muutamilla aloilla kansainvälisen huipputason´ saavuttamista, aseman vahvistamista ´kansallisen johtotaseman lisäksi myös koulutus- ja tutkimustoiminnan terävimmässä kärjessä´ ja nousemista ´kansainvälisesti merkittäväksi yliopistoksi´. Sekä tiedekuntien ja rehtorin että yliopiston ja opetusministeriön välisissä tulossopimuksissa legitimoidaan se, että yliopistot ja tieteenalat yliopistojen välillä kilpailevat keskenään, että kansainvälinen ja kansallinen tunnettuus ja arvostus ovat merkityksellisiä asioita. Tämä on luettavissa tutkimuksen neljännen luvun tulossopimuksia käsittelevästä luvusta.

Tulossopimustekstien tarkastelu osoittaa, että tulosohtauksen seurustelun sisältöön kuuluvat keskeisesti julkilausutut vaatimukset yliopiston toiminnan tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta, huipputulosten saavuttamisesta tutkimustoiminnassa ja korkeaan laatuun yltämisestä opetustoiminnassa. Arviointi ja mittaaminen, yksilöiden ja ryhmien kilpailuttaminen keskenään ja voittajien palkitseminen rahalla, maineella ja kunnialla nähdään tulosohtauksessa keinona saavuttaa entistä parempia tuloksia ja lisätä tehokkuutta (ks. Koski 1993: 140-141, 151-157 ja 2002: 42-45). Tulosohtauksen mukanaan tuomassa yritysyliopistopuhumossa korostetaan tutkimuksen ja opetuksen kehitystä ja edistystä sekä kilpailua. Tämä puhumo edustaa samankaltaista diskurssia, jolla myös yliopistolaitoksen perinteistä humboldtilaista legitimaatioperustaa tutkimuksen ja opetuksen kehtona vahvistetaan (ks. Koski 1993: 156-157). Humboldttilaisen yliopistoihanteen puhumossa keskeistä on tieteen, tutkimuksen ja opetuksen ensisijaisuus sekä niiden edistys ja kehitys.

Tämän perusteella olen samaa mieltä Kosken kanssa siitä, että kilpailu on yksi yliopiston sisään rakentunut, erityisesti urbaaneille tieteenalakuultuureille ominainen perusjärjestys, joka tukee tulosohtauksen olemassaoloa. Kilpailu antaa siten yhden selityksen siihen, miksi tulosohtausmuoti on suomalaisissa yliopistoissa jo kauan säilynyt rahanjaon, suunnittelun ja johtamisen välineenä. Tyhjentävää vastausta kilpailu yksin ei kuitenkaan anna.

Tutkimukseni lähtökohtana on ollut tahto ymmärtää, miten toisaalta humboldtilainen yliopistoihanne, toisaalta tulosohjaus kohtaavat yliopiston toiminnassa yleisesti ja tulosohjausprosessissa erityisesti.

Humboldttilainen yliopistoihanne on retorinen konstruktio, ideaali, joka eri maissa, esimerkiksi Isossa-Britanniassa, Japanissa, Yhdysvalloissa ja myös Saksassa on saanut varsin erilaisia ilmenemismuotoja (myös Perkin 1984: 33-41). Saksalaisesta mallista, joka sekään ei ole edustanut humboldtilaista ihannetta käytännössä, on lainattu eri maissa varsin sattumanvaraisesti erilaisia elementtejä. Isossa-Britanniassa omaksuttiin professuurijärjestelmä, mutta professorien asema oli erilainen kuin Saksassa, jossa 1800-luvun loppupuolella humboldtilaisen opetuksen ja tutkimuksen vapauden takasi paradoksaalisesti valtio. Saksassa yliopistojen professorit olivat myös valtion virkamiehiä.

Yhdysvalloissa ihailtiin ja sovellettiin ehkä varauksettomimmin 1800-luvun saksalaista yliopistomallia. Sovellus vapailla amerikkalaisilla yliopistomarkkinoilla poikkesi kuitenkin varsin suuresti saksalaisesta valtion kontrolloimasta ja rahoittamasta yliopistosta. Myös Japanissa seurattiin saksalaista esimerkkiä, mutta toteutus poikkesi varsin paljon esikuvastaan. Japanissa humboldtilaisen yliopistoideaalin mukainen tiedon ja tieteen ensisijaisuus ja itseisarvo olivat Perkinin (1984: 40) mukaan ylellisyyttä, johon ei kuitenkaan ollut varaa. Japanilaisissa yliopistoissa toiminnan perustan loivat käytännönläheiset tieteenalat ja soveltava tutkimus. Humboldttilaisen yliopistoideaalin 'matkassa' eri maiden yliopistojärjestelmiin on ollut kyse kääntämisprosessista (ks. Czarniawska ja Joerges 1996: 35).

Humboldttilaisen yliopistoideaalin ja yritysyliopiston kohtaamisessa on kyse uuden ja vanhan kohtaamisesta. Humboldttilainen yliopistoideaali edustaa yliopiston vanhaa kerrostumaa ja arvomaailmaa. Tulosohjauksen mukanaan tuoma yritysyliopisto on luonut yliopistoon uuden kerrostuman. Molemmissa kerrostumissa on samankaltaisia elementtejä, elementtejä, jotka kiinnittyvät erityisesti kilpailun yhteiskunnallisuuteen. Yritysyliopisto onkin lopulta varsin sujuvasti asettunut vanhan kerrostuman päälle. Tässä mielessä tulosohjauksen voidaan ajatella olevan muoti, joka säilyttää ja vahvistaa humboldtilaista yliopistoihannetta. Yritysyliopistokäytäntöä voitaisiinkin tässä mielessä pitää aikaa ja paikkaan sidoksissa olevana modernina käännöksenä humboldtilaisesta yliopistoideaalista, vaikka se toteutukseltaan eroaa saksalaisesta ihannemallista. Humboldttilaisen ihanteen mukaan tutkimuksen ja opetuksen tulee olla valtionohjauksesta riippumattomia. Tulosohjauksessa valtiolla rahoittajana on kuitenkin keskeinen ohjaava rooli. Tässä on kuitenkin huomionarvoista, että myös tulosohjausseurustelussa tutkimuksen ja opetuksen kognitiivis-epistemologiset sisällöt jätetään tulosohjausseurustelun väli-tilan ulkopuolelle: tutkimuksen sisällöistä ja menetelmistä tulosohjausseurustelussa vaietaan.

Tulosohjaus ja sen tutkimukseen ja opetukseen kohdistuvat tehokkuus- ja tuloksellisuusvaatimukset ovat kytköksissä uusliberalistiseen³⁹ uskoon talou-

³⁹ Uusliberalismi ei ole yhtenäinen ilmiö vaan joukko poliittisia ihanteita, joille yhteistä on hyvinvointi-ideologian kritiikki ja pyrkimys tehdä yhteiskunnasta yksilöllisen yritteliäisyyden avulla tuottava ja luova (Miller & Rose 1997: 131-135).

den jatkuvasta kasvusta, mitä kohtaan voi esittää ja on esitettykin kritiikkiä. Uusliberalismiin kohdistuvan kritiikin perusteluksi ei kuitenkaan käy, että tulosohjaus olisi syrjäyttämässä humboldtilaista yliopistoihannetta. Kritiikille on löydettävä muita perusteluita.

5.1.3 Arviointi ja sen suhde tulosohjaukseen

Tulosohjausjärjestelmä muodostaa kokoelman käännöksiä, diskurssivisia rituaaleja. Ainelaitoksilla ja tiedekunnissa tutkijoiden ja opettajien tekemä työ käännetään toimintakertomuksiin ja tulossopimustarjosten tulosanalyysilukuihin tekstimuotoisiksi kirjoituksiksi ja numeraalisiksi esityksiksi tuloksesta: tuotetuista tutkinnoista, opintoviikoista ja julkaisumääristä. Vastaavilla kriteereillä laaditaan myös tuotantosuunnitelmia: toiminta- ja taloussuunnitelmia ja tulossopimustarjosten tulostavoitelukuja.

Tulosohjauksen seurustelussa tutkijoiden ja opettajien ainelaitoksilla tekemä työ käännetään opintoviikko-, tutkinto- ja julkaisumääräksi – numeroiksi ja sanoiksi – satunnaispoliitikoiksi kutsumieni laitosjohtajien ja dekaanien sekä byrokraattista auktoriteettia edustavien tiedekuntien hallintopäälliköiden, keskushallinnon virkamiesten ja yliopiston ylintä luottamustoimiauktoriteettia edustavan yliopiston johdon käyttöön. Työ käännetään managerialesen kielelle ja tuodaan tulosohjausseurustelun välitilaan. Saadakseen voimavaroja, ainelaitosten ja oppiaineiden on tuotettava tietynlaisia, sekä ylätasen byrokraattisen ja poliittisen auktoriteetin että yliopiston johdon määrittelemiä tuotoksia. Niiden on myös osattava raportoida tuotoksistaan oikealla tavalla. Tässä yhteydessä on kuitenkin todettava, minkä tutkimuksen kolmannessa luvussa tarkastellut haastattelut osoittavat, että suuri osa ainelaitoksilla tuotettavasta tulosohjauksen tunnistamasta tuloksellisuudesta on sellaista, että sitä ainelaitoksilla ja oppiaineissa tuotetaan tai jätetään tuottamatta riippumatta siitä, onko ne asetettu tulosvaatimuksiksi. Tällaisia ovat keskeisesti tutkinnot ja julkaisut, yliopiston perustoimintaan liittyvät asiat. Toisin sanoen tietyt yliopiston toiminnot toteutuvat riippumatta siitä, otetaanko ne tulosohjausseurustelun välitilaan ja ovatko ne opetusministeriön ja yliopiston välillä luodun polityn ja policyn mukaisia.

