



## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b> Tuomas Telkkä	
<b>Työn nimi:</b> Yliopiston yhteiskunnallinen vaikuttavuus strategian kärkialoilla	
<b>Osasto:</b> Tuotantotalous	
<b>Vuosi:</b> 2011	<b>Paikka:</b> Lappeenranta
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 109 sivua, 9 kuvaa, 5 taulukkoa. Tarkastajat: Professori Tuomo Kässi ja KTT Juha-Matti Saksa	
Hakusanat: yliopiston yhteiskunnallinen asema, strategia, strategiset tavoitteet	
<p>Diplomityö on tehty Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle koskien yliopiston yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä vaikuttavuuden parantamista. Työn tavoitteena oli kartoittaa LUT:n yhteiskunnallista asemaa ja vaikuttavuutta sen strategian kärkialoilla.</p> <p>Työn teoreettinen tausta rakentuu institutionaalisen strategiateorian ympärille. Yliopistoa ja sen toimintaa tutkittaessa on olennaista ymmärtää yliopistoorganisaation toiminnan luonne ja yliopistojen asema niin yhteiskunnassa kuin myös kansainvälisellä yliopistokentällä.</p> <p>Työssä tutkittiin puolistrukturoidun haastattelututkimuksen avulla yhteiskunnallisten toimijoiden sekä elinkeinoelämässä työskentelevien näkemyksiä LUT:n toiminnasta. Samalla tutkittiin LUT:n kärkialojen Energia, Venäjä ja Bisnes yleisiä yhteiskunnallisia trendejä sekä alojen toimintakenttää ja muutoksia.</p> <p>Työn tulokset on esitetty koskien LUT:n yhteiskunnallista toimintaa yliopistona yleisesti ja alakohtaisesti yliopiston strategian kärkialojen mukaan. Tulokset sisältävät suosituksia yliopistolle siitä, millä tavoin se voisi lisätä yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan niin yleisesti yliopistona kuin erikseen LUT:n strategian mukaisilla kärkialoilla. Työn keskeiset tulokset liittyvät siihen, että yliopistolla tulee olla toimijoita akateemisen yhteisön ja yhteiskunnan rajapinnassa. Lisäksi yliopistoyhteisön tulee luoda tapoja ja positiivista ilmapiiriä sekä kannusteita yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumiseen.</p>	

## ABSTRACT

<b>Author:</b> Tuomas Telkkä	
<b>Title:</b> Societal impact of the university on the top fields of strategy	
<b>Department:</b> Industrial management	
<b>Year:</b> 2011	<b>Location:</b> Lappeenranta
Master's thesis. Lappeenranta University of Technology. 109 pages, 9 figures, 5 tables. Supervisors: Professor Tuomo Kässi ja D.Sc. (Econ.) Juha-Matti Saksa	
<b>Keywords:</b> social position of university, strategy, strategic goals	
<p>This master's thesis is done in Lappeenranta University of Technology on the University's societal impact and effectiveness of the improvement. The aim was to identify LUT's social status and effectiveness of the top fields of its strategy.</p> <p>The theoretical background is built around a theory of institutional strategy. It is essential to understand what kind of organization university is and the nature and role of universities in Finnish society as well as internationally.</p> <p>The data for this thesis was collected by semi structured interview for social actors and business life leaders for their views on LUT's status and its activities. At the same time interviews examined the LUT top fields of energy, Russia and the Business in regard to general societal trends and areas of a field of action and change.</p> <p>The results are presented regarding the LUT's societal activities both in general and more specifically on each top field of the strategy. Results include recommendations for the university on how it could increase the societal impact, both generally and specifically on each top field. The main results of this thesis are related to the fact that the University will need actors operating in the interface of academic community and society. In addition, the university community should create policies and a positive atmosphere to encourage personnel to societal debate.</p>	

## **Alkusanat**

Tämä diplomityö on tehty LUT:lle tavoitteena palvella kotiyliopistoani ja luoda kehityssuuntia sen tulevaisuuden yhteiskuntavaikuttamiselle. Kirjoitustyöni olen tehnyt yliopistolla tuotantotalouden osaston siivessä viimeisten opintojeni ohessa vuoden 2010 sekä vuoden 2011 alun aikana.

Haluan ensiksi kiittää LUT:a luottamuksesta ja siitä, että olen saanut tehdä tutkimuksen yliopistolle. Erityiskiitokset ansaitsevat työn ohjaajat, professori Tuomo Kässi ja moniosaaja, KTT Juha-Matti ”Juhis” Saksa. Hyvä sparraus varsinkin työn alkuvaiheissa, ohjaus ja ansiokkaat kommentit ovat edesauttaneet työn valmistumista ja kokonaisuuden eheyttä.

Haluan myös tässä yhteydessä kiittää vanhempiani ja läheisiäni opintojen aikana saadusta tuesta sekä kannustuksesta. Lisäksi erityiskiitokset ansaitsee rakas puolisoni Katariina, joka on jaksanut kannustaa, kuunnella ja myötäelää tässäkin projektissa.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia ystäviäni niistä unohtumattomista vuosista, joita opiskeluaikana olen saanut kanssanne viettää. Kiitokset ansaitsette ennen kaikkea te, hyvät ylioppilaskunta-aktiivit. Teidän kanssa olen saanut rakentaa omaa opiskelijayhteisöäni ja yliopistoa opiskelujen aikana niin paikallisissa kuin valtakunnallisissakin kuvioissa. Opit, joita luennoilta ei koulupeppuun tartu kantavat varmasti elämässä eteenpäin.

teekkariaikoja muistellen,

Tuomas Telkkä

# SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	1
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.3	Työn rajaukset .....	5
1.4	Tutkimusmenetelmä .....	6
1.4.1	Puolistrukturoitu haastattelu .....	6
1.4.2	Haastatteluotos ja tema-alueet .....	7
1.4.3	Haastateltavien taustat ja LUT:n tuntemus.....	9
1.4.4	Haastattelujen sopiminen ja toteutus.....	10
1.4.5	Haastattelujen purkaminen ja analysointi.....	11
1.5	Työn rakenne.....	12
2	Instituutio, institutionaalinen kilpailukyky ja vaikuttavuus.....	13
2.1	Institutionaalisen organisaatioteorian suuntaukset.....	13
2.2	Organisaatio instituutiona .....	15
2.3	Institutionalisoituminen .....	18
2.4	Institutionaalinen toimintaympäristö - odotukset ja paineet .....	19
2.5	Institutionaalinen samankaltaistuminen ja samankaltaistumisen paineet.....	20
2.5.1	Pakottavat paineet .....	21
2.5.2	Normatiiviset paineet .....	22
2.5.3	Jäljittelevät paineet.....	23
2.5.4	Organisaatioiden vastaukset samankaltaistumiseen.....	23
2.6	Instituution kilpailukyvyn tekijät .....	24
2.6.1	Instituutioihin vaikuttaminen kilpailukykytekijänä .....	25
2.6.2	Institutionaalinen muutoskyky .....	27
2.6.3	Kilpailustrategia.....	28
2.7	Julkisen sektorin organisaatiot institutionaalisessa strategiateoriassa.....	30
3	Katsaus yliopistolaitokseen.....	32
3.1	Yliopisto instituutiona .....	33
3.2	Yliopisto-organisaatio ympäristössään .....	34
3.2.1	Yliopisto-organisaation kerrostunut ympäristö .....	35
3.3	Yliopisto-organisaation tasot, ryhmät ja ohjaus .....	38
3.4	Yliopisto julkisena organisaationa .....	41

3.5	Yliopisto-organisaatio ja institutionalisoituminen .....	43
3.5.1	Yliopisto-organisaation samankaltaistuminen institutionaalisella kentällä.....	45
3.5.2	Tiedehallinto ja keskushallinto institutionaalisella kentällä.....	46
3.5.3	Yliopistoinstituutioon ja organisaatioon vaikuttaminen .....	48
3.6	Yliopistoihin kohdistuvia haasteita .....	50
3.6.1	Globaali kilpailu.....	50
3.6.2	Globaalin toimintakentän luomat odotukset.....	52
3.6.3	Verkostoituminen.....	53
3.6.4	Innovaatiokyky .....	54
4	Suomalaisen yliopistolaitoksen muutos.....	56
4.1	Yliopistolaitoksen muutoksen taustaa .....	56
4.2	Yliopistolaitoksen viimeaikaiset muutokset .....	59
4.2.1	Kilpailu.....	60
4.2.2	Strategiat.....	61
4.2.3	Verkostoituminen.....	61
5	LUT suomalaisessa yliopistokentässä .....	63
5.1	Lappeenrannan teknillisen yliopiston organisaatio ja perustiedot yliopistosta.....	63
5.2	LUT:n strategia 2013 – Itsenäisenä yhdessä.....	65
5.3	LUT:n yhteiskunnallisen vaikuttamisen nykytilan kuvaus.....	66
5.3.1	Strategian määrittelemät yhteiskunnallisen toiminnan tavoitteet ja toiminta .....	67
6	Empiiriset tulokset ja analyysi .....	70
6.1	Haastattelututkimuksen analysointi osa-alueittain .....	74
6.1.1	Yliopisto ja yhteiskunta.....	74
6.1.2	LUT ja yhteiskunta.....	81
6.1.3	Energia strategisena alana .....	87
6.1.4	Venäjä strategisena alana .....	89
6.1.5	Bisnes ja liiketoimintaosaaminen strategisena alana .....	93
7	Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointia.....	96
7.1	Tutkimuksen arviointia.....	100
8	Yhteenveto .....	102
	LÄHDELUETTELO .....	103

## **KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuva 1: Organisaation institutionalisoitumiskehitys suhteessa aikaan	s. 19
Kuva 2: Institutionaalisten strategioiden kenttä	s. 26
Kuva 3: Korkeakouluorganisaation kerrostunut ympäristö	s. 37
Kuva 4: Yliopistolaitoksen kaksidimensionaalisuus	s. 40
Kuva 5: Organisaatioiden ympäristötypologia	s. 44
Kuva 6: Tiedehallinnon rakenteistumisen institutionaalinen kenttä	s. 47
Kuva 7: Yliopisto-organisaation matriisirakenne ja sen suhde institutionaaliseen ympäristöönsä	s. 49
Kuva 8: LUT:n organisaatiokaavio	s. 64
Kuva 9: Palvelukeskeinen organisaatorakenne yhteiskunnan ja organisaatioiden rajapinnassa	s. 80
Taulukko 1: Tutkimusongelma ja tavoitteet	s. 4
Taulukko 2: Haastattelututkimuksen otos	s. 8
Taulukko 3: Organisaatioiden luokitukset instituutioihin	s. 17
Taulukko 4: Tutkimuksen keskeiset havainnot	s. 70
Taulukko 5: Vastaukset tutkimusongelmaan sekä alakohtaiset suositukset	s. 98

## LYHENNELUETTELO

HSE	Helsinki School of Economics
LUT	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OKM	Opetus- ja kulttuuriministeriö
TTYT	Tampereen teknillinen yliopisto
UM	Ulkoministeriö
VN	Valtioneuvosto



# 1 Johdanto

Tämä diplomityön aihe on yliopiston yhteiskunnallinen vaikuttavuus strategian kärkialoilla. Yliopisto, jota tutkimus koskee, on Lappeenrannan teknillinen yliopisto (LUT). Työn johdanto-osassa kerrotaan tämän työn tutkimustaustasta, avataan työn tutkimusongelmaa, tavoitteita, rajouksia ja rakennetta. Tarkoituksena on saattaa lukijalle tiedoksi työn pääsääntöinen sisältö, tarkoitus ja konteksti. Samalla tavoitteena on avata perusteluja työn sisältövalinnoille ja tutkimusaiheen ajankohtaisuudelle.