Tulosohjauksen taustalla oleva uusliberalismi on vaikuttanut siten, että yliopistoissa ihmisten ja yhteisöjen on täytynyt alkaa toimia aiempaa laskelmallisemmin. Voidaan jopa sanoa, että yksilöt ja yhteisöt saavuttavat olemassaolon oikeutensa mitattavissa olevan tuloksellisuutensa kautta⁴⁰ (Miller & Rose 1997: 135-148, Koski 1993: 138-139). Tämä on lisännyt organisatorista itsekkyyttä: oman tuloksellisuuden pohdinta on tullut keskeiseksi. Tähän liittyy myös se, että muoti tarvitsee itselleen yleisön (Czarniawska 2004). Oman toiminnan pohdinta ei olisi tarpeellista, mikäli sitä eivät olisi myös muut, hierarkian ylemmällä tai samalla tasolla olevat toimijat arvioimassa. Tämä muodin olemus liittyy

⁴⁰ Jyväskylän yliopiston toiminta- ja taloussuunnitelmassa (2003–2006: 12 ja 23) todetaan seuraavaa: Tuloksellisuus luo pohjan toiminnan edellytyksille... Niillä tieteenaloilla, joilla asetettuja tavoitteita ei saavuteta tai tavoitteet ovat erittäin vaikeasti saavutettavissa, tehdään riippuen niiden merkityksestä yliopistolle joko tukiaineita tai luovutaan kokonaan.

tyy myös tulosohjausmuodin kytkeytymiseen kilpailun yhteiskunnallisuuteen. Kosken mukaan myös yksilöiden, ei vain tulosvastuullisten johtajien, on pystyttävä osoittamaan legitiimiytensä tulosityksikkönsä jäsenenä korkeatasoisen ja laskettavissa olevan tuotteliaisuutensa ja ahkeruutensa kautta. Tässä käännöstyössä instrumenttina on arviointityö, jota tulosohjausprosessin aikana tehdään ainelaitos-, tiedekunta- ja keskushallintotasolla.

Tutkimuskysymykseni olivat: minkälaisen yhteiskunnallisuuden yliopiston tulosohjausjärjestelmä muodostaa? Minkälaisia odotuksia tai tavoitteita tulosohjausprosessiin osallistujat tulosohjauksen seurustelua kohtaan asettavat? Miten seurustelijoiden tavoitteet näyttäisivät toteutuvan? Mitä tai ketä yliopiston tulosohjausprosessi näyttäisi palvelevan? Miten onnistunutta tulosohjausprosessin aikana käyty seurustelu tiedekuntien ja ainelaitosten edustajien näkemysten mukaan on? Missä määrin seurusteluun suhtaudutaan siten, että se on vapauttavaa tai nautinnollista, missä määrin sitä pidetään pelkkänä konventionalismina – muotona ilman sisältöä? Arviointi kiertyy esittämieni kysymysten ympärille.

Tulosohjaus kiinnittyy arviointiin, jonka esitän olevan yksi tiedontuotannon yhteiskunnallisuuden muoto. Tutkimuksessa on noussut keskeisesti esiin tieto. Tietoa tuotetaan myytäväksi, ja sitä käytetään, jotta se tuottaisi uutta arvoa uudessa tuotannossa (Lyotard 1985: 10-16). Tiedosta on tullut kauppatavaraa, jota myydään, jotta siitä saatavilla voimavaroilla saadaan tuotettua taas uutta tietoa. Tässä en viittaa tieteelliseen tietoon, jonka tuottaminen ja välittäminen katsotaan yliopiston perustehtäviin kuuluvaksi, vaan arviointitiedon tuottamiseen, jota tulosohjaus toimiakseen edellyttää. Lyotardin (1985: 18-19) mukaan tieto ja valta ovat saman asian kaksi käänköpuolta.

Tulosta kuvaavien dokumenttien laadinnassa on kyse siitä, että ainelaitosten tuotokset muunnetaan tulosohjauksen, managerialesen (Eräsaari 2002: 22-25) kielelle, ja samalla erotetaan niiden tekijöistä. Tulosohjausprosessissa tapahtuu van Gennepin (ks. Kimball 1965: vii) tarkoittamassa merkityksessä eroriitti (séparation): tutkimus ja opetus yliopistossa tehtävänä työnä vieraannutetaan ja esineellistetään tekijöistään, ainelaitosten tutkijoista ja opettajista.

Noron (1991: 116) mukaan länsimaisessa ajattelussa vieraantumisen⁴¹ noudattaa kolmivaiheista kaavaa. Alussa on yhteys (paratiisi), jonka jälkeen tapahtuu syntiinlankeemus ja ero paratiisista. Eroa seuraa vieraantunut tila, jossa ylösnousemus ja yhteyden palauttaminen on unelma, utopia. Tulosohjausprosessissa ainelaitoksilla tehty työ näyttäisi erkanevan tekijöistään ja tulevan osaksi hallinnon yhteiskunnallisuutta, managerialesenkieliseksi hallinnon omaisuudeksi. Tässä prosessissa instituutiolähtöistä auktoriteettia edustavalla tiedekunta- ja laitosjohdolla ja byrokraattista auktoriteettia edustavilla hallinto-

⁴¹ Noro (1991: 117) viittaa Simmelin ns. vieraantumisteorian näkemykseen 'kulttuuritragiikasta'. Siinä objektiivinen kulttuuri on saanut yliotteen subjektiivisesta kulttuurista. Tragiikka piilee Simmelin mukaan siinä, että ihmiset ovat itse luoneet rikkaan kulttuurin, jota eivät kuitenkaan kykene enää hallitsemaan ja sisäistämään: 'Sosiologisesti sanoen työnjako ja specialisoituminen on mennyt liian pitkälle modernissa yhteiskunnassa. Työn kielellä: tuotteet ovat vieraantuneet tekijästään. Korkeakulttuurisesti: muodot ovat vieraantuneet sielusta.'

päälliköillä on keskeinen rooli kaikissa tarkastelemisani tiedekunnissa. Hallintopäälliköt tekevät keskushallinnon tiedekunnilta edellyttämän arviointityön. Tieteenalalähtöistä auktoriteettia edustavat professorit sekä muut opettajat ja tutkijat ovat sen sijaan arviointiprosessissa mukana vain joko edustajiensa, laitojen johtajien tai varajohtajien välityksellä joitakin kuvaamiani epävirallisia keskustelevia elimiä lukuun ottamatta. Tässä on tapahtunut vallan siirtymä. Tieteenalalähtöisen auktoriteetin valta suhteessa instituutiolähtöiseen ja järjestelmälähtöiseen auktoriteettiin on kaventunut. Tulosohjausseurustelun polity rajaa tieteenalalähtöisen auktoriteetin seurustelun ulkopuolelle 'kansankerrokseksi', johon tulosohjausmuoti vaikutuksineen kohdistuu, mutta joka aktiivisen toimijan roolissa jää tulosohjausseurustelusta osattomaksi.

Tulosohjausprosessi näyttäisi arviointiprosessina palvelevan yliopiston johdon kahtalaisia tarpeita: tarvetta saada oikeansisältöistä ja -muotoista informaatiota osaksi yliopiston ja opetusministeriön välillä käytävää tulosohjausprosessia ja tarvetta antaa tiedekunnille informaatiota (input) siitä, minkälaisia toimenpiteitä ja tuloksia tiedekunnan ja sen ainelaitosten odotetaan tekevän ja tuottavan alkavalla/kuluvalla tulossopimuskaudella. Tulosohjausjärjestelmä näyttäisi siten palvelevan ennen kaikkea yliopiston johdon harjoittamaa ulkopoliittikkaa, yliopiston ja opetusministeriön välistä vuorovaikutusta.

Mälkiä ja Vakkuri (1998: 20-31) erottavat organisaatioiden rakenteita ja johtamista koskevan teoreettisen keskustelun (Mälkiän ja Vakkurin teoksessa Mintzberg 1979 ja 1989, Robbins 1990, Bryman 1992 ja Mintzberg & Quinn 1996) perusteella kaksi johtamis- ja kehittämismallia: toimitusjohtajamallin ja heterarkkisen mallin. Toimitusjohtajamalli on ylhäältä alas etenevä hierarkkinen malli. Heterarkkinen malli puolestaan on alhaalta ylös etenevä malli, joka pohjautuu työyhteisöjen itsenäisiin kehittämistavoitteisiin ja pyrkii hyödyntämään henkilöstön asiantuntemuksen ja ammattitaidon. Toimitusjohtajamallissa strateginen päätösvalta keskittyy yliopiston ylimmälle johdolle, joka tekee koko yliopistoa sitovia strategisia valintoja. Mallin keskeisenä vahvuutena on Mälkiän ja Vakkurin mukaan, että se tekee mahdolliseksi yliopiston kokonaisedun huomioon ottavan ja nopean toimintatavan. Heterarkkisessa mallissa puolestaan strategianmuodostus tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla, jolloin keskeisinä aloitteentekijöinä toimivat itsenäiset yksiköt. Heterarkkisessa mallissa ylimmän johdon tehtävänä on koota ja sovittaa yhteen yksiköiden tavoitteet ja näkökannat. Heterarkkisen mallin vahvuutena on Mälkiän ja Vakkurin mukaan, että se mahdollistaa strategioiden tehokkaan toimeenpanon, koska henkilöstö on sitoutunut strategioihin jo niiden valmisteluvaiheessa.

Koska tulosohjaus näyttäisi palvelevan riittävän hyvin juuri yliopistojen johdon ja opetusministeriön tarpeita, ei ole noussut esiin tarvetta etsiä sitä korvaavia mekanismeja. Yliopiston johdon/keskushallinnon ja opetusministeriön välisen vuorovaikutuksen läheiseksi kokeminen tuodaan esiin Jyväskylän yliopiston hallintoviraston itsearviointiraportissa, ja se on tulkittavissa siten, että ministeriön ja yliopiston johdon/keskushallinnon välisessä vuorovaikutuksessa seurustelun sisältö ja muoto ovat molempia osapuolia tyydyttäviä. Seurustelun polycyn ja polityn koetaan olevan tyydyttävästi molempien intressejä palvelevaa. Tämä antaa vielä yhden selityksen sille, miksi tulosohjaus on säilynyt yli-

opistoissa suunnittelun, johtamisen ja rahanjaon välineenä, ollut muodissa jo noin kymmenen vuoden ajan.

Tulosohjaus näyttäytyy muotina, joka on vahvistanut yksilöjohtajuutta kaikilla yliopiston tasoilla. Tätä havaintoa tukee myös neljän yliopiston hallinnon vertailututkimuksen aineisto (Kuoppala 2003a: 37-39). Opetusministeriön ja yliopiston välillä hyvin pelattu tulosohjauksen yhteiskunnallisuuden pelimuoto koituu luonnollisesti tiedekuntien ja ainelaitosten perustoimintojen hyväksi. Jyväskylän yliopisto on tulosohjauksen aikakaudella noussut neljästä keskisuuresta yliopistosta maisterintutkintojen tuottajana suurimmaksi Helsingin yliopiston jälkeen. Tohtorintutkintojen määrä on kymmenessä vuodessa kolminkertaistunut. 'Oikeaoppisena' toteutunut seurustelu opetusministeriön kanssa on myös taannut yliopistolle suhteellisen hyvän rahoituksen.

Yliopiston sisäisenä prosessina tulosohjaus yleensä ja tulosneuvottelut erityisesti eivät, kuten tutkimuksen kolmas ja neljäs luku osoittavat, vastaa kuitenkaan sisällöltään kaikilta osin tiedekuntien ja laitosten odotuksia. Tulosneuvotteluilla ei katsota olevan todellista merkitystä tiedekuntien taloudellisen aseman määräytymisessä. Tulosohjausprosessin toivotaan olevan myös heterarkkisemman. Tulosohjausseurustelun koetaankin olevan muotoa, jossa ei ole riittävästi merkityksellistä sisältöä. Tämä johtaa molempia neuvotteluosapuolia turhauttaviin politisointi- ja politikointiyrityksiin tiedekuntien taholta.

Tulosohjauksen puhumossa, erityisesti keskushallinnon ja tiedekuntien välisellä tasolla näyttäisi olevan paljon sellaista diskurssia, joka kuuluu opetusministeriön ja yliopiston väliseen puhumoon, jonka koetaan tulevan keskushallinnon ja tiedekuntien väliseen vuoropuheluun ylhäältä annettuna. Yliopistossa vuosina 1992–1993 toteutetun kokonaisarvioinnin perusteella tehdystä arviointiraportissa (1993: 38) todetaan, että toimintamenobudjetointiin siirtymiseen valtionhallinnossa liittyy tulosjohtamisperiaatteen toteuttaminen. Raportissa todetaan, että 'kaavamaisesti ja väärin toteutettuna se merkitsisi edelleen keskusjohtoisuuden säilymistä. Mallissa on paljon hyvää, joka kannattaa ottaa käyttöön samalla varmistaen, että yksiköiden toimintavapautta ja itseohjautuvuutta vahvistetaan yliopiston omaksumien toimintaperiaatteiden rajoissa.'

Ollakseen tiedekuntia ja ainelaitoksia tyydyttävää tulosohjaus yhteiskunnallisuuden pelimuotona tulisi sisältää tapahtuman, jossa toteutuisi yhdistyminen: ainelaitoksilla tehdyn työn tulosten palauttaminen omistajilleen kehittämistä palvelevalla arviointitiedolla. Tuotetut tutkinnot, opintoviikot ja julkaisu-tilastot näyttäisivät kuitenkin nykyisellään palautuvan laitoksille rahana, virkoina ja palautteena siitä, miten neuvottelut ovat menneet opetusministeriössä ja mikä yliopiston 'tulokunto' on opetusministeriön silmin, ja tietona siitä, minkälaisia laadullisia ja määrällisiä tavoitteita tiedekunnille on asetettu seuraavalle vuodelle tai tulossojimuskaudelle. Osana tulosohjauksen politya tulosohjausseurustelussa käytettävä tilivelvollisuuden ja tiedontuotantoarvioinnin kieli on tulkintani mukaan ainelaitoksille vierasta managerialeseä (ks. Eräsaari 2002: 22-25), joka legitimoii kilpailun ja mitattavan tuloksellisuuden toiminnan perustana (Koski 2002: 42-44). Kosken sanoin:

Tuloksellisuuden numeerista mittaamista pidetään yksiselitteisesti välttämättömänä ja hyödyllisenä, ainoana realistisena tapana puhua yliopiston ja tutkimuksen merkityksellisyydestä ja 'vaikuttavuudesta'.

Tiedekunnat tuovat yhteisenä näkemyksenään esiin, että tulosohjauksen polityä tulisi muuttaa siten, että siihen sisällytettäisiin enemmän 'tiedekuntien omia asioita' ja kehittämistä palvelevaa arviointia. Tulosohjauksen seurustelun tulosohjausprosessissa yleensä ja tulossopimusneuvotteluissa erityisesti ei koeta haastattelujen perusteella olevan tästä syystä ainakaan kaikilta osin iloa tuottavaa ja hyödylliseksi koettua vuorovaikutusta ja vaihtoa (ks. Noro 1997: 222-226). Tiedekunnissa ja ainelaitoksilla suhtautumistapa tulosohjaukseen on varauksellinen tai suoran negatiivinen, eikä pelkästään siksi, että se on muodostanut uudenlaisen seurustelukulttuurin yliopistoon.

Edellä esitetty herättää kysymyksiä: millaista tiedekuntien esittämän kehittämistä palvelevan arviointitiedon tulisi sisällöllisesti tai muodoltaan olla, jotta tulosohjauksen ei koettaisi loukkaavan tiedekuntien ja ainelaitosten akateemista autonomiaa tai pyrkivän kontrolloimaan asioita, joita ei saa tai voi kontrolloida? Onko tulosohjauksen ja tulossopimukset juuri se yhteiskunnallisuuden muoto, jonka sisältönä kehittämistä palvelevan arvioinnin tulisi olla? Mikä olisi se mekanismi, jolla tulosohjauksen muotoa saataisiin muotoa, jolla olisi myös merkityksellinen sisältö, jolla kehittämistä palveleva arviointi tulosohjauksen osana saataisiin siirrettyä luottamustoimi- ja byrokraattista auktoriteettia edustavien dekaanien, laitosjohtajien ja tiedekuntien virkamiesten välityksellä ainelaitoksien opettajille ja tutkijoille? Vai tulisiko tieteenalalähtöinen auktoriteetti, tulosohjauksen näkökulmasta 'alempi', nyt siitä osattomaksi jäävä 'kansankerros' kytkeä tulosohjauksen seurusteluun sen muotojen ja sisältöjen muuttuessa? Jos näin on, sidottaisiinko tällöin jo valmiiksi raskaaseen tulosohjauksen prosessiin kohtuuttomasti inhimillisiä voimavaroja?

Rekilän (1998: 79) mukaan suomalaisia yliopistoja ohjataan tulossopimukseen perustuen varsin yksityiskohtaisesti. Rekilä viitanee siihen, millä tarkkuudella opetusministeriö määrittelee tavoitteet ja niitä vastaavat resurssit, joilla tavoitteiden mukaiset tulokset tulee saavuttaa. Yliopiston johto saa Rekilän mukaan tukea omille yliopistoyhteisön kritisoimille ratkaisuilleen voidessaan vedota opetusministeriössä voimassa oleviin policyihin ja polityihin.

Tätä tutkimusta kirjoittaessani ollaan valmistelemaan vuoden 2004 alusta voimaan tulevaa valtion tulosohjauksen ja tilivelvollisuus uudistusta, jonka tavoitteena on tulosohjauksen terävöittäminen ja tulosvastuullisuuden kasvattaminen kustannustietoisuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi.

Tämä herättää kysymyksiä: mitä tarkoitusta varten ja kuinka paljon arviointitietoa yliopiston ja opetusministeriön välillä on vaihdettava? Kuinka pitkälle voidaan tai pitää yliopiston tilivelvollisuus suhteessa valtioon ulottaa? Onko seurustelun polityn muuttaminen yliopiston sisällä kehittämisarvioinnin suuntaan tilivelvollisuusarvioinnin kustannuksella uudistuksen myötä mahdollistakaan? Tuleeko opetusministeriön ja yliopiston välinen seurustelusuhde uudistuksen myötä muuttamaan vielä entistä enemmän tilivelvollisuusarviointia

korostavaksi? Mihin suuntaan yliopistojen ja opetusministeriön välisen seurustelun polity tulee uudistuksen myötä kehittymään?

5.2 Yliopistojen moderni tilivelvollisuuden aikakausi

Tilivelvollisuus ja arviointi ovat *perinteisesti* yliopistojen toimintaan kuuluvia elementtejä. Yliopistot ovat arvioineet itseään ja jäseniään tutkimuksen määrällä ja laadulla ja raportoineet tuotoksistaan tiedeyhteisöinä tiedeyhteisöille. Arviointi on ollut tutkimuksen ja opetuksen yhteiskunnallisuuksiin itsestään selvästi kuuluva sisältö. Tilivelvollisuuden täyttäminen on ollut sisäsyntyistä. Sisäsyntyisellä tarkoitan, että arvioinnin luonne ja arviointikriteerit on määritelty yliopistoyhteisön sisällä ja arviointia on tehty yliopiston omista lähtökohdista käsin ja omiin tarpeisiin perustuen.