## *1.1 Tutkimuksen taustaa*

Suomalaiset yliopistot ovat viime vuosien aikana olleet suuren muutoksen keskellä. Yliopistojen taloudellinen ja hallinnollinen asema on muuttunut Matti Vanhasen toisen hallituksen yliopistouudistuksen myötä merkittävästi. Suomen hallituksen ohjelmaan kirjoitettiin vuonna 2007 tavoite yliopistojen autonomian lisäämisestä mahdollistamalla niille julkisoikeudellisen oikeushenkilön tai yksityisoikeudellisen säätien asema. Samanaikaisesti haluttiin uudistaa yliopistojen hallintoa ja päätöksentekojärjestelmää. (Valtioneuvosto, 2007)

Vuonna 2007 hallitusohjelman hyväksymisen jälkeen Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) aloitti yliopistouudistuksen valmistelun ja eduskunta hyväksyi uuden yliopistolain 16.6.2009. Laki astui voimaan 1.1.2010 ja se on tuonut yliopistoille taloudellisen ja hallinnollisen autonomian. Yliopistojen päätehtävät, tutkimus ja opetus säilyvät ennallaan. Valtio myös turvaa edelleen yliopistojen perusrahoituksen, joka sidotaan indeksiin. (OKM, 2010)

Yliopistouudistuksella pyritään parantamaan yliopistojen toimintaedellytyksiä kansainvälisessä toimintaympäristössä. (OKM, 2010) Tavoitteena on, että yliopistot pystyvät paremmin:

- reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin

- monipuolistamaan rahoituspohjaansa
- kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta
- tekemään yhteistyötä ulkomaisten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa
- kohdentamaan resursseja huippututkimukseen ja strategiaan painoaloihinsa
- vahvistamaan tutkimus- ja opetustoimintansa laatua ja vaikuttavuutta
- vahvistamaan rooliaan innovaatiojärjestelmässä

Tämä uudistus on muuttanut yliopistojen toimintakenttää merkittävästi ja nyt yliopistot joutuvat itse vastaamaan taloudestaan, menestymisestään ja kilpailemaan globaalilla toimintakentällä. Näin ollen yliopistojen on arvioitava tarkemmin toimintakenttäänsä, omaa toimintaansa sekä asemaansa suhteessa kilpailijoihin. Itsenäisemmän aseman myötä valtio odottaa yliopistoilta hyviä tuloksia. Yliopistoja ohjaavan tahon, valtioneuvoston sekä valtiovarain- ja opetusministeriöiden retoriikassa toistuvat voimistuvina käsitteet tuottavuus, tehokkuus, tuloksellisuus ja kustannustietoisuus. Valtion edustajien puheenvuoroista ilmenevissä tehokkuusvaatimuksissa kuuluu omistajan ääni ja odotukset tehokkaampaan ja tuloksellisempaan toimintaan.

Samalla yliopistoilta odotetaan vahvempaa vuorovaikutusta niitä ympäröivän yhteiskunnan kanssa eli ns. kolmannen tehtävän vahvempaa toteuttamista korkeimman opetuksen ja tutkimuksen ohella. Myös tämän johdosta Lappeenrannan teknillinen yliopisto (LUT) on uudistanut strategiaansa ja toimintaansa sekä pyrkii vahvempaan yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Tämä diplomityö liittyy yliopiston tavoitteeseen vahvistaa yhteiskunnallista rooliaan ja on tehty valtaosin vuonna 2010 uuden yliopistolain ensimmäisen toimeenpanovuoden aikana.

## ***1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet***

Työn päätutkimusongelma ja tavoite on selvittää, miten Lappeenrannan teknillinen yliopisto pystyy lisäämään ja parantamaan yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan suomalaisella yliopistokentällä sekä yliopiston strategisilla

kärkialoilla. Vaikuttavuus-käsite viittaa näkyvyyteen, yliopiston yhteiskunnalliseen tunnettuuteen ja strategian näkymiseen toiminnassa ulkoisille sidosryhmille.

Yliopistojen yleisen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja LUT:n yleisen vaikuttavuuden parantamisen lisäksi työssä käsitellään yliopiston strategiassakin määriteltyjä osa-alueita LUT Venäjä, LUT Energia ja LUT Bisnes. Lisäksi tarkastellaan, millaisia keinoja LUT voi käyttää parantaakseen omaa kilpailuasemaansa ja lisätäkseen vaikuttavuutta suomalaisena yliopistona. Samalla ajatuksena on selvittää sitä, minkälaisia odotuksia sidosryhmillä on yliopistoa ja sen toimintaa kohtaan. Erityisesti odotukset keskittyvät luonnollisesti tutkimuskontekstissa teknillisiä yliopistoa koskeviin odotuksiin.

Työni teoreettinen tausta käsittelee yliopisto-organisaatiota instituutiona ja organisaation toimintaa institutionaalisella kentällä. Työni akateeminen kontribuutio täydentää aiemmin tehtyjä havaintoja yliopistosta instituutiona, yliopisto-organisaation ulottuvuuksista sekä toiminnan rakentumisesta institutionaalisella toimintakentällä. Institutionaalisessa strategiateoriassa yliopistoja tutkimuksissaan ovat aiemmin käsitelleet mm. Brint & Karabel (1991), Kraatz (1998), Kuoppala ja Marttinen (1995) sekä Kuoppala (2001). Yliopisto-organisaatiota taas ovat aiemmin tutkineet mm. Clark (1983), Lehtimäki (1989) ja Rekilä (2006). Tässä työssä pyritään institutionaalisen teorian havainnoilla sekä yliopisto-organisaation luonteen ymmärtämisellä avaamaan sitä toimintakenttää, jossa yliopisto toimii. Näin tavoitteena on tukea empiirisiä tutkimushavaintoja institutionaalisen teorian sekä yliopisto-organisaatioon keskittyvän akateemisen tutkimuksen tuloksilla.

Uuden yliopistolain astuttua voimaan 1.1.2010 tämä tutkimus tarjoaa tuoreen näkökulman yliopiston vaikuttavuuden parantamiseen sen toimintakentällä uudessa tilanteessa. Työssä esitetään ratkaisuehdotuksia LUT:lle siitä, millä tavalla se pystyy parantamaan kilpailuasemaansa ja lisäämään yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan kärkialoillaan. Työn merkittävin tavoite on tutkia LUT:n yhteiskunnallista aseman ja vaikuttavuuden parantamista yleisesti suomalaisena

yliopistona sekä valitsemillaan strategisilla painopistealueilla. Ohessa on vielä tutkimusongelma ja tavoitteet tiivistettynä taulukkomuotoon.

Taulukko 1: Tutkimusongelma ja tavoitteet

<b>Päätutkimusongelma</b>	<b>Tarkennuksia pääongelmaan</b>
Miten LUT pystyy lisäämään yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan yliopistona?	Yhteiskunnallista vaikuttavuutta tutkitaan sekä suomalaisen yliopistokentän kontekstissa että LUT:n strategisilla kärkialoilla.
<b>Alakysymykset</b>	<b>Tarkennuksia alakysymyksiin</b>
Millaisia keinoja LUT voi käyttää parantaakseen omaa kilpailuasemaansa?	Mitä eri keinoja strategisilla aloilla LUT Energia, LUT Venäjä ja LUT Bisnes on löydettävissä?
Millaisia keinoja LUT voi käyttää lisätäkseen omaa vaikuttavuuttaan suhteessa muihin yliopistoihin?	Millaisia keinoja LUT nimenomaisesti teknillisenä yliopistona voi käyttää?
Millaisia odotuksia yhteiskunnalla on yliopistoa kohtaan?	Mitä teknilliseltä yliopistolta odotetaan yhteiskunnassa?
<b>Tavoitteet</b>	<b>Tarkennuksia tavoitteisiin</b>
Antaa ajatuksia ja suosituksia LUT:lle yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja aseman parantamiseen.	Tavoitteena on tuoda näkökulmia ja suosituksia sekä yleisellä tasolla LUT:lle että erikseen kullekin strategiselle kärkialalle.

### *1.3 Työn rajaukset*

Yliopisto on yksi maailman vanhimpia instituutioita ja yliopistoa kehitettäessä on tärkeää ymmärtää yliopistollisen toiminnan luonne. Tutkimuksen teoriaosan tarkoituksena on muodostaa näkökulma siihen institutionaaliseen kenttään, jossa yliopisto toimii yhteiskunnassa julkisena organisaationa. Lisäksi tarkoituksena on avata yliopistojen ja niiden hallinnon kenttää suomalaisessa yhteiskunnassa. Tämä teorianäkökulman valinta perustui siihen, että yliopiston toimintakentän ja toiminnan institutionaalisen luonteen ymmärtäminen on tärkeää kehitettäessä yliopiston toimintaa.

Teoriaosassa käsitellään instituutiota ja institutionaalista toimintakenttää. Tässä tapauksessa yliopisto instituutiona toimii institutionaalisella kentällä organisaationa, joten rajaus perustuu tähän taustaan. Teoriaosassa käsitellään myös erillisesti yliopistoa instituutiona. Tässä käsitellään yliopistoa julkisena instituutiona ja julkisena organisaationa. Samalla avataan yliopiston rakennetta organisaationa ja yliopisto-organisaation luonnetta. Teoriaosaan kuuluu myös suomalaisen yliopistokentän viimeaikaisten muutosten kuvaus ja LUT:n nykytilakuvaus. Tällä halutaan syventää tutkimuksen lähtökohtatilannetta.

Osa institutionaalisesta teoriasta sekä organisaatioteoriasta käsittelee korkeakoulukenttää pitäen sisällään myös ammattikorkeakoulut. Ymmärrän tämän kuvatus korkeakoulukentän koostuvan sekä yliopistoista että muista korkeakouluista, mutta tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan yliopistoja organisaatioina korkeakoulukentällä. Sama rajaus työssäni koskee sidosryhmätoimintaa ja empiriaosaa. Empiriaosaan en valinnut ammattikorkeakoulutoimijoita haastateltaviksi tämän rajauksen perusteella. Rajasin tutkimuksesta pois myös muiden yliopistojen toimet eli käsittelen LUT:a organisaationa osana yliopistokenttää. Tutkimuksessa ei siis erillisesti avata muiden yliopistojen yhteiskuntavaikuttamisen tapoja muutoin kuin niiltä osin, mitä empiriaosan haastatteluissa tuli esille.

Tutkimuksen empiriaosa perustuu haastattelututkimukseen, jolla haluttiin kartoittaa yliopiston sidosryhmien ja yhteiskunnallisten toimijoiden näkemyksiä yliopiston kehittämisestä. Haastattelututkimus tehtiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Menetelmää kuvataan tarkemmin seuraavassa Tutkimusmenetelmä – kappaleessa. Nykytilakuvauksessa on jo hyödynnetty haastattelutietoa soveltuvien osin selventämään yliopiston yhteiskunnallisen vaikuttamisen nykytilaa olemassa olevan tutkimustiedon tueksi.

## ***1.4 Tutkimusmenetelmä***

Tässä tutkimuksessa on tutkittu teknillisten yliopistojen kilpailukykyä sekä yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Lisäksi painotuksina haastatteluissa olivat yliopistojen vaikutukset strategiaan aloihin – Venäjä, Energia ja Bisnes, jotka ovat LUT:n strategian kärkialat. Seuraavissa kappaleissa kerron haastattelututkimukseni lähtökohdat, tavoitteenasetannan, haastatteluotoksen, toteutuksen sekä haastattelujen purun ja analysoinnin vaiheita.

### **1.4.1 Puolistrukturoitu haastattelu**

Valitsin työssäni tiedonkeräysmenetelmäksi haastattelun. Tätä tapaa puolsivat tutkimuksen tavoitteet sekä haastattelutiedon saamisesta saatavat hyödyt. Täsmällinen tavoitteeni oli tutkia sitä, miten yliopisto pystyy parantamaan kilpailukykyä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta strategian kärkialoilla. Lisäksi haastattelujen tavoitteeksi asetettiin myös yhteiskunnallisen toimintaympäristön kartoitus sekä mahdollisesti löytyvät heikot signaalit siitä, mitä yliopistolta odotetaan yhteiskunnassa yliopistouudistuksen aikakauden taitteessa. Odotuksena oli myös se, että haastatteluissa käsitellään paikoin laajempaa kontekstia, yliopiston asemaa yhteiskunnassa. Odotin myös, että vastaukset saattavat olla monitahoisia, jolloin niitä täytyy syventää ja selventää. Lisäksi pidin mahdollisena sitä, että haastatteluissa nousee esille sellaisia teemoja, jota en ole osannut haastatteluihin valmistautuessani ennakoita.

Haastattelututkimukselle on kirjallisuudessa esitetty myös huonoja puolia, kuten haastattelutaidon ja – kokemuksen tarve. Minulla oli aiempaa kokemusta haastattelutilanteista ja niiden pitämisestä lähinnä työhönoton välineenä molemmilta puolilta haastattelupöytää. Tutkimuksen eksploraatiivisen luonteen vuoksi pidin haastattelututkimuksen otoksen kohtalaisen pienenä, mikä vähensi haastattelujen työläyden merkitystä. Merkittävimpiä puutteita haastatteluissa on se, että haastateltavat saattavat muuttaa vastauksiaan edustamansa organisaation yhteiskuntavastuulista kuvaa varjellakseen. Lupaukseni pitää haastateltavien yksittäiset vastaukset omana tietonani raportoimatta sitä kirjallisesti tähän työhön on saattanut lisätä vastausten totuudenmukaisuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2004).

Valitsin haastattelun tyypiksi puolistrukturoidun haastattelun, jonka tyypillisiä piirteitä olikin tunnistettavissa. Vastauksia ei ollut läheskään kaikissa kysymyksissä rajattu tai sidottu valmiisiin vaihtoehtoihin ja muutin kysymysten sanamuotoja tilanteen mukaan eri haastatteluissa. Haastatteluissa oli myös teemahaastattelun piirteitä, sillä kysymysrunгон painotukset vaihtelivat hiukan teemoittain. Kehotin ja kannustin haastateltavia haastatteluissa puhumaan aihepiiristä yleisellä tasolla heidän näkökulmastaan, esitettyyn kysymykseen liikaa rajoittumatta. Haastattelujen järjestys ja kulku poikkesi tilanteen mukaan alkuperäisestä kysymysrungosta. Teemahaastatteluille ominainen vapaamuotoisuus puolestaan helpotti ennakoimattomien asioiden ja ilmiöiden esiintuloa (Hirsjärvi & Hurme, 2004).

#### **1.4.2 Haastatteluotos ja teema-alueet**

Valitsin haastatteluihin asiantuntijoita niin poliittiselta ja yhteiskunnalliselta puolelta kuin elinkeinoelämästä ja yrityksistä. Haastattelin yhteensä yksitoista henkilöä. Otoksen tavoitteena oli saada tiivis, mutta kattava asiantuntijajoukko, joilla on laajaa näkemystä sekä asiantuntemusta yliopiston strategisten alojen yhteiskunnallisesta kehityksestä. Lisäksi haastateltavia valittaessa pyrin pitämään mielessä sen, että heillä olisi jonkinlainen side LUT:n toimintaan ja tuntemus yliopiston toiminnasta. Haastatteluotoksen vapaa, matriisimainen kuvaus on

esitetty alla olevassa taulukossa. Huomioitavaa taulukossa on se, että useamman haastateltavan kanssa keskityttiin useampaan osaamisalueeseen kuin yhteen. Taulukko kuvaa pikemminkin haastateltavien osaamisalueita, mistä voi saada kuvan, minkä verran haastatteluissa käsiteltiin mitään osa-aluetta. LUT - rivi kuvaa indikaattorina sitä, kuinka suuri osa haastatelluista on tällä hetkellä jollakin tavalla aktiivisesti tekemisissä yliopiston kanssa tai tuntee erittäin hyvin yliopiston taustan ja osaamisalueet.

Taulukko 2: Haastattelututkimuksen otos

Teema-alue	Teema-alueen määrällinen käsittely haastatteluissa	Huomiot
Yhteiskunta & yliopistot	viisi haastattelua	sekä päättäjiä että asiantuntijoita
Venäjä	neljä haastattelua	kaikilla vahva tuntemus LUT:sta
Energia	neljä haastattelua	kaikilla vahva elinkeinoelämän tausta
Bisnes	neljä haastattelua	kaikilla vahva yhteiskunnanäkemys
LUT (toiminnan vahva tuntemus)	yhdeksän haastateltavaa	

Otos ei siis ollut satunnainen, vaan valitsin otokseen mahdollisimman hyvin sellaisia henkilöitä, jotka tuntevat LUT:n eivätkä epäile kertoa näkemyksiään. Lisäksi valitsin pari ns. yleisen yhteiskunnallisen tason osaaajaa, joilla on vahva näkemys suomalaisen yhteiskunnan rakennemuutoksesta ja yliopistojen osuudesta yhteiskunnan kehittäjänä. Otoksen haastateltavat ovat kaikki töissään johtaja-, päällikkö- tai toimitusjohtajatasoa. Heillä oli haastatteluissa paljon ns. yleistä yhteiskunnallista tietoa ja laajaa näkemystä kunkin osa-alueen yhteiskunnalliseen merkitykseen nyt ja tulevaisuudessa. Ainut puute suhteessa alkuperäiseen



suunnitelmaan oli se, että otokseen tuli yksi valtioneuvoston jäsen suunniteltua vähemmän. Sain kuitenkin toteutusvaiheessa tämän korvattua hyvin toisella hyvin yhteiskuntarelevanssia sisältävällä haastattelulla.

### **1.4.3 Haastateltavien taustat ja LUT:n tuntemus**

Merkittävä osa yhteiskuntaa sekä yliopistoja yleisesti tuntevista haastateltavista toimi yhteiskunnallisella sektorilla joko päättävässä tehtävässä tai johtavassa asiantuntijatehtävässä. Joukkoon kuului poliittista päätöksentekoa edustavaa näkemystä, yliopistoja, niiden toimintaa sekä Opetusministeriötä tuntevia asiantuntijoita ja yhteiskunnan muutosta johtavia ja eteenpäin vieviä päättäjiä. Yliopistojen toimintaa, yhteiskunnan muutosvoimia ja poliittista päätöksentekoa yhdistävä tuntemus oli tällä osa-alueella kärkiajatuksena haastateltavien valinnassa sekä haastatteluiden sisällössä.

Venäjä -osa-alueella haastateltavat olivat pääasiassa joko yksityisellä tai julkisella sektorilla johtavissa toimissa ja asiantuntijatehtävissä toimivia osajia. Lisäksi heillä oli kaikilla merkittävää kokemusta naapurimaan kulttuurista, päätöksentekojärjestelmästä ja sen luonteesta. Yrityselämän edustajat toimivat suurten yritysten johdossa. Alan haastateltavia yhdisti myös se, että kaikilla on linkityksiä Lappeenrantaan ja LUT:n toimintaan.

Energiapuolen haastateltavat toimivat edellisen osa-alueen tapaan myös joko johtavissa asiantuntijatehtävissä tai yritysten johdossa. Elinkeinoelämän haastateltavat edustajat ovat kaikki toimineet alalla hyvin merkittävässä yritysjohtajatehtävissä. Yksi haastateltava oli hiljattain jäänyt pois työelämästä. Pääosa haastateltavista tunsivat yliopiston toiminnan energiasektorilla hyvin.

Erityisesti johtamisen ja liiketoiminnan osa-aluetta varten ei valittu ketään yksittäistä haastateltavaa. Johtamisen ja bisneksen asiakokonaisuudet nousivat kuitenkin vahvasti esille monissa haastatteluissa. Erityisesti niissä haastatteluissa, joissa keskusteltiin yhteiskunnan rakennemuutoksista ja yliopistojen roolista, tämän osa-alueen tuntemus näkyi vahvana haastateltavien osaamisessa ja näkemyksissä.