Tarkastellessani tulosohjausta muotina olen kuvannut tulosohjausta yliopiston modernina, nykyisenä (Noro 1986: 7), joka on luonut *uuden* kerrostuman yliopiston *vanhan* ja *entisen* päälle. Tulosohjauksen luomalla *modernilla aikakaudella* yliopistoja on alettu määrittää uudella tavalla. Niiden edellytetään olevan entistä tuottavampia ja läpinäkyvämpiä. Yliopistoilla on annettu ymmärtää olevan olemassaolon oikeus, jos ne *organisaatioina* tuottavat tietynlaisia tuotoksia. Vastaavasti tiedekuntia ja ainelaitoksia on alettu kohdella toistensa kanssa yhdenvertaisina tulosvastuullisina *tulosyksiköinä*.

Modernin aikakaudelle tunnusomaista on *tilivelvollisuuden korostaminen uudella tavalla*. Yliopistoilta edellytetyn tuloksen laatu ja määrä on määritelty yliopistojen ja opetusministeriön⁴² välisen vuorovaikutuksen tuloksena, ei enää tiedeyhteisön sisällä. Tulosohjauksessa arviointi kiinnittyy hallinnon yhteiskunnallisuuteen. Uudessa tilivelvollisuussuhteessa yliopistojen perinteinen, sisäsyntyinen arvioinnin kriteeri – tutkimus rahanjaon kriteerinä – ei ole merkitykseltään keskeinen. Esimerkiksi vuoden 2004 yliopistojen toimintamenomäärärahoista vain 2,4 % (29 Meuroa) määräytyy tutkimuksen tuloksellisuuden perusteella.

Tulosohjauksen tuoma uusi aikakausi on luonut yliopistoihin uudenlaisia vuorovaikutuksen muotoja ja sisältöjä: tulosohjaukseen liittyvät rituaalit korostavat muodollista valtaa, muodollisen polityn olemassa oloa. Tulosohjauksen myötä on tapahtunut siirtymä politikoinnista polityyn. Vaikka tulosohjaus edellyttää politikointi- ja neuvottelutaitoa, tulee se tehdä olemassa olevan polityn sisällä.

Modernin aikakaudella institutionaalisen ja järjestelmälähtöisen auktoriteetin valta suhteessa tieteenalalähtöiseen auktoriteettiin on kasvanut. Laitosjohtajien, dekaanien ja rehtorien merkitys organisaatioiden ja yksilöiden johtajina ja työnantajina on korostunut. Tässä uudessa seurustelukulttuurissa myös yksilön merkitys yliopistoyhteisön jäsenenä on muuttunut. Yksilöiden tuloksellisuutta ei enää arvioida kuten ennen, suhteessa tiedeyhteisöön, vaan suhteessa

⁴² ja opetusministeriön taustalla vaikuttavan valtiovarainministeriön

yliopistotyönantajaan ja rahoittajavaltioon. Tämä kehityspiirre tulee korostumaan myös muiden yliopistoille tiedeyhteisöinä vieraiden, yliopistoja organisaatioina; tulosityksiköinä ja työnantajina kohtelevien, tulosohjausta vahvistavien ja säilyttävien uusien muotien tulemisen myötä. Tällaisia yliopistolaitokseen jo rantautuneita uusia muoteja ovat mm. valtion uusi palkkausjärjestelmä ja laatuohjaus, jotka muovaavat ja uudistavat tulosohjausmuodin rinnalla – ja myös osana sitä – vuorovaikutusta ja valtasuhteita yliopistoissa.

Uudet muodit eivät syrjäytä toisiaan, vaan ne ovat *kerrostumia*, jotka täydentävät ja vahvistavat toisiaan. Tulosohjausmuoti säilyy elinvoimaisena sen saadessa nopeassa temmossa uusia elementtejä osaksi itseään. Tämä selittää tulosohjausmuodin pitkäkestoisuutta. Olen edellä tuonut eri yhteyksissä esiin muodin hurjuuden käsitteen (ks. Simmel 1986: 31-32). Pysyäkseen moderneina yliopistojen tulee kiihtyvällä tahdilla omaksua uusia ajatuksia ja kääntää niitä uusiksi toiminnoiksi ja käytännöiksi. Tulosohjauksen myötä yliopistoissa on omaksuttu tavoitteellinen ja tehokkuuteen pyrkivä toimintatapa. Vaikka uutena muotina laatuohjauksen merkitys yliopistoissa lähivuosina tullee korostumaan, toimitaan yliopistoissa tulevaisuudessa silti myös tulosohjauksen mukaisesti kustannustietoisesti ja tutkintomääriä laskien. Uusi palkkausjärjestelmä tulee toimimaan instrumenttina, jolla yksilöt entistä tiiviimmin saadaan kytkettyä osaksi tulosvastuullista ajattelua.

Modernin aikakaudella yliopistot ovat paitsi tilivelvollisuuden, myös kasvavien tulosvaatimusten kohteita. Yliopistojen perinteisten perustehtävien, tutkimuksen ja opetuksen, rinnalla yhteiskunnallisten palvelutehtävien merkitys on korostunut ja korostuu edelleen uuden yliopistolain myötä. Yliopistoihin on tullut uusia toimintoja, jotka ovat tuoneet yliopistot lähemmäs markkinoita. Yliopistoissa toimitaan markkinaehtoisesti kilpailtaessa hyvätasoisista opiskelijoista ja budjetin ulkopuolisesta rahoituksesta, kaupallistettaessa tuotettuja innovaatioita ja harjoitettaessa maksullista palvelutoimintaa. Yliopistojen ulkoisen rahoituksen osuus kokonaisrahoituksesta on kasvanut merkittävästi. Ulkopuolisen rahoituksen osuus on suomalaisissa yliopistoissa kasvanut 16 prosentista 35 prosenttiin vuodesta 1990 vuoteen 1999. Slaughter ja Leslie (1997: 10-11) kuvaavat tätä viime vuosien aikana tapahtunutta kehitystä termillä akateeminen kapitalismi.

Kehitys on johtanut siihen, että yliopistojen ja opetusministeriön välistä tulosohjaussuhdetta ja yliopistojen tilivelvollisuutta suhteessa rahoittajavaltioon on arvioitava uudelleen. Kiinnostava kysymys on, mitä yliopistot voivat tai mitä niiden tulisi tehdä valtion ja yliopistojen välisen suhteen uudistamiseksi (ks. van Bijsterveld 2003). Yliopistot ovat tilanteessa, jossa niiden on pystyttävä vastaamaan kasvaviin kansallisiin, kansainvälisiin, markkinoiden, kansalaisten ja opetusministeriön odotuksiin ja osoitettava tilivelvollisuutensa kaikille niille, jotka ovat asettaneet odotuksia ja /tai sijoittaneet rahaa yliopistoihin – ei vain opetusministeriölle. Julkisuudessakin esitetty näkemys on, että tällöin tulosohjauksen muodollista valtaa ja vallankäyttöä korostava seurustelukulttuuri ei riitä toiminnan perustaksi (ks. Huovio 2003). Kyetäkseen olemaan kaikille rahoittajilleen ja yhteistyökumppaneilleen tarkoituksenmukaisella tavalla tilivelvollisia yliopistojen, tiedekuntien ja ainelaitosten tulisi voida arvioida toimin-

taansa omaa kehittymistään palvellen, kullakin toiminnan tasolla sisäsyntyisesti omista lähtökohdistaan käsin, myös tiedeyhteisöinä tieteenalakulttuurien eroavaisuudet huomioon ottaen – ei pelkästään tilivelvollisuutta hierarkian ylemmällä tasolla olevalle täyttäen.

Kysymys kuuluukin, osaisivatko yliopistot luoda itse, ottaa uudelleen käyttöön tai omaksua jostakin muualta muodin, jolla tiedontuotannon yhteiskunnallisuus ja osana sitä arviointi olisi mahdollista kytkeä tarkoituksenmukaisella tavalla yliopiston perustoimintojen yhteiskunnallisuuksiin? Edelleen kysyn, ovatko yliopistot kykeneviä oppimaan omista tai toisten virheistä tai onnistumisista (Czarniawska 2004)? Onko mahdollista, että yliopistot oppisivat suhtautumaan uusiin muoteihin, kuten järkevästi ajattelevat ihmiset vaatemuoteihin; ensin katsoa, miltä uusi vaatemuoti näyttää muiden päällä, sitten sovittaa vaatetta itselle ja vasta sitten tehdä ostopäätös ja päätös siitä, miten kantaa uutta vaatetta päällä?

SUMMARY

The aim of the present study is to analyse and describe systematically the nature and functioning of the Finnish higher education steering system which is referred to as *management by results*. The system was implemented in all Finnish universities by the year 1994 as part of the reform carried out in the Finnish public sector in the late 1980s. In Finland, the *management by results system* was influenced by the public sector reforms in other OECD- countries, especially in Great Britain, Australia, and New Zealand (Summa 1995: 144-145, Rekilä 1998: 71). The principle underlying the Finnish management by results system is that the objectives set for the institutional activities and the resources available for these activities are determined in negotiations between the Ministry of Education and each university. Similarly, at the level of the universities, negotiations are conducted between the rectors and the faculties. The negotiations are based on a four-year plan drawn up by each organisation and unit. The link between performance and resources is the central element in the system (Bouckaert ym. 2000: 61).