Haastatelluista valtaosa tunsi LUT:n ja sen osaamisalueet hyvin. Heidän taustansa ja linkkinsä yliopistoon olivat monenlaiset. Muutama oli valmistunut LUT:sta, joukossa oli yliopiston hallituksen jäseniä sekä yliopiston palveluksessa joko tutkijoina tai muissa akateemisissa tehtävissä toimineita ja toimivia henkilöitä. Näkemys yliopiston toiminta-alueista oli tutkimuksessa merkittävää, sillä kuten aiemmin mainittiin, taustan vahva tuntemus kannusti selkeästi haastateltavia kertomaan näkemyksiään yliopiston potentiaalisista kehityssuunnista sekä yhteiskunnallisen vaikuttamisen kasvattamisen keinoista.

#### **1.4.4 Haastattelujen sopiminen ja toteutus**

Aloitin haastattelujen sopimisen yhdessä työn ohjaajien kanssa laatimamme listan perusteella. Yhteydenotot tein joko sähköpostitse tai suoraan kysymällä parilta haastateltavalta heitä tavatessani muissa yhteyksissä. Sain nopeasti sovittua haastatteluita ja haastateltavien lista täydentyi myös itse haastattelukierroksen aikana parilla nimellä, jotka tulivat esiin ensimmäisten haastattelujen aikana. Sopiminen onnistui mielestäni hyvin ja sain kattavan osaajajoukon haastateltavaksi. Päättävöitteeni jäi uupumaan yksi poliitikko ja erään ministeriön laitoksen johtaja. Prosentuaalisesti haastattelujen sopiminen siis onnistui n. 85 % kanssa kysytyistä. Tätä voinee pitää varsin korkeana lukemana ottaen huomioon haastateltavien profiilit.

Toteutin haastattelut etukäteen hahmotellun haastattelurunon perusteella. Suunnittelin rungon mukaan jokaisen haastattelun etukäteen miettien, mitä asioita ja teema-alueita on syytä painottaa kunkin haastateltavan kanssa. Lisäksi luonnollisesti haastattelussa vein keskustelua eteenpäin haluttuihin teemoihin. Monessa haastattelussa syntyi dialogin omaista keskustelua, mikä mielestäni edesauttoi tutkimustiedon luottamuksellista saamista. Haastateltavia ei tarvinnut juuri motivoida, heille keskustelu oli luontevaa.

Ensimmäiset haastattelut tein loppukevään ja alkukesän 2010 aikana. Täydensin haastatteluotostani kahdella haastattelulla syksyn 2010 aikana. Tämä lisää mielestäni haastatteluiden vertailukelpoisuutta, sillä tutkittava asia ja sen

yhteiskunnalliset piirteet eivät juuri ehtineet muuttua tänä kyseisenä aikana merkittävässä määrin.

Haastattelujen tyypillisin kesto oli 30–45 minuuttia. Eräät haastattelut kestivät yli tunnin. Kaikissa haastatteluissa saatiin käytyä haastattelurungon ydin läpi, mikä on mielestäni tärkeä asia tulosten vertailtavuuden kannalta. En kohdannut haastatteluissa suuria ongelmia. Vastausten painotukset ja näkökulmat toki vaihtelivat teema-alueen ja haastateltavan näkökulman mukaan.

#### **1.4.5 Haastattelujen purkaminen ja analysointi**

Purin haastattelut loppukesän ja alkusyksyn 2010 aikana. Olin tehnyt kaikista haastatteluista muistiinpanot ja nauhoittanut kaikki kahta lukuun ottamatta. Avasin haastatteluiden tärkeimmät sisällöt nauhalta paperille teemoittain. Tärkeimpänä tavoitteena oli löytää olennaisimpia yhteisiä teemoja ja havaintoja haastattelurungon aihealueista.

Kuvailin ja laskin saamiani vastauksia teema-alueittain verraten tuloksia haastattelurunkoon. Haastatteluissa nousi myös muutamia yhteisiä teemoja esille, joita ei ollut suoraan sisällytetty haastattelurunkoon. Näiden asioiden havainnointiin ja tunnistamiseen keskityin myös erityisen tarkasti purkaessani ja käydessäni läpi haastatteluaineistoa. Tunnistin mielestäni haastattelujen aikana tärkeät käsitellyt teemat ja hyödynsin teemoja jo itse haastattelutilanteessa lisäkysymyksillä. Lisäksi kirjasin ylös haastattelukierroksen aikana esiin nousseita teemoja, joita pyrin hyödyntämään viimeisissä täydentävissä haastatteluissa ja niiden analysoinnissa. Valitsin raporttini tutkimustuloksiin teemat, jotka merkittävimmin nousivat esiin haastatteluissa ja joiden painoarvon koin itse myös merkittäväksi tutkimuksen lähtöasetantaan liittyen. Seuraavassa kappaleessa esittelen haastattelututkimuksen tuloksia haastattelurungon perusteella ja teemoittain.

## ***1.5 Työn rakenne***

Tämän työn rakenteen kokonaisuus muodostuu kuudesta pääluvusta. Kaksi ensimmäistä päälukua keskittyvät instituution ja yliopistoinstituution toiminnan, toimintakentän ja vaikuttavuuden määrittämiseen. Tämän jälkeen työssä käsitellään kahdessa luvussa suomalaisen yliopistokentän viimeaikaisia muutoksia sekä LUT:n nykytilaa suomalaisessa yliopistokentässä. Näissä kappaleissa muutostarkastelu keskittyy ennen kaikkea uuden yliopistolain uudistuksen aikaan. Yliopiston toimintakuvaus sijoitettiin työssä ns. kirjallisuusosan loppuun, sillä LUT:n toiminnan nykytilakuvaus sopii parhaiten täydentämään jo aiemmin käsiteltyjä kappaleita. Tämä oli myös luonnollinen järjestys, joka hahmottui tutkimuksen edetessä. Ns. yrityskuvaus osana johdantoa ennen yliopiston toimintakentän kuvausta olisi jäänyt liian irralliseksi osaksi työssä.

Tämän jälkeen viimeiset pääkappaleet käsittelevät työn empiriatutkimuksen osuutta. Tässä osuudessa avataan haastattelututkimuksen tutkimustulokset aihealueittain haastattelututkimuksen ja sen koonnin osalta. Työn loppuosa koostuu johtopäätöksistä, jota haastattelututkimuksen perusteella on tehty suomalaisesta yliopistokentästä, LUT:sta, sen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta sekä vaikuttavuuden parantamisesta niin yliopiston osalta yleisellä tasolla kuin myös strategian kärkialueilta alueittain. Johtopäätös – kappaleen jälkeen työn lopussa on Yhteenveto – kappale, jossa summataan tutkimuksen sisältö ja tulokset.

Seuraavassa työn ensimmäisessä varsinaisessa pääkappaleessa käsitellään instituution käsitettä, institutionaalista organisaatiokenttää ja instituutioiden kilpailukykyä sekä kilpailukyvyn lähteitä.

## **2 Instituutio, institutionaalinen kilpailukyky ja vaikuttavuus**

Yhteiskuntatieteissä instituution käsite on paljon käytetty, mutta sen käyttö on horjuvaa, ei yhtenäistä. Erilaisia määrittelyjä yhdistää näkemys suhteellisen pysyvästä sosiaalisen toiminnan yksiköstä. Instituutiot ilmentävät historiallisuutta, koska ne syntyvät pitkän prosessin tuloksena. Instituutiot ovat siis sosiaalisen toiminnan kontrolloijia, ne antavat mallit ihmisten toiminnalle tietyssä viitekehyksessä. (Kuoppala, 2001)

Tässä kappaleessa tarkastellaan instituution kilpailukykyä ja vaikuttavuutta institutionaalisen organisaatioteorian näkökulmasta. Ensiksi muodostetaan käsitys siitä, millainen on institutionaalinen organisaatio ja minkälaisessa toimintaympäristössä se toimii. Samalla käydään läpi instituution sidosryhmien ja ympäröivän yhteiskunnan odotuksia, jotka muodostavat normeja instituution toimintaan. Tämän jälkeen tarkastellaan instituution kilpailukykyyn tekijöitä ja sitä, millä tavalla instituutio pystyy parantamaan vaikuttavuuttaan toimintaympäristössään.

Pääkappaleen lopussa käsitellään lyhyesti erikseen julkisen sektorin organisaatioita institutionaalisisessa teoriassa. Tällä halutaan tarkentaa julkisen sektorin organisaation ja instituutioiden toiminnan luonnetta ennen seuraavaa pääkappaletta, joka keskittyy erikseen yliopistoon instituutiona ja sen toiminnan institutionaaliseen luonteeseen organisaationa.

### ***2.1 Institutionaalisen organisaatioteorian suuntaukset***

Instituutiolle on lukuisia määritelmiä riippuen, millä tavalla instituutio käsitetään. Sosiologiassa instituutio tarkoittaa eri asiaa kuin instituutio talous-, yhteiskunta- ja organisaatioteoreetikoille. Tässä yhteydessä instituutio määritellään työn

teoriaosassa käytettävien institutionaalisen organisaatiotutkimuksen teoreetikkojen tavoin.

Selznick (1984) määrittelee organisaation välineeksi, joka on suunniteltu joidenkin funktioiden toteuttamista varten. Määritelmän taustalla näkyy selvästi sosiologinen ajattelutapa. Instituutioita hän käsitteli evoluution tuloksena, joiden syntyyn ovat vaikuttaneet mm. sosiaaliset paineet ja tarpeet.

Scottin (1995, s.33) määritelmien mukaan instituutiot koostuvat tiedollisista, ohjeellisista ja sääntelevistä rakenteista ja toiminnoista, jotka antavat vakauden ja merkityksen sosiaaliselle käyttäytymiselle. Ne ovat saavuttaneet kulttuurillisesti, normatiivisesti sekä säännösten mukaisesti vankan sosiaalisen aseman yhteiskunnassa. Instituutiota kuljettavat erilaiset kantajat – kulttuurit, rakenteet ja rutiinit – ja ne toimivat monilla toimivallan käytön tasoilla.

Lawrencen (1999) ja Zuckerin (1977) mukaan instituutiolla on tiettyjä sosiaalisia rutiineja, jotka myös määrittelevät sen olemassa oloa ympäristöönsä nähden. Lisäksi Zucker (1977) toteaa instituutiolta löytyvän organisaation elementtejä siinä määrin, että se uppoutuu viralliseen muotoonsa niiltä osin, joilta muut rakenteet eivät sitä määrittele.

Northin (2005) mukaan instituutio muodostuu niistä säännöistä, tavoista, joita ihmiset käyttävät jäsenneyissä olosuhteissa ollessaan kanssakäymisissä toistensa kanssa. Jäsenneyt olosuhteet voidaan tässä yhteydessä nähdä tiettyinä opittuna rakenteena.

Kaikissa institutionaalisen tutkimuksen suuntauksissa tunnustetaan instituutioiden käyttäytymistä säätelevät vaikutukset. Organisaatioita tarkastellaan rationaalisesti toimivina ja tavoitteisiinsa pyrkivinä toimijoina. Hyödykkeiden ja palvelujen vaihdannasta aiheutuvat kustannukset sekä tätä vaihdantaa määrittävät hallintarakenteet ovat tärkeässä asemassa organisaatioiden kehityksen kannalta. Legitimaation perustana pidetään yhdenmukaisuutta sääntöjen kanssa. Organisaatiot saavat legitiimin aseman noudattaessaan näitä sääntöjä (Kuoppala, 2001).

Monet institutionaalisen strategiateorian teoreetikot lähestyvät instituutioita eri näkökulmista. Institutionaalinen organisaatioteoria on auttanut kuitenkin ymmärtämään organisaation dynamiikkaa institutionaalisella toimintakentällä merkittävästi. Uudemmat institutionaalisen teorian tutkimussuuntaukset (mm. Scott 1995 ja North 2005) keskittyvät tarkastelemaan institutionaalista organisaatiota ja sen kehitystä laajemman poliittisen ja kulttuurillisen ympäristön vaikutuksen alaisena toimijana. Ylirationaaliset selitykset ja tutkimussuunnat eivät ole enää niinkään vallalla. Tämä näkökulman myötä organisaatioiden samankaltaistumista institutionaalisella kentällä on alettu tarkastella entistä enemmän. Samankaltaistumisen ilmiötä tarkastellaan tässä työssä omana kappaleenaan. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan organisaatiota instituutiona ja sitä, millä tavalla eri organisaatiot nähdään institutionaalisessa kentässä.

## ***2.2 Organisaatio instituutiona***

Tässä kappaleessa käsitellään organisaatiota instituutiona sekä sitä, millainen on institutionaalinen organisaatiokenttä. Institutionaaliset teoriat ovat puhuttaneet organisaatioteoreetikkoja merkittävässä määrin 1970-luvulta lähtien. Monet organisaatiot on tällä tutkimuksen saralla nähty instituutioina eri valossa. Zuckerin (1977) mukaan organisaation toteutuneet institutionaaliset piirteet nousevat usein organisaatiosta itsestään. Tähän eivät välttämättä vaikuta organisaation suhteet muihin toimijoihin tai ympäröivään yhteiskuntaan.

Samalla herää kysymyksiä, siitä miten organisaatio institutionalisoituu ja voiko instituutio käyttäytyä organisaatiomaisesti muuttuvassa yhteiskunnassa. (Scott, 2001) Monesti nimittäin organisaatiot institutionalisoituvat pitkällä aikavälillä ja tekevät toiminnastaan täten itsetarkoituksellisen. Tällöin ympäröivä yhteiskunta jää instituutiolta huomaamatta ja se perustelee olemassa oloaan vain historiallisin perustein.

DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan taas samalla toimintakentällä toimivat organisaatiot saattavat pyrkiä tekemään itsestään samankaltaisia toimijoita, joka

institutionalisoii organisaatioita. Tämä on täysin rationaalista, sillä organisaatiot ottavat monesti mallia toisistaan yrittäessään saavuttaa kilpailuetua. Lopputulos voi kuitenkin olla organisaatioiden samaistuminen, mikä voi institutionalisoida niiden sosiaalista ympäristöä.

Institutionalisoitumista tapahtuu organisaatiokentällä jatkuvasti. Monet organisaatiot institutionalisoituvat jatkuvasti legitimoitessaan itseään organisaatorakenteen pysyvien muutosten kautta (Tolbert & Zucker, 1983). Yhteiskunta voi kuitenkin vaikuttaa organisaatioiden institutionalisoitumiseen. Zuckerin (1987) mukaan yhteiskunnan asettamat sanktiot pakottavat organisaatioita muuttumaan, niin että ne eivät institutionalisoidu liikaa ja ovat muidenkin organisaatioiden saavutettavissa.

Organisaatioiden analysointiin on monta lähestymistapaa. Useimpien analyysien mukaan organisoituminen voidaan nähdä joko tarkoituksellisena, rationaalisena ja tavoiteorientoituneena tai ympäristöstä johtuvana tai jossain määrin satunnaisesti esiin nousseena mutta rationaalisten tai rajoitetun rationaalisten prosessien jatkamana toimintana (Rekilä, 2006; Scott, 1981).

Kaikkien organisaatioiden tulee määritellä tavoitteensa, valita, kouluttaa ja sijoittaa jäsenensä ja saada heidät suorittamaan tehtävänsä, kaikkien tulee kontrolloida ja koordinoida toimintaa, resurssit tulee koota ympäristöstä, tuotteet tai palvelut hallita ja organisaation täytyy jollakin tavalla mukautua ympäristöönsä (Scott, 1981, s.9). Suuri osa organisaation käyttämisestä resursseista kulutetaan itse organisaation ylläpitämiseen pikemminkin kuin pyrkimykseen saavuttaa tavoitteet. Järjestelmän kompleksisuus, muodollisuuden aste, toiminnan tarkoitus ja monet muut seikat vaihtelevat, mutta valtion organisaatiot ovat pysyvämpiä kuin yrityselämän ja siksi ne edustavat erilaista dynamiikkaa ja etäisempiä yhteyksiä tulokseen (Jreisat 1997: 35). Erityisen pysyväksi organisaatioksi ovat osoittautuneet yliopistot.

North (1990, s.5) jakaa instituutiot organisaatioittain neljään luokkaan: poliittisiin instituutioihin, taloudellisiin instituutioihin, sosiaalisiin instituutioihin sekä



koulutuksellisiin instituutioihin. Näillä jokaisella on oma tehtävänsä yhteiskuntamallissa, jossa elämme. Instituutiot määrittelevät organisaatioiden paikat ja niiden väliset lainalaisuudet.

Taulukko 3: Organisaatioiden luokitukset instituutioihin Northin (1990) mukaan

Institutionaalinen luokitus	Organisaatiot, jotka kuuluvat instituutioluokkaan
Poliittiset instituutiot	Poliittiset puolueet, julkishallinnon hallitukset ja valtuustot, valtion- ja paikallishallinnon toimistot ja virastot
Taloudelliset instituutiot	Yksityiset yhtiöt, yritykset, ammattiliitot, osuuskunnat
Sosiaaliset instituutiot	Kirkot, yhdistykset, kerhot, urheiluseurat
Koulutukselliset instituutiot	peruskoulut, lukiot, korkeakoulut, yliopistot, ammatilliset koulutuskeskukset

Zuckerin (1987) mukaan instituutiot voivat luoda sisälleen uusia rakenteita luodakseen uutta. Usein kuitenkin tämänkaltaiset institutionaaliset elementit organisaatiossa johtavat institutionaalisen toiminnan mallin ”sisäiseen tartuntaan”, jolloin organisaation institutionaaliset rakenteet jäykistyvät. Esimerkkinä Zucker käyttää koulutuksellisia instituutioita, yliopistoja mainitessaan, että yliopistoissa uusien osastorakenteiden perustamisessa voi juuri käydä paradoksaalisesti näin.

Esimerkki tukee hyvin työn kontekstia, sillä tässä työssä keskitytään luonnollisesti tutkimaan koulutuksellisten instituutioiden, yliopistojen institutionaalista toimintaympäristöä ja kilpailukykyä. Seuraavaksi käsitelläänkin organisaation institutionaalista toimintaympäristöä ja sitä, minkälaisia odotuksia ja paineita institutionaalinen toimintaympäristö organisaatiolle luo.

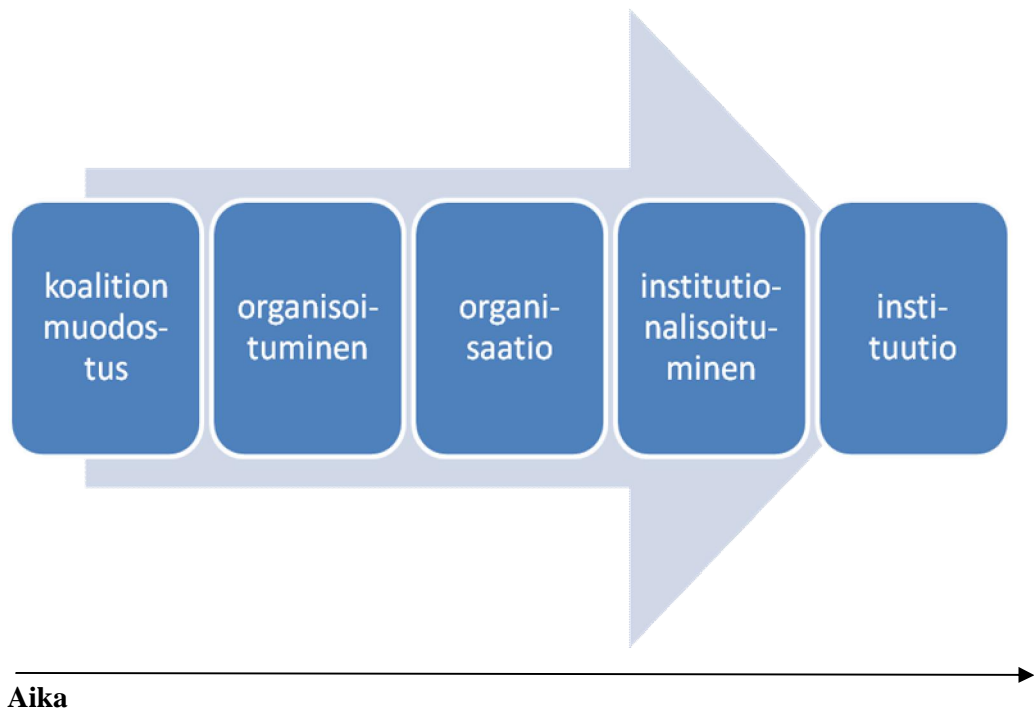
### **2.3 *Institutionalisoituminen***

Institutionalisoituminen voidaan nähdä samankaltaisena ilmiönä sosiaalisen toiminnan eri tasoilla. Seuraavassa institutionalisoitumista lähestytään ensin rakenteistumisena koko yhteiskunnan tasolla ja sen jälkeen organisaation kehittämisprosessin tasolla.