The present study seeks to open new perspectives to the Finnish steering system, which is well-known as a phenomenon but has so far been examined mainly from a traditional and uniform point of view. In the present study, the management by results process at the University of Jyväskylä is examined from a critical point of view using two sociological analytical devices, *fashion* and *social interaction*, as developed by Georg Simmel (1908, 1917 and 1986).

The concept *fashion* can be understood as something standing for *modern*, *new* and *present* (Noro 1986: 7-8). The meaning opposite to modern, new, and present is *old* and *former*. Accordingly, the management by results system is considered to be the modern state of the universities forming a new business-oriented stratum over the old strata. Therefore, the starting point of the present study is the question of how these new and old elements are confronted with each other. A third meaning for fashion is *transitory* (Noro 1986: 7-8). In this sense the management by results system implemented in the Finnish universities is not considered to be permanent of its nature. In this study attention is also paid to the question of what the elements of the old strata are that support the management by results system as a fashion of a long duration, not abandoned because of other new fashions.

On the basis of the concept *social interaction*, the management by results process is analyzed as a dialog between the Faculties and the Central Administration. Here, the study seeks especially to fathom what kind of attitudes faculty members have towards the process and what kind of fashion and social reality is created by the process. Self-evidently, the nature of the dialog is also affected by the dialog taking place at the higher level, that is, between the Ministry of Education and the University. Within social interaction, different perspectives are used: *rites*, *power* and *politics*, and *culture*.

From the viewpoint of political anthropologists, the social interaction of the steering process can be taken to be a ceremonial convention or a rite of political life (van Gennep 1965, Bell 1997). Accordingly, the *rites* playing part in the process are analysed in terms of both *culture* and *politics*. As is emphasised throughout the study, *politics* is also present and 'done' in the steering process besides the political organisations. The power relationships within the social interaction of the steering process are examined in the study. Weber (1994: 316-318) has made a distinction between 'professional politicians' and 'part-time politicians'. Part-time politicians represent institutional authority (Clark 1983: 110-123), e.g. the Rector, Faculty Councils, Deans, Faculty Administrators, and Heads of Departments. These part-time politicians come up in the analysis as participants of the social interaction of the steering process.

Individuals in general and, in this case, faculty members are members of their own disciplinary cultures. Therefore, to get a better understanding of the social interaction taking place in the steering process, it is also approached through an analysis of the disciplinary cultures and the individuals having membership in them. As seen from the perspective of culture, the Faculties may be conceptualized as 'imagined communities' (Anderson 1991). From this perspective, the Faculties become alive through their symbolic apparatus during the steering processes (see also Kertzer 1988, Summa 1996 and Pekonen 1991).

Materials and methods

The management by results steering process is analysed in the present study from the central administration's point of view. It is done by describing the process by means of observation of events, self-evaluation data, and planning documents. The present writer works as the Head of Planning and Development at the University of Jyväskylä. Therefore, she has been, and is, one of the actors in the social phenomena and culture that she has studied. This setting has necessitated a discussion of her potential subjectivity and her being in close contact with 'the field' studied, also using the concept 'autopoiesis' as developed by Luhmann (1989).

The second part of the study concentrates on an analysis of the steering process from the point of view of the Faculties. Thirteen faculty members were interviewed about their expectations for and experiences from the process. The material of the study also includes a set of planning documents and performance contracts between the Rector and the Faculties and between the University and the Ministry of Education.

In addition to verbal material, the study is based on non-verbal material. The non-verbal material consists of photographs of the location where the yearly performance negotiations between the Rector and the Faculties take place.

The study represents an ethnographic way of writing and studying in that it is a record of the ethnic heterogeneity of a number of people in a certain place and time. In the record, an attempt is made to make visible the ethnic heterogeneity of the disciplinary cultures.

Conclusions

The Humboldtian university ideal is a central element of the traditional set of values for universities. It is suggested that the new business-oriented culture as established by the management by results system does not seem to endanger this ideal. Despite of the fact that the ideal and the new culture appear to be contradictory, they have features in common. It is even suggested that *the management by results system may be a modern translation of the old Humboldtian university ideal*. This may be one explanation for the fact that the management by results system has been a fashion of a long duration.

The social interaction of the steering process between the management/central administration of the University and the Ministry of Education appears to be satisfactory. The forms and contents of the social interaction between the two have been approved of by both parties. It is suggested that this is another reason for the system having become a fashion of a long duration. However, according to the interviewees, the steering process between the Faculties and Departments, on the one hand, and the central administration, on the other, is considered to be a way of social interaction and a fashion that has been formulated accurately but which does not fully meet the needs of the Faculties and Departments. In the social interaction between the Departments, Faculties, and Central Administration there seems to be certain disconnections that can be explained by means of the differences in the cultures of social interaction, both at different levels of the University and within different disciplinary cultures.

In conclusion, it is suggested that the management by results system represents the *modern era of universities*. In this modern era, the universities are – even more than during the era before the performance-oriented management – treated similarly to any public sector organisations accountable to the government. At the same time, the power of discipline-rooted authority (Clark1983: 110-116) has declined in relation to institutional authority.

The role of the universities has changed. Besides the traditional tasks and duties in the area of research and education, the universities have expanded their role to co-operation with business and to community service; they have become market-oriented. Slaughter and Leslie (1997) use the term ‘academic capitalism’ for this. This trend also puts the stress on the need to develop the present management by results steering system. The universities are responsible for their results not only to the Ministry of Education but also to the broader community, that is, citizens and business. In this new situation, it is necessary to reconsider their relationship and *accountability* to the government (van Bijsterveld 2003).

LÄHTEET

- Abélès, M. 1997. Political anthropology: new challenges, new aims. *International Social Science Journal* 153, 319-332.
- Ahola S. 1995. Eliitin yliopistosta massojen korkeakoulutukseen. Korkeakoulutuksen muuttuva asema yhteiskunnallisen valikoinnin järjestelmänä. Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 30.
- Ahola, S. & Välimaa, J. (2002). Mitä on korkeakoulututkimus? Johdatus vuosikirjaan. Teoksessa S. Ahola. & J. Välimaa (toim.) Heimoja, hengenviljelyä ja hallintoa. Korkeakoulututkimuksen vuosikirja 2002. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos, 7-30.
- Anderson, B. 1991. *Imagined Communities. Reflections on the Origin and Spread of Nationalism.* (2nd ed.) London: Verso.
- Angrosino, M. V. & Mays de Pérez, K. A. 2000. Rethinking Observation. From Method to Context. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research.* (2nd ed.) Thousand Oaks, California: Sage, 673-702.
- Atkinson, P. & Hammersley, M. 1998. Ethnography and Participant Observation. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) *Strategies of Qualitative Inquiry.* Thousand Oaks, California: Sage, 110-136.
- Becher, T. 1989. *Academic Tribes and Territories. Intellectual enquiry and the cultures of disciplines.* Bury St Edmunds: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Bednarz Jr. J. 1989. Translator's Introduction. In N. Luhmann. *Ecological Communication.* Cornwall: Polity Press, vii-xvi.
- Bell, C. 1997. *Ritual. Perspectives and Dimensions.* New York: Oxford University Press.
- Biglan, A. 1973a. The characteristics of subject matter in different academic areas. *Journal of Applied Psychology* 57 (3), 195-213.
- Biglan, A. 1973b. Relationships between subject matter characteristics and the structure and output of university departments. *Journal of Applied Psychology* 57 (3), 204-213.
- Birnbaum, R. 1988. *How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Björkstrand, G. 1986. Korkeakoulujen suunnitelmalliseen kehittämiseen ja yhteistyöhön. *Korkeakoulutieto* 6, 6-7. Opetusministeriö.
- Bleiklie, I., Høstaker, R. & Vabø, A. 2000. Policy and practice in higher education. Reforming Norwegian universities. Higher education policy series. London: Jessica Kingsley.
- Bochner, A. P. & Ellis, C. 1996. Introduction. Talking Over Ethnography. In A. P. Bochner & C. Ellis (Eds.) *Composing Ethnography. Alternative Forms of Qualitative Writing.* Walnut Creek: Alta Mira Press, 13-14.
- Bouckaert, G., Ormond, D. & Peters, G. A Potential Governance. Agenda for Finland. 2000. Helsinki: Ministry of Finance. Research Reports 8.

- Bourdieu, P. & Wacquant, L. J. D. 1995. *Refleksiiviseen sosiologiaan. Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta*. Suomentajat M'hammed Sabour ja Mikko A. Salo. Joensuu: Joensuu University Press.
- Bryman, A. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Burke, K. 1945. *A grammar of motives*. New York: Prentice Hall.
- Carver, T. & Hyvärinen, M. 1997. Introduction. In T. Carver & M. Hyvärinen (Eds.) *Interpreting the political. New methodologies*. London: Routledge, 1-6.
- Cassirer, E. 1953. *An Essay on Man*. New York: Doubleday Anchor Books.
- Clark, B. R. 1983. *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkley: University of California Press.
- Clark, B. R. 1984. Introduction. In B. R. Clark (Ed.) *Perspectives on Higher Education. Eight Disciplinary and Comparative views*. Berkley: University of California Press.
- Clark, B. R. 1998. *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: IAU Press by Pergamon.
- Clifford, J. 1986. Introduction: Partial Truths. In J. Clifford & G. E. Marcus (Eds.) *Writing Culture. The Poetics and Politics of Ethnography*. Berkley: University of California Press, 1-26.
- Clifford, J. 1988. *The Predicament of Culture*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Creswell, J. W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among Five Traditions*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Czarniawska, B. & Joerges, B. 1996. *Travels of Ideas*. In Teoksessa B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, 13-47.
- Czarniawska, B. 2004. Keynote speech. EIASM Workshop Public Sector in Common Europe: Trends and Fashions. Lofoten Islands, 6-8 June, 2004.
- Delanty, G. 2001. *Challenging Knowledge. The University in the Knowledge Society*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Denzin, N. K. 1997. *Interpretive Ethnography. Ethnographic Practices for the 21st Century*. United Kingdom: Sage.
- Ellis, C. & Bochner, A. P. 2000. Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity. Researcher as Subject. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. (2nd ed.) Thousand Oaks, California: Sage, 733-768.
- Eräsaari, L. 1995. *Kohtaamisia byrokraattisilla näyttämöillä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Eräsaari, L. 2002. *Julkinen tila ja valtion yhtiöittäminen*. Tampere: Gaudeamus. Tammer-paino.
- Fabian, J. 1991. Dilemmas of critical anthropology. In L. Nencel & P. Pels (Eds.) *Constructing knowledge. Authority and critique in social science*. London: Sage 180-202.
- Geertz, C. 1973. *The Interpretation of Cultures. Selected Essays*. New York: The Basic Boo.