Rakenteistumista tapahtuu yhteiskunnassa jatkuvasta. Sillä tarkoitetaan jatkuvuutta ohjaavia ehtoja ja rakenteiden uudelleen muotoutumista. Rakenne puolestaan on sääntöjen ja resurssien tai muutossuhteiden joukko. Rakenteiden ominainen piirre on duaalisuus, joka tarkoittaa sitä, että ne ovat sosiaalisen toiminnan tuotoksia ja samalla välineitä tuotoksien aikaansaamiseen. Siten rakenteet sekä rajoittavat että mahdollistavat toimintaa. Yhteiskunta kokonaisuudessaan on jatkuvaa rakenteiden muodostumista, muuttumista ja häviämistä, eri rakenteiden eroja ja niiden välisiä suhteita. (Kuoppala & Marttinen, 1995, 37–38)

Organisoitumisen eri vaiheisiin voidaan taas liittää erilaisia institutionalisoitumisen asteita. Institutionalisoitumisen aste määräytyy sen mukaan kuinka hyvin organisoituminen on saavuttanut legitimiisyyden eli tullut ympäristössään yleisesti hyväksytyksi ja tunnustetuksi. Mitä korkeampi organisaation institutionalisoitumisen aste on, sitä suurempi on sen nauttima legitimaatio ympäristössään. (Kuoppala, 2001)

Organisaatioiden institutionalisoituminen merkitsee Selznickin (1984, 5-22) mukaan jäykistymistä. Ihmisen vaikutus sekä organisaation ulkopuolelta ympäristöstä että epävirallisten rakenteiden kautta sisältä johtaa vakiintumiseen. Organisaation pysyvyys lisääntyy sitä enemmän, mitä korostetummaksi organisaatiossa tulevat yhteisön kannalta identiteetin kannalta keskeiset arvot. Organisaation institutionalisoituminen johtaa siihen, että organisaation toiminnassa korostuu sen oman pysyvyyden turvaaminen. Selznickin (1984) ajatusten pohjalta voidaan organisaation institutionalisoitumiskehitys jakaa seuraavan kuvion osoittamiin ajassa kehittyviin peräkkäisiin vaiheisiin.



Kuva 1: Organisaation institutionalisoitumiskehitys suhteessa aikaan

## 2.4 *Institutionaalinen toimintaympäristö - odotukset ja paineet*

Organisaation institutionaalista toimintaympäristöä voidaan käsitellä eri konteksteissa. Vanhan institutionaalisen teorian koulukunta, jota Selznick (mm. 1984) edustaa, korostaa sitä näkemystä, että organisaation toimintaympäristö vaatii muutakin kuin teknologista ja taloudellista panosta. Institutionaalinen toimintaympäristö muodostuu ennen kaikkea myös sosiaalisen ja kulttuurillisen organisaatioympäristön mukaan. Tässä ympäristössä, systeemissä organisaatiot sopeutuvat ympäröivän yhteiskunnan arvoihin.

Uudemman institutionaalisen teorian koulukunta (mm. Powell & DiMaggio 1991) taas korostaa sitä, että institutionaalinen ympäristö luo yhteiskunnallisia paineita organisaatiota kohtaan. Paineita luovat esimerkiksi poliittinen ja juridinen ympäristö, kuluttajatottumukset, kulttuuriympäristö sekä sosiaaliset odotukset.

DiMaggion ja Powellin (1983) mukaan tähän institutionaaliseen kenttään kuuluvat niin organisaation sidosryhmäkumppanit ja kilpailijat kuin myös viranomaistahot,

jotka säätelevät organisaation toimintakenttää. Lisäksi toimintaympäristön oleellisena osana pidetään myös kuluttajia, joista organisaatiot ja instituutiot ovat luonnollisesti todella riippuvaisia. Zucker (1987) nostaa tämän saman kysymyksen esille todetessaan instituutioiden passiivisuuden monesti johtuvan vahvoista käytäntösäännöistä, joita ympäristön toimijat instituutioita kohtaan luovat. Monesti nämä säännöt ja käytänteet saattavat olla jopa kansainvälisen hierarkian paineen alla.

Northin (1990, s.6) mukaan instituutioilta odotetaan sitä, että ne luovat yhteiskuntaan pysyvää rakennetta ihmisten toiminnalle. Ristiriitaista institutionaalista muutosta tarkasteltaessa on se, että odotukset eivät välttämättä kannusta instituutioita muodostumaan tehokkaiksi organisaatioiksi.

Toimintaympäristö luo siis institutionaalisia paineita organisaatioille. Uuden institutionaalisen teorian mukaan paineet voidaan luokitella pakottaviin (koersiivisiin), normatiivisiin ja jäljitteleviin (mimeettisiin) (DiMaggio & Powell 1983). Seuraavissa kappaleissa käsitellään lisää näistä institutionaalisista paineista. Nämä kaikki institutionaaliset paineet pakottavat organisaatioita samankaltaistumaan. Seuraavaksi teoriaosassa käsitellään instituutioiden samankaltaistumista ja sen vaikutuksia organisaatiokenttään.

## ***2.5 Institutionaalinen samankaltaistuminen ja samankaltaistumisen paineet***

Uusi institutionaalinen teoria (esimerkiksi DiMaggio & Powell 1983 ja Scott 2001) korostaa toimijoiden samankaltaisuutta ja samalla toimintakentällä operoivien organisaatioiden taipumusta muuttua toisiaan muistuttaviksi. Tällä tavoin ne vahvistavat omaa legitimitteettiään. Lisäksi tämä olemassaolon turva tuo organisaatiolle vakauden ja jatkuvuuden turvaa epävarmassa toimintaympäristössä.

Samankaltaistavaa muutosta käsitellään termin ”institutionaalinen isomorfismi” alla (DiMaggio & Powell 1983). Organisaatiokentällä voidaan havaita institutionaalista isomorfismia silloin, kun yritykset kilpailevat resursseista ja asiakkaista. Institutionaalisisessa isomorfismissa on kyse myös poliittisesta vallasta ja institutionaalisisesta olemassaolon oikeutuksesta (Kuisma, 2004; DiMaggio & Powell 1983). Samankaltaistuminen toisten organisaatiokentän toimijoiden kanssa voi siis olla seurausta organisaatioon kohdistuvista ulkoisista paineista tai organisaatiokentän verkoston aiheuttamaa (Meyer, 1977).

Samankaltaistuminen tapahtuu siis organisaatiokentällä. Tässä yhteydessä organisaatiokentällä tarkoitetaan toiminnallisesti ja tiedollisesti määritettyä organisaatioiden joukkoa, joka on helppo identifioida. Näin samalla kentällä voidaan nähdä muitakin kuin keskenään kilpailevia tai muutoin verkostovuorovaikutuksessa olevia organisaatioita. Samaan kenttään voivat kuulua saman alan toimijoiden lisäksi esimerkiksi tuotteiden kuluttajat, säätelviranomaiset tai kansalaisjärjestöt (Hoffman, 1999).

Tässä yhteydessä esillä ollut organisaatiokentän käsite on myös lähellä mm. Scottin & Meyerin (1983) käsitettä yhteiskunnallinen sektori. Yliopistojen toimintaympäristönä ja organisaatiokenttänä voidaankin nähdä laajemmin enemmän yhteiskunnallinen sektori verrattuna pelkän organisaatiokentän käsitteeseen.

### **2.5.1 Pakottavat paineet**

Edellä mainituista kolmesta samankaltaistumisen mekanismista ensimmäinen, pakottava samanlaistuminen syntyy suorasta formaalista tai informaalisisesta paineesta. Pakottavat paineet ovat yhteiskunnallisisia paineita. Usein organisaation ulkopuoliset tekijät säättävät normeja ja lakeja, jotka ohjaavat organisaatioita väkisisin. (North, 1990, s.14) Se kohdistuu organisaatioon joko muista organisaatioista, joista se on riippuvainen, tai kulttuurisidonnaisista odotuksista, joita on tuettu sanktioin. Paine voi tuntua voimankäyttönä, suostutteluna tai kutsuna liittyä tiettyihin toimintatapoihin, mutta se voi saada myös vähemmän eksplisiittisisiä muotoja (Kuisma, 2004).

Lawrence (1999) toteaa erityyppisten organisaatioiden selviävän pakottavista paineista eri tavoin. Vahvasti linkittyneet organisaatiot kokevat nämä paineet vähäisempänä. Pakottavilla paineilla voidaan myös edistää haluttua institutionaalista muutosta (Tolbert & Zucker, 1983). Heidän tutkimuksensa mukaan uusien prosessien omaksuminen oli nopeampaa niissä kaupungeissa, joissa valtio määräsi asiasta ja määräykset annettiin samasta lähteestä.

Lisäksi Kuisma (2004) mainitsee esimerkkinä liiketoiminnan (asiakkuuksien, alihankinnan) kansainvälistymisen, joka pakottaa seuraamaan 'yleisesti hyväksytyjä' toimintamalleja (Kuisma 2004; Martin ym. 1998). Näin siis asiakkaiden tai sijoittajien sidosryhmän arvostuksilla (tai oletetuilla arvostuksilla) näyttäisi olevan pakottavaa samankaltaistavaa vaikutusta.

### **2.5.2 Normatiiviset paineet**

Normatiivisilla paineilla tarkoitetaan kulttuurillisia paineita, jotka kohdistuvat organisaatioihin. Ammattikuntaan ja sen käyttäytymiseen liittyvät paineet ovat tyyppisiä normatiivisia paineita (Meyer & Rowan 1977). Formaali koulutus, spesialistien tuottama ammattikäytännön kognitiivinen perusta, ammatillisten arvostusten synty ja vakiintuminen, erilaiset 'parhaat käytännöt' sekä ammatillisten verkostojen kasvaminen toimivat organisaatioiden samankaltaistumisen lähteinä (Kuisma, 2004).

Nämä samankaltaistumisen paineet luonnollisesti korostuvat organisaatioissa, joiden merkittävänä pääomana ovat ihmiset ja heidän henkinen pääomansa. Tämän tyyppisissä organisaatioissa saattavat lisäksi korostua tietyt kokemus-, koulutus- ja pätevyysvaatimukset henkilöstön "suodattamisessa" sisään organisaatioihin (Kuisma, 2004). Scott (2001) toteaa, että normatiivisten paineiden noudattaminen määrittää merkittävästi organisaation asemaa suhteessa lainsäätäjiin ja muihin virallisiin valtiollisiin toimijoihin.

Lisäksi normatiivisten paineiden merkitys organisaation toiminnassa on merkittävä myös suhteessa muihin paineisiin. Samankaltaistumiseen liittyvät

normatiiviset paineet ovat jopa markkinoiden aiheuttamia paineita merkittävämpiä (Saksa, 2007; Dacin, 1997).

### **2.5.3 Jäljittelevät paineet**

Jäljittelevillä paineilla tarkoitetaan sitä, että organisaatioilla on paineita ottaa mallia menestyneemmistä toimijoista organisaatiokentällä (DiMaggio ja Powell, 1983). Usein epävarmat organisaatiot ja vailla selkeitä toiminnan suuntaviivoja olevat toimijat joutuvat etsimään tietään jäljittelevien paineiden kautta. Selznickin (1996) mukaan tämä on toisaalta organisaatiolle hyvä ja tehokas tapa, sillä esim. epävarmassa taloudellisessa tilanteessa sen ei tarvitse ”keksiä pyörää uudelleen”.