- Geertz, C. 1988. *Works and Lives. The Anthropologist As Author*. California: Stanford University Press.
- Geertz, C. 1993. *Local Knowledge. Further Essays in Interpretive Anthropology*. London: Fontana Press.
- Gergen, M. M. & Gergen, K. J. 2002. *Ethnographic Representation As Relationship*. In A. P. Bochner & C. Ellis (Eds.) *Ethnographically Speaking. Autoethnography, Literature, and Aesthetics*. Walnut Creek, California: AltaMira Press, 11-33.
- Gherardi, S. 1995. *Gender Symbolism and Organizational Cultures*. London: Sage.
- Gold, R. 1958. Roles in sociological field observations. *Social Forces* 36, 217-223.
- Goedegebuure, L. C. J. & Westerheijden, D. F. 1991. Changing Balances in Dutch Higher Education. *Higher Education* 21 (4), 495-520.
- Hallinnon arviointi. Hallintoviraston itsearviointiraportti. Jyväskylän yliopisto. Hallintovirasto 18.12.2002.
- Hallinnon arviointi. Humanistisen tiedekunnan itsearviointiraportti. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta 29.11.2002.
- Hallinnon itsearviointi. Matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto 30.11.2002.
- Harré, R. 1983. *Personal Being. A Theory for Individual Psychology*. Oxford: Basil Blackwell.
- Harvey, L. & Green, D. 1993. Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education* 18 (1), 9-26.
- Hietala, V. 1996. *Ruudun hurma. Johdatus tv-kulttuuriin*. Yle-opetuspalvelut. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. (6. uudistettu laitos) Helsinki: Tammi.
- Hosia, M. 2001. *Yliopistojen sisäisen rahanjaon kartoitus*. Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepolitiikan osaston julkaisuja.
- Humanistisen tiedekunnan ja rehtorin välillä solmittu tulossopimus vuodeksi 2003. Jyväskylän yliopisto 5.11.2002.
- Huovinen, P. (toim.) & Suomalainen, K. (kuv.) 1975. *Kekkonen näköinen mies*. Tapiola: Weilin & Göös.
- Huovio, I. 2003. *Yliopistot tarvitsevat uudenlaista johtamiskulttuuria*. Helsingin Sanomat. Mieli 9.9.2003.
- Hyvönen, M-L. & Vuorinen, P. 2001. *Jyväskylän yliopiston Rehtoraatin näyttelytekstit*. Jyväskylän yliopisto. Museo. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Hänninen, S. & Karjalainen, J. 1997. *Johdanto: Foucault ja hallinnoimisen ongelma*. Teoksessa S. Hänninen & J. Karjalainen (toim.) *Biovallan kysymyksiä. Kirjoituksia köyhyyden ja sosiaalisten uhkien hallinnoimisesta*. Helsinki: Gaudeamus, 7-27.
- Hölttä, S. 1991. *Tulosvastuullinen korkeakoulu – teoriaa ja konkretiaa*. Teoksessa *Yliopiston tuloksellisuus. Näkökohtia, ehdotuksia*. Joensuun yliopisto. Hallintoviraston raportteja ja selvityksiä 8, 25-94.
- Hölttä, S. 1995. *Towards the self-regulative university*. Joensuun yliopisto. *Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja* 23.

- Hölttä, S. 1998. The Funding of Universities in Finland: Towards Goal-oriented Government Steering. *European Journal of Education* 33(1), 55-63.
- James, W. 1968. The Self. In C. Gordon & K. J. Gergen (Eds.) *The Self in Social Interaction*. Vol. 1: Classic and Contemporary Perspectives. New York: Wiley, 41-49.
- Jenks, E. B. 2002. Searching for Autoethnographic Credibility: Reflections from a Mom with a Notepad. In A. P. Bochner & C. Ellis (Eds.) *Ethnographically Speaking. Autoethnography, Literature, and Aesthetics*. Walnut Creek, California: Alta Mira Press, 170-186.
- Junker, B. (1960.) *Field work*. Chicago:University of Chicago Press.
- Jyväskylän yliopiston hallintojohtosääntö. Jyväskylän yliopisto 26.8.1998.
- Jyväskylän yliopiston kokonaisarviointi. Hallintovirasto. Jyväskylän yliopisto 1993.
- Jyväskylän yliopiston ja opetusministeriön tulossopimukseen kaudelle 2001-2003 liittyvä sopimus vuoden 2003 voimavaroista. Opetusministeriö 29.1.2003.
- Jyväskylän yliopiston ja opetusministeriön välinen tulossopimus vuosille 1996-1999. Opetusministeriö. Korkeakoulu- ja tiedeosasto 5.9.1995.
- Jyväskylän yliopiston toiminta ja taloussuunnitelma vuosiksi 1990-1994. Jyväskylän yliopisto 1988.
- Jyväskylän yliopiston toiminta ja taloussuunnitelma 1992-1995 sekä tulos- ja menoarvio 1992. Jyväskylän yliopisto 1990.
- Jyväskylän yliopiston toiminta ja taloussuunnitelma 2003-2006. Jyväskylän yliopisto 2002.
- Jyväskylän yliopiston toiminta ja taloussuunnitelma 2004-2007. Jyväskylän yliopisto 2003.
- Jyväskylän yliopiston toimintakertomus ja tilinpäätöstiedot vuodelta 2002. Jyväskylän yliopisto 2003.
- Kasvatustieteiden tiedekunnan ja rehtorin välillä solmittu tulossopimus vuodeksi 2003. Jyväskylän yliopisto 6.11.2002.
- Kauden 2004-2006 tulossopimusten valmistelua koskevat OPM:n ohjeet sekä raportointipyyntöjä. Jyväskylän yliopisto 15.8.2002.
- Kekäle, J. 1997. *Leadership Cultures in Academic Departments*. Joensuun yliopisto. *Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja* 26.
- Kekäle, J. 1998. Ainelaitosten johtamiskulttuurit ja selviytymisstrategiat: strategisen johtamisen mahdollisuuksista laitostasolla. Teoksessa M. Mälkiä & J. Vakkuri (toim.) *Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet*. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 177-208.
- Kertzner, D. I. 1988. *Ritual, Politics & Power*. New Haven: Yale University Press.
- Keränen, M. 1995. Football as a Field of Power. A Finnish gaze. In S. Veijola, J. Bale & E. Sironen (Eds.) *Strangers in Sport. Reading classics of social thought*. University of Jyväskylä. Department of social policy. Working papers 91, 51-66.
- Keränen, M. 1996. Tieteet retoriikkana. Teoksessa K. Palonen & H. Summa (toim.) *Pelkkää retoriikkaa*. (2. painos) Tampere: Vastapaino, 109-136.

- Keränen, M. 1997. Mapping women, mapping the self. Representations of women in participation studies. In T. Carver & M. Hyvärinen (Eds.) *Interpreting the political. New methodologies.* London: Routledge, 89-107.
- Kimball, S. T. 1965. Introduction. In A. van Gennep. *The Rites of Passage.* Translators M. B. Vizedom & G. L. Caffee. (2nd ed.) London: Routledge & Kegan Paul (Original work published 1908), v-xix.
- Kivinen, O. Rinne, O. & Ketonen, K. 1993. *Yliopiston huomen. Korkeakoulu-politiikan historiallinen suunta Suomessa.* Helsinki: Hanki ja jää.
- Knorr-Cetina, K. D. 1999. *Epistemic Cultures. How the Sciences Make Knowledge.* Cambridge: Harvard University Press.
- Kogan, M. & Hanney, S. 2000. *Reforming Higher Education.* Higher Education Policy Series 50. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Koivisto, P. 1995. Mitä Nyt! Viekö tulosohjaus kilpajuoksuun? *Yliopisto-lehti* 12, 40.
- Koski, L. 1993. Tieteen tahtomana, yliopiston tekemänä. Yliopiston sisäiset symboliset järjestykset. Joensuun yliopisto. *Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja* 17.
- Koski, L. 2002. Yliopiston sisäinen toimintalogiikka 1900-luvun lopun muutoksissa. Teoksessa S. Ahola & J. Välimaa (toim.) *Heimoja, hengenviljelyä ja hallintoa. Korkeakoulututkimuksen vuosikirja 2002.* Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos, 33-52.
- Kuoppala, K. 2003a. Neljän suomalaisen monialaisen yliopiston hallinnon itsearviointin yhteenvetoraportti. Tampereen yliopisto. Hallintotieteen laitos. FINHERT.
- Kuoppala, K. 2003b. Management by Results in Finnish Universities. Paper presented at the 25th EAIR Forum August, 2003.
- Kuoppala, K., Kohtamäki, V., Nokkala, T., Kivistö, J. & Lyytinen A. 2003. Korkeakoulututkimus esittelyssä. *Hallinnon tutkimus* 1, 34-44.
- Kuoppala, K. & Marttinen, K. 1995. Suomen tiedehallinnon määräytymisestä osana eurooppalaista korkeakoulujärjestelmää. *Länsi-Suomen taloudellinen tutkimuslaitos.* Julkaisu 60.
- Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä.* Tampere: Vastapaino.
- Lakoff, G. & Johnson, M. 1980. *Metaphors We Live By.* Chicago: The University Of Chicago Press.
- Latour, B. 1993. Messenger talks. Institute of Economic Research. Lund University. Working Paper 9.
- Latvanen, J. 2000. Tuottavuus korostuu yliopistojen tuloksellisuudessa – Artikkelianalyysi tulosohjauskeskustelusta 1970-luvulta nykypäiviin. Teoksessa S. Näsi & J. Latvanen (toim.) *Arkiajatuksia yliopistojen tulosohjauksesta ja ulkopuolisesta rahoituksesta.* Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 120/2000, 19-64.
- Laughlin, R. & Pallot, J. 1998. Trends, Patterns and Influencing Factors: Some Reflections. In O. Olson, J. Guthrie & C. Humphrey (Eds.) *Global Warning! Debating International Developments in New Public Financial Management.* Oslo: Cappelen Akademisk Forlag, 376-399.