Tosin, käsitys toimintatavan menestyksellisyydestä on saattanut syntyä ilman tarkempaa tietoa siitä, mihin tämä menestyksellisyys oikeastaan perustuu. Tällöin tavoitteena on legitimaation hankkiminen organisaation toiminnalle. Samalla toivotaan, että kopioitu toimintatapa johtaisi organisaation menestykseen (Kuisma, 2004).

### **2.5.4 Organisaatioiden vastaukset samankaltaistumiseen**

Organisaatio voi valita jonkin taktiikan institutionaalisella kentällä, mikäli se ei halua muotoutua liian vahvasti institutionaalsiin standardeihin. Oliverin (1991) mukaan nämä strategiat ovat myöntövyys, kompromissi, välttäminen, uhma sekä manipulaatio. Näillä eri keinoilla organisaatio pyrkii vaikuttamaan institutionaalsiin paineisiin, niiden aiheuttajiin ja asemoimaan samalla itseään samankaltaistumisen paineiden aiheuttajia kohtaan.

Suurilla organisaatioilla on usein pidemmät kokemukset ja laajemmat mahdollisuudet käsitellä institutionaalisia paineita. Ne myös kykenevät hyödyntämään mediaa paremmin, sillä ne ovat paremmin näkyvissä suurelle medialle. Lisäksi organisaatiot voivat käsitellä paineita aktiivisella keskustelulla julkisen sektorin kanssa erityisesti lakiin sekä sääntöihin perustuvia ulottuvuuksia käsiteltäessä (Saksa 2007; Scott 2001).

Sääntöjen muuttuessa toimintakentällä pienten organisaatioiden on usein toteutettava strategisia toimenpiteitä ja toimittava nöyrästi. Pienillä organisaatioilla on paineita säilyttää sosiaalinen legitimitteettinsä toimintakentällä verrattuna suuriin organisaatioihin, joille samankaltaistumisen paineiden käsittely on koon ja näkyvyyden vuoksi helpompaa (Saksa 2007; Greening & Gray, 1994). Yhteenvedona yllä olevasta voi sanoa, että pienillä organisaatioilla on institutionaalisella kentällä vähemmän liikkumavaraa ja vaihtoehtoja vastata samankaltaistumisen paineisiin.

## ***2.6 Instituution kilpailukyvyyn tekijät***

Paineet ja samankaltaistuminen siis ajavat organisaatioita toimintakentällään vahvasti tiettyyn muottiin. Organisaatioiden tulisi kuitenkin löytää omat vahvuutensa ja kyky menestyä toiminnassaan. Marcussen ja Kaspersen (2007) toteavat, että vain kuolleet instituutiot eivät muutu, mutta harvat instituutiot muuttavat itseään. Heidän näkemyksensä mukaan globalisaatio on kuitenkin muuttanut maailmanjärjestystä ja instituutioiden toimintakenttää niin paljon, että instituutioiden on uudistuttava ja oltava kilpailukykyisiä omalla toimintakentällään.

Organisaatioiden toimijat toimivat siis sekä institutionaalisessa että kilpailullisessa toimintaympäristössä. Tässä ympäristössä heidän tulee löytää oikea strategia menestyäkseen organisaatioiden välisessä kilpailussa. Samalla toimijoiden tulee myös ymmärtää se, että he itse osallistuvat institutionaalista kenttää muokkaaviin toimintoihin ja muuttavat toiminnallaan instituutioiden välisiä suhteita (Meyer & Rowan, 1977). Tämän vuoksi eräänä instituution kilpailukykytekijänä nähdään instituutioihin vaikuttaminen, jota käsitellään tässä osassa.

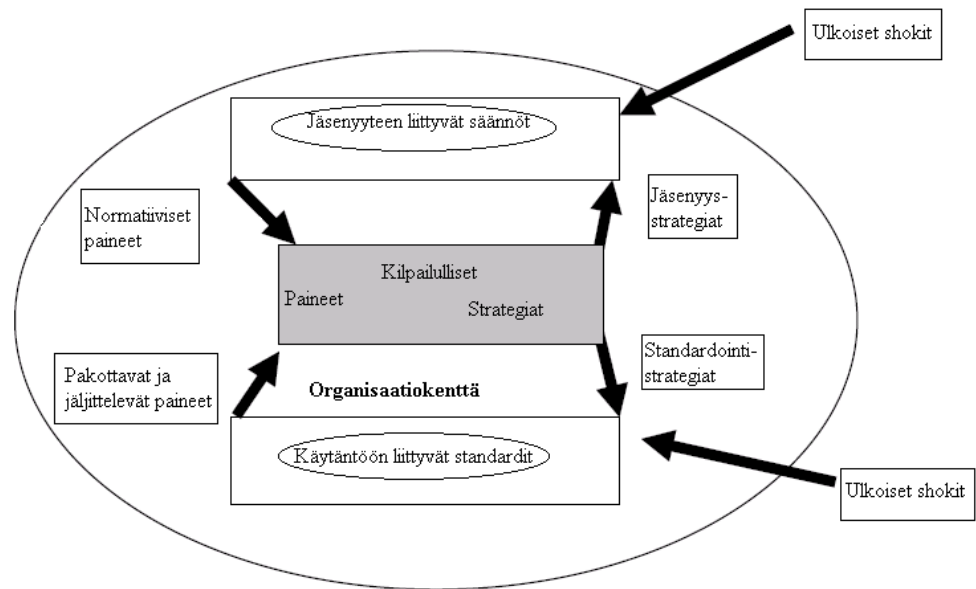


Tässä kappaleessa keskitytään tarkastelemaan institutionaalisten organisaatioiden kilpailukykytekijöitä. Ensin kuvataan instituutioiden strategista toimintakenttää ja institutionaalista strategiaa vastauksena samankaltaistumisen haasteeseen. Tämän jälkeen analysoidaan erilaisia kilpailutekijöitä. Ensimmäisenä ja hyvin olennaisena kilpailutekijänä on instituutioihin vaikuttaminen. Tämän jälkeen avataan myös instituution muita kilpailutekijöitä, joilla institutionaalisella kentällä voi saavuttaa etua. Edun saavuttaminen on nimittäin olennaista, sillä sitä kautta organisaatio pystyy profiloimaan itsensä paremmin institutionaalisella kentällä eikä sen tarvitse alistua samaistumaan muihin organisaatioihin niin ilmeisesti. Lisäksi edulla organisaatio pystyy itse myös vaikuttamaan paremmin institutionaaliseen kenttään.

### **2.6.1 Instituutioihin vaikuttaminen kilpailukykytekijänä**

Institutionaaliset strategiateoriat esittävät vastauksia siihen, millä tavalla organisaatio voi vastata institutionaaliin ja kilpailullisiin paineisiin, jota siihen kohdistuu toimintakentällä. Organisaatiot pystyvät parantamaan omaa strategista kilpailukykyään toimenpiteillä, jotka nähdään institutionaalisena vaikuttamisena.

Lawrence (1999, 168) kuvaa instituutioihin vaikuttamista seuraavassa kuvassa kokonaisprosessin avulla.



Kuva 2: Institutionaalisten strategioiden kenttä (Lawrence, 1999, 168)

Organisaatiokenttä on alue, jossa toimitaan. Alueeseen vaikuttavat ulkoiset shokit, mutta pääasiassa vaikuttaminen muutokset tapahtuvat toimintakentällä. Toimintakenttä on aiemmin DiMaggion & Powellin mukaan kuvattu toimintaympäristö. Tämä koostuu siis avaintoimittajista, resurssien ja tuotteiden kuluttajista, sääntelyviranomaisista, ja muista organisaatioista, jotka tuottavat samanlaisia tuotteita tai palveluita (mm. DiMaggio & Powell 1983, s.148).

Toimintakentän sisällä on kilpailukenttä (tummennettu kenttä), jossa kilpaillaan valitun kilpailustrategian avulla muiden organisaatioiden kanssa. Kilpailustrategian valintaa selittävät institutionaalisella kentällä tapahtuvat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset sekä teknologiset muutokset (Saksa, 2007, s.72).

Lawrencen (1999) mukaan organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa institutionaaliseen ympäristöönsä jäsenyyteen liittyvien sääntöjen tai käytäntöön liittyvien standardien kautta (edellä olevan kuvan vaaleissa neliöissä olevat kentät). Lawrence assosioi jäsenyysstandardit normatiivisen samankaltaistumisen paineen kanssa toisiinsa sekä käytäntöön liittyvät standardit pakottavien ja jäljittelevien paineiden kanssa lähelle toisiaan. Näitä analysoimalla ja

asemoimalla itsensä hyvin institutionaalisella kentällä muuttaen samalla kilpailuasetelmaa organisaatiolla on hyvät mahdollisuudet saavuttaa kilpailuetua.

Jäsenyyteen liittyvät standardit ja strategiat pitävät sisällään jäsenyyden rajat ja sen, millä tavalla valta-asetelmat muodostuvat sekä jakautuvat organisaatioiden kesken. Tämän ohella ne määrittävät jäsenyyden merkityksen institutionaalisella kentällä kaikille toimijoille (Saksa 2007; Lawrence 1999). Lisäksi on huomioitava se, että organisaation koko ja toimintavalta institutionaalisella kentällä vaikuttaa merkittävästi siihen, millä tavalla se pystyy vaikuttamaan jäsenyysstrategioiden muutoksiin. Koon lisäksi Lawrence (1999) korostaa sitä, että organisaatiolla on suurempi vaikutusvalta jäsenyyteen liittyviin standardeihin, jos sillä on mahdollisuus käsitellä institutionaalisesti merkittävää tietoa. Eli tieto on valtaa organisaatiolle.

DiMaggio & Powell (1983) korostavat samoja asioita käytäntöön liittyviin standardeihin ja strategioihin vaikuttamisessa. Mitä merkittävämpää osaamista tai vaikutusvaltaa organisaatiolla on, sitä paremmin se pystyy vaikuttamaan käytäntöön liittyviin standardeihin. Tekniset, lailliset ja poliittiset prosessit kuuluvat juuri näihin käytäntöihin liittyviin prosesseihin, joihin käytäntöstandardit pätevät. Tämän lisäksi jäsenyydet tietyissä institutionaalisissa yhteisöissä edistävät organisaation mahdollisuutta vaikuttaa institutionaalsiin standardeihin sekä toiminnan kannalta merkityksellisen tiedon keräämiseen sekä henkilövalintoihin (DiMaggio 1991).

## **2.6.2 Institutionaalinen muutoskyky**

Zuckerin (1987) mukaan instituutioiden vaarana on muutoskykyisyyden menettäminen. Institutionaaliset elementit välittyvät helposti toimintakentällä kaikille toimijoille ja vakiintuvat pitkän aikavälin rutineiksi kuvailluiksi käytännöiksi. Instituution on tässä stabiilissa tilassa kyettävä miettimään uusia tehokkaampia toimintatapoja ja muutoksia, jotta sen tehokkuus ja tarkoitus säilyy.

Selznickin (1996) mukaan instituution muutoskykyisyyteen ja sen institutionalisoitumisen vähentymiseen vaikuttaa merkittävästi valtion säädökset ja niiden muutokset. Säädösten suotuisa kehitys muuttaa kaikkein todennäköisimmin instituution vanhoja tapoja. Lisäksi valtion asettamat muospaineet ehdollisine sanktioineen pakottavat Selznickin mukaan instituutioita positiiviseen muutokseen. Näitä vaatimuksia voivat olla mm. tehokkuusvaatimukset tai uudet esitetyt yhteiskunnan toimialan suuntaukset, joiden mukaan instituutioiden halutaan toimivan. Muutoskykyisyydellä organisaatio siis pystyy säilyttämään kilpailukykyä institutionaalisen kentän kilpailussa.

Marcussenin ja Kaspersenin (2007) mukaan monesti institutionaalinen muutos tapahtuu vasta, kun instituutio kohtaa edessä olevan muutostilanteen esimerkiksi globalisaation aiheuttamana. Muutoskyvyn kannalta tämä tilanne on jälkijättöinen eikä se lisää instituution kilpailukykyä, sillä muutos tapahtuu pakotetussa tilanteessa.

### **2.6.3 Kilpailustrategia**

Organisaatioiden toimijat ovat vaarassa uppoutua liikaa omaan toimintaansa ja institutionalisoitua. Sama vaara on organisaation prosesseilla institutionaalisella kentällä. Toimintatavoista on vaarana syntyä institutionaalisia ja tämän vuoksi organisaatioiden on kyettävä jatkuvaan muutokseen. Yksi merkittävä muutosvoima on onnistunut kilpailustrategia.

Zuckermannin (1999) mukaan organisaation on pystyttävä erilaistamaan itsensä samankaltaistuttuaan. Oikean kilpailustrategian luominen onkin erittäin tärkeää organisaatiolle sen kilpaillen institutionaalisella toimintakentällä. Lawrencen (1999) mukaan oikean aseman löytäminen on instituutiolle erittäin olennainen asia sen kilpailukyvyn kannalta. Erilaistaminen kilpailustrategiana on siis tärkeää organisaatiolle institutionaalisella toimintakentällä.

Porterin (1985, s.16) mukaan kilpailustrategian on pohjauduttava toimialan houkuttelevuuteen vaikuttavien pelisääntöjen ymmärtämiseen. Tässä tilanteessa

näiden sääntöjen kanssa toimeen tuleminen on olennaista, ihannetapauksessa muuttaminen tietysti helpottaa kilpailustrategiaa. Kuten yllä on todettu (mm. Scott 2001) organisaation koko ja asema vaikuttavat merkittävästi kykyyn muuttaa pelisääntöjä institutionaalisella kentällä.

Pelisääntöjen ja paikan ymmärtämisen jälkeen oikean strategian valinta onkin siis olennainen osa instituution toimintaa ja menestystä. Institutionaalinen kenttä luo selkeät omat lainalaisuutensa, mutta se antaa kuitenkin organisaatiolle vaihtoehtoja asemoida itseään suhteessa kilpailijoihin.

Marcussenin ja Kaspersenin (2007) mukaan vain kuolleet instituutiot eivät muutu ja kilpailukykyä löytääkseen organisaatioiden tulee löytää oikeat tavat luoda kilpailuetua institutionaalisella kentällä. Oikean kilpailustrategian löytämisen lähtökohdaksi institutionaalisella toimintakentällä on juuri oman tilanteen ja aseman ymmärtäminen ja suhde muihin institutionaalsiin organisaatioihin. Kilpailuedun saavuttamiseksi instituutioiden tulee omaksua toimintatapoja ja oppeja muilta organisaatioilta. Institutionaaliset toimijat tarvitsevat tässä tilanteessa innovaatiokykyä ja uudenlaista institutionaalista yrittäjyyttä, jolla muutetaan toimintatapoja ja luodaan uusia keinoja saavuttaa kilpailuetua suhteessa muihin organisaatiokentän toimijoihin.

Kappaleen lopuksi totean myös sen, että organisaation strategiana voi myös olla yhteistoiminta institutionaalisella kentällä. Verkostoituminen on toinen mahdollisuus saavuttaa vaikuttavuutta organisaatiokentällä. Verkostoitumistapa voi olla joko kilpailuun tai yhteistoimintaan perustuva. Yhteistoimintaan perustuva yhteistyö voi jopa olla sattumanvaraista käsitetyllä organisaatiokentällä. Kilpailuun perustuva strategia taas lähtee usein markkinoiden toimintaan perustuvista lähtökohdista. Tällöin organisaatioiden yhteistoimintaa määrittelee lähtökohtainen ajatus siitä, että yhteistoiminnan ohella organisaatiot toimivat kilpaillulla kentällä ja liiallinen yhteistoiminta ei välttämättä ole hyvä vaihtoehto (Kuoppala & Marttinen, 1995, s. 98–100).

Marcussen ja Kaspersen (2007) puhuvat myös yhteistoiminnasta ja verkostoitumisesta kilpailukykytekijänä. Heidän näkemyksensä mukaan

päätöksentekijöiden verkostoituminen ja yhteistoiminta auttaa organisaatiota löytämään kilpailuetutkijoita omaan uudistumiseen. Ennen kaikkea kansainvälinen verkostoituminen ja uusien toimintatapojen löytäminen globaaleilta markkinoilta auttaa institutionaalisessa muutoksessa.

Yhteistoiminta monella tasolla on siis organisaatiolle yksi mahdollisuus rakentaa strategiaansa, mutta toimivassa kilpailustrategiassa tulee toki olla myös yksilöllisiä, organisaatiolle ominaisia kilpailukykytekijöitä. Seuraavassa kappaleessa käsitellään julkisen sektorin organisaatioita institutionaalisessa strategiateoriassa. Yliopistoa julkisen sektorin instituutioonä käsitellään laajemmin tämän jälkeen omassa osiossaan.

## ***2.7 Julkisen sektorin organisaatiot institutionaalisessa strategiateoriassa***

Julkisen sektorin organisaatioita on tutkittu erikseen institutionaalisessa strategiateoriassa vain vähän. Usein ne liitetään vain osaksi muuta organisaatiokenttää teoriatutkimuksessa. Niiden ominaisuudet ja organisaatiokenttä poikkeaa paljon muista organisaatiokentistä, joten niiden tarkastelu erillisenä kokonaisuutena osana strategiateoriaa on perusteltua (Frumkin & Galaskiewicz, 2004). Institutionaalisessa organisaatioteoriassa julkisen sektorin organisaatiot nähdään myös monesti institutionaalisten paineiden aiheuttajina, ei niiden kohteina. Kuitenkin julkisenkin sektorin organisaatioluokkia on monia ja ne kokevat paljon institutionaalisia paineita. Paineita ovat tutkineet mm. museoiden kohdalla DiMaggio (1991) ja yliopistojen kohdalla Brint & Karabel (1991) sekä Kraatz (1998). Lisäksi suomalaisessa institutionaalisessa tutkimuksessa korkeakoulukenttää ovat käsitelleet mm. Kuoppala & Marttinen (1995) ja Kuoppala (2001).

Meyer & Rowan (1977) käsittelevät myös julkisen sektorin roolia, lakisääteistä ja lainopillista asemaa, joka julkisella sektorilla on institutionaalisella kentällä. Heidän näkemyksensä mukaan julkisen sektorin organisaatiot ja muut

organisaatiot tasapainoilevat siten, että kun julkinen sektori lisää paineita ja normeja, muut organisaatiot seuraavat noudatteleamalla samaa linjaa. Tässä tilanteessa julkinen sektori omalla tavallaan rakentaa institutionaalista kenttää ja sen lainalaisuuksia.

Fliegsteinin (1990) mukaan julkinen sektori omalla toiminnallaan kaventaa organisaatioiden yksilöllistä kehitystä institutionaalisella toimintakentällä. Säätelyn avulla pyritään muuntamaan organisaatiokenttää homogeenisempaan suuntaan niin, että sitä pystytään kontrolloimaan paremmin. Tässä yhteydessä julkisella sektorilla Fliegstein käsittää valtion ja sen toimet puhuessaan lakeja säättävästä voimasta. Määrittely on toisaalta yksipuolinen, sillä julkiseen sektoriin kuuluu monia organisaatioita, jotka toimivat omalla institutionaalisella organisaatiokentällä valtion laitoksina.

Frumkin ja Galaskiewicz (2004) ottavat kantaa julkisen sektorin roolin uuden instituutionalisen strategioteorian alalla todeten valtion toimien vaikuttavan julkisen sektorin organisaatioiden toimintaan ja luovan niille paineita muutokseen. Tosin julkisen sektorin organisaatioiden väitetään olevan usein poliittisessa ytimessä vieden institutionaalista kehitystä eteenpäin omilla toimillaan. Institutionaaliset samankaltaistumisen paineet ovat heidän mukaansa paljon kovempia julkisen sektorin organisaatioita kohtaan. Näihin argumentteihin pohjautuen voidaan todeta julkisen sektorin organisaatioiden olevan kahdenvälisessä institutionaalisessa paineessa. Valtiolta suunnalta tulevia odotuksia tulee täyttää, uudistaa omaa toimintaa ja näyttää samalla mallia muille organisaatioihille, jotka omaksuvat toimintatapoja institutionaalisella toimintakentällä.

Seuraavaksi tässä työssä käsitellään yliopistoa instituutiona ja sitä toimintakenttää, jolla yliopistot toimivat. Tämän toimintakentän hahmottaminen on olennainen osa sitä prosessia, jolla yliopisto organisaationa pystyy luomaan kilpailuetua muihin organisaatioihin institutionaalisella toimintakentällään.

### 3 Katsaus yliopistolaitokseen

Suomalainen yliopistolaitos on osa julkista hallintoa, joka on osa yhteiskuntaa, sen filosofisia, poliittisia, teknologisia ja taloudellisia ulottuvuuksia. Länsimaissa yliopistolaitos on yleensäkin laajasti julkisessa omistuksessa ja julkisten organisaatioiden ympäristö on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana dramaattisesti. Julkinen sektori on erityisesti kahden vaatimuksen välissä, toisaalta olisi lisättävä tulosta, toisaalta vähennettävä kustannuksia (mm. Jreisat 1997:10–30). Paineet ovat ilmeiset.

Suomalaiset