- Laukkanen, R. 1998. Mitä OECD:n työtavat voisivat antaa julkishallinnon evaluaatioon Suomessa? *Hallinnon tutkimus* 4, 272-279.
- Lehtinen, U. & Pimiä, M. 1996. Tulosohejaus – yritys aidompaan dialogiin. *Korkeakoulutieto* 4, 25-31. Opetusministeriö.
- Liikuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välillä solmittu tulossopimus vuosiksi 1995-1999. Jyväskylän yliopisto 1.12.1994.
- Liikuntatieteellisen tiedekunnan neuvotteluasiasta 3.11.1993 klo 13.00. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.
- Linna, M. 1986. Korkeakoulujen suunnitelmalliseen kehittämiseen ja yhteistyöhön. *Korkeakoulutieto* 6, 8-10. Opetusministeriö.
- Luhmann, N. 1989. *Ecological Communication*. Oxford: Basil Blackwell.
- Lumijärvi, I. 1998. Public Management Reform from the Point of View of Parliamentary Steering and Auditing. *Hallinnon tutkimus* 4, 302-315.
- Liotard, L-F. 1985. Tieto postmodernissa yhteiskunnassa. Suomentaja Leevi Lehto. Tampere: Vastapaino.
- Läsnäolijalista. Palaute- ja tulosneuvottelu. Liikuntatieteellinen tiedekunta 3.11.1993. Jyväskylän yliopisto
- Läsnäolijalista. Palaute- ja tulosneuvottelu. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta 2.11.1993. Jyväskylän yliopisto
- Malkki, P. 1999. Strategia-ajattelu yliopiston johtamisessa. Neljän yliopiston hallituksen jäsenten käsitykset strategia-ajattelun keskeisistä alueista. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 75.
- Manninen, J. 1990. Yliopistoideat. Teoksessa K. Kantasalmi (toim.) *Yliopiston ajatusta etsimässä*. Opiskelijajärjestöjen tutkimussäätiö (OTUS). Helsinki: Gaudeamus.
- Mehtonen, L. & Sironen, E. 1987. Aistimellisuus, sivistys ja massakulttuuri. Fragmentteja eräästä projektista 1977-1987. Jyväskylän yliopisto. Filosofian laitoksen julkaisu 34.
- Meklin, P. & Näsi, S. 1994. Budjettiohjauksen uudistus ja laskentatoimen muuttuva rooli julkisessa hallinnossa. *Hallinnon tutkimus* 4, 231-243.
- Miller, P. & O'Leary, T. 1994. The Factory as Laboratory. *Science in Context* 7 (3), 469-496.
- Miller, P. & Rose, N. 1997. Köyhiä ohjelmoimassa: köyhyyslaskelma ja asiantuntijatieto. Suomentaja Tuomas Nevanlinna. Teoksessa S. Hänninen & J. Karjalainen (toim.) *Biovallan kysymyksiä*. Kirjoituksia köyhyyden ja sosiaalisten uhkien hallinnoimisesta. Helsinki: Gaudeamus, 111-150.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. 1996. *The Strategy Process. Concepts, Contexts, and Cases*. (3rd ed.) Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Matemaattis-luonnontieteellisen tiedekunnan neuvotteluasiasta 3.11.1993 klo 8.30. Matemaattisluonnontieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.

- Muistio 14.2.1993 pidettävään opetusministeriön ja korkeakoulujen väliset tulosneuvottelut – työseminaariin. Opetusministeriö. Korkeakoulu- ja tiedeosasto.
- Muistio Jyväskylän yliopiston ja opetusministeriön välillä 10.2.1993 käydyistä tulosneuvotteluista kaudelle 1994-1997. Opetusministeriö. Korkeakoulu- ja tiedeosasto 6.9.1993.
- Muistio vuoden 1995-1998 toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluun liittyvästä liikuntatieteellistä tiedekuntaa koskevasta palaute- ja tulosneuvottelusta. Jyväskylän yliopisto 3.11.1993.
- Muistio vuoden 1995-1998 toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluun liittyvästä matemaattis-luonnontieteellistä tiedekuntaa koskevasta palaute- ja tulosneuvottelusta. Jyväskylän yliopisto 3.11.1993.
- Muistio vuoden 1995-1998 toiminta- ja taloussuunnitelman valmisteluun liittyvästä yhteiskuntatieteellistä tiedekuntaa koskevasta palaute- ja tulosneuvottelusta. Jyväskylän yliopisto 2.11.1993.
- Mustajoki, A. 1996. Tulohjauksen välitilinpäätös. Pääkirjoitus. Yliopisto -lehti 7, 3.
- Mustajoki, A. 2002. Tuloksena yliopisto. Kokemuksia ja näkemyksiä yliopiston hallinnosta. Helsinki: Yliopistopaino.
- Mälkiä, M. & Vakkuri, J. 1998. Strateginen johtaminen yliopistoissa: uuden toimintatavan mahdollisuudet ja haasteet. Teoksessa M. Mälkiä & J. Vakkuri (toim.) Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 5-32.
- Määrärahojen jakamisen suuntaviivat vuosille 2001-2003. Yliopiston hallituksen kokous 13.9.2000, Liite 1. Jyväskylän yliopisto.
- Neljän monitieteisen yliopiston hallinnon itsearviointi. Turun yliopiston humanistisen tiedekunnan vastaus. Turun yliopisto. Humanistinen tiedekunta 14.11.2002.
- Neljän monitieteisen yliopiston itsearviointi. Tampereen yliopisto. Keskushallinto 25.11.2002.
- Neljän yliopiston hallinnon vertailututkimus. Osa Hallinnon itsearviointi. Oulun yliopisto marraskuu 2002.
- Noro, A. 1986. Simmel, muoti ja moderni. Johdatus "moderniin". Teoksessa Muodin filosofia. Helsinki: Odessa (Alkuteos julk. 1923), 7-18.
- Noro, A. 1991. Muoto, moderniteetti ja 'kolmas'. Tutkielma Georg Simmelin sosiologiasta. Tutkijaliitto. Jyväskylä: Gummerus.
- Noro, A. 1997. Georg Simmel – muotojen sosiologiasta moderniteetin diagnoosiin. Teoksessa J. Gronow, A. Noro & P. Töttö (toim.) Sosiologian klassikot. Tampere: Tammer-Paino, 213-261.
- Nummikoski, J. 1995. Korkeakoulut supistuvan budjettirahoituksen tilanteessa. Teoksessa P. Meklin (toim.) Korkeakoulut murroksessa. Näkökulmia talouden ohjaukseen. Tampereen yliopisto. Hallintotiede A 8, 59-80.
- Nummikoski, J., Laaksonen, S. & Meklin, P. 1997. Toimintamenobudjetointiin siirtyminen yliopistoissa. Tampereen yliopisto. Hallintotiede A 13.
- Opetusministeriön kirje 81/ 043/ 90/ 1.2.1990.
- Opetusministeriön kirje 75/ 001/ 90/ 11.3.1990.

- Palonen, K. & Summa, H. 1996. Johdanto: Retorinen käänne? Teoksessa K. Palonen & H. Summa (toim.) *Pelkkää retoriikkaa* (2. painos) Tampere: Vastapaino, 7-22.
- Patton, M. Q. 1997. *Utilization Focused Evaluation*. The new Century Text. (3rd ed.) Thousand Oaks, California: Sage.
- Pekonen, K. 1989. Max Weber. Teoksessa J. Kanerva (toim.) *Politiikan teorian moderneja klassikkoja*. Helsinki: Gaudeamus, 173-197.
- Pekonen, K. 1991. Symbolinen modernissa politiikassa. *Jyväskylän yliopisto. Nykykulttuurin tutkimusyksikön julkaisuja* 25.
- Pekonen, K. 1995. Kohti uutta hallinta-ajattelua julkisessa hallinnossa? *Hallinnon kehittämiskeskus*. Helsinki: Painatuskeskus.
- Perkin, H. 1984. The Historical Perspective. In B. R. Clark (Ed.) *Perspectives on Higher Education. Eight Disciplinary and Comparative views*. Berkley: University of California Press, 17-55.
- Pollit, C., Hanney, S., Packwood, T., Rothwell, S. & Roberts, S. 1997. *Trajectories and Options: An International Perspective on the Implementation of Finnish Public Management Reforms*. Helsinki: Ministry of Finance.
- Pratt, M. L. 1986. Fieldwork in Common Places. In J. Clifford & Marcus, G. E. (Eds.) *Writing Culture. The Poetics and Politics of Ethnography*. Berkley: University of California Press, 27-50.
- Pylvänäinen, M. 1995. Tulosjohtaminen ja korkeakoulujen hallinnonuudistus. *Ajankohtaista. Hallinnon tutkimus* 2, 139-142.
- Rajavaara, M. 1999. Arviointitutkimuksen hyödynnettävyys. Teoksessa R. Eräsaari, T. Lindqvist, M. Mäntysaari & M. Rajavaara (toim.) *Arviointi ja asiantuntijuus*. Helsinki: Gaudeamus, 31-53.
- Rantalaiho, L. 1994. Sukupuolisopimus ja Suomen malli. Teoksessa A. Anttonen, L. Henriksson & R. Nätkin (toim.) *Naisten hyvinvointivaltio*. Tampere: Vastapaino, 9-30.
- Rashdall, H. 1958. *The Universities of Europe in the middle ages*. F.M. Powicke & A.B. Emden (Eds.) Vol. 1. Salerno, Bologna, Paris. Oxford: University Press (Original work published 1895).
- Rehtorin kirje 9.1.1991. tulosbudjetointiin siirtymisestä. *Jyväskylän yliopisto*.
- Rekilä, E. 1991. Toiminnan suunnittelua, arviointia ja raportointia – dialogia korkeakouluorganisaatiossa. Teoksessa *Yliopiston tuloksellisuus. Näkökohtia, ehdotuksia*. Joensuun yliopisto. *Hallintoviraston raportteja ja selvityksiä* 8, 95-128.
- Rekilä, E. 1997. Kylmän aamun ajatuksia hallinnosta. *Vaasan yliopistolehti* 3,3.
- Rekilä, E. 1998. Korkeakoulujen valtionohjaus ja korkeakoulun johtaminen. Teoksessa M. Mälkiä & J. Vakkuri (toim.) *Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet*. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 67-82.
- Riepula, E. *Yliopistot irti tulosohjauksesta*. *Helsingin Sanomat*. Kotimaa 6.9.1999.
- Robbins, S. P. 1990. *Organization Theory. Structure, Design, and Applications*. (3rd ed.) Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.

- Saarinen, T. 1995. Nousukaudesta lamaan, määrästä laatuun. Korkeakouluarvioinnin käynnistyminen ja kokemukset laitoksilla. Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 32.
- Sallinen, A. 1999. Tiedolla tulevaan. Puheita ja kirjoituksia. Jyväskylä: Gummerus.
- Seppänen, J. 2001. Katseen voima. Kohti visuaalista lukutaitoa. Nuorisotutkimusverkosto. Julkaisuja 17. Tampere: Vastapaino.
- Simmel, G. 1908. Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Leipzig: Verlag von Duncker & Humboldt.
- Simmel, G. 1917. Grundfragen der Soziologie. Individuum und Gesellschaft. Berlin: Göschen'sche Verlag & handlung G.m.b.H.
- Simmel, G. 1986. Muodin filosofia. Suomentaja Antti Alanen. Helsinki: Odessa (Alkuteos julkaistu 1923).
- Sironen, E. 1983. Esseitä sivistyksestä. Jyväskylän yliopisto. Filosofian laitos. Julkaisu 17.
- Slaughter, S. & Leslie, L. L. 1997. Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Summa, H. 1995. Tulosohjaus hallinnan rationaliteettina ja tekniikoina. Arvioita tulosohjauksen valtionhallintoon jättämisestä jäljistä. Ajankohtaista. Hallinnon tutkimus 2, 143-151.
- Summa, H. 1996. Kolme näkökulmaa uuteen retoriikkaan. Burke, Perelman, Toulmin ja retoriikan kunnianpalautus. Teoksessa K. Palonen & H. Summa (toim.) Pelkkää retoriikkaa. (2. painos) Tampere: Vastapaino, 51-84.
- Summa, H. & Virtanen, T. 1998. Tulosjohtaminen yliopistojen ainelaitoksilla: yleisen johtamismallin soveltuvuus akateemisen vapauden kontekstiin. Teoksessa M. Mälkiä & J. Vakkuri (toim.) Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 121-176.
- Swartz, M. J., Turner, V.W. & Tuden, A. 1966. Political Anthropology. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Teichler, U. 2000. Higher Education Research and its Institutional Basis. Teoksessa S. Schwarz & U. Teichler (toim.) The Institutional Basis of Higher Education Research. Experiences and Perspectives. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 13-24.
- Teichler, U. 2003. Internationalisation of Higher Education in Europe. In H. Aittola (ed.) €KG? Eurooppa, korkeakoulutus, globalisaatio? Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 37-52.
- Temmes, M. 1994. Hallinto puntarissa. Hallintouudistusten arvioinnin mahdollisuudet ja edellytykset. Valtiovarainministeriö. Helsingin yliopisto, Yleisen valtio-opin laitos. Helsinki: Painatuskeskus.
- Temmes, M. 1998. Hallintouudistusten arvointi – uusi työkalu vai instituutio. Hallinnon tutkimus 4, 316-323.
- Tilastotietoa Jyväskylän yliopistosta 2002. Jyväskylän yliopisto 2003.

- Toulmin, S. 1990. *Cosmopolis. The Hidden Agenda of Modernity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Tulosohjaus tulee virastoihin. 1990. Valtiovarainministeriö ja Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Esite.
- Töttö, P. 1997. Auguste Comte – positivismin isä. Teoksessa J. Gronow, A. Noro & P. Töttö (toim.) *Sosiologian klassikot*. Tampere: Tammer-Paino, 61-88.
- Uski, S. & Sinkari, J. 1996. Vain muutaman tulospisteen tähden. *Yliopisto-lehti* 20, 26-28.
- Uusikylä, P. 1999. Poliitiikan ja hallinnon arviointi. Teoksessa R. Eräsaari, T. Lindqvist, M. Mäntysaari & M. Rajavaara (toim.) *Arviointi ja asiantuntijuus*. Helsinki: Gaudeamus, 17-30.
- Uusi sivistyssanakirja. 1998. A. Aikio (toim.) R. Vornanen (17. uudistettu laitos) Keuruu: Otava (Alkuperäinen julk. 1981).
- Vakkuri, J. 1998. Tehokkuuden rajoilla. Data Envelopment Analysis -menetelmä tulostamiseksi, esimerkkinä yliopistojen ainelaitokset. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tamperensis* 635.
- Valtiovarainministeriön kirje 104/ 06/ 89/ 1.2.1990.
- van Bijsterveld, S. C. 2003. *Principles of Governance and Modern Hybrid University*. Paper presented at the 25th EAIR Forum August, 2003.
- van Gennep, A. 1965. *The Rites of Passage*. (2nd ed.) (Transl. M. B. Vizedom & G. L. Caffee) London: Routledge & Kegan Paul (Original work published 1908).
- Weber, M. 1978. *Economy and Society. An Outline of Interpretative Sociology*. Translators Ephraim Fischhoff et al. G. Roth & C. Wittich (Eds.) Berkeley: University of California Press. Vol. 2, 956-1005.
- Weber, M. 1994. *Political Writings*. P. Lassman & R. Speirs (Eds.) Cambridge: Cambridge University Press.
- Weir, L. 1996. Recent developments in the government of pregnancy. *Economy and Society* 25 (3), 373 - 392.
- Virtanen, T. 1996. Johtamiskulttuurin muutos ja tuloksellisuus. Valtionhallinnon uudistumisen seuranta tutkimus 1995-1998. Valtiovarainministeriö, hallinnon kehittämissasto. Esitutkimusraportti.
- Wolf, V. 1936. *Three Guineas*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Välimaa, J. 1995a. Historian ja sosiaaliheimon soturit. *Janus. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti* 2, 180-191.
- Välimaa 1995b. *Higher Education Cultural Approach*. University of Jyväskylä. *Jyväskylä studies in education, psychology and social sciences research* 113.
- Välimaa, J., Aittola, T. & Konttinen, R. 1998. Impacts of Quality Assessment: The Case of Jyväskylä University. Teoksessa *Higher Education Management. Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education* 10 (2), 7-29.
- Välimaa, J. 2003a. Finnish Country report: when is it accreditation? Teoksessa *Accreditation in the Framework of Evaluation Activities: Comparative Study in the European Higher Education Area*. (In print.)

- Välimaa, J. 2003b. Johtaminen, johtajuus ja organisaatio korkeakoulutuksessa - keskusteluja johtamisesta. (Painossa.)
- Yanow, D. 1996. How Does a Policy Mean? Interpreting Policy and Organizational Actions. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan ja rehtorin välillä solmittu tulossopimus vuosiksi 1995-1999. Jyväskylän yliopisto 1.12.1994.
- Yin, R. K. 1994. Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Series. Thousand Oaks, California: Sage.
- Ylijoki, O-H. 1998. Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisatio. Tampere: Vastapaino.
- Ylijoki, O-H. 2002. Yliopisto-opiskelun hyveet ja paheet. Teoksessa S. Ahola & J. Välimaa (toim.) Heimoja, hengenviljelyä ja hallintoa. Korkeakoulututkimuksen vuosikirja 2002. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos, 53-74.
- Yliopistojen tulosohtauksen kehittämistyöryhmä II. 2002. Opetusministeriö. Opetusministeriön työryhmien muistioita 26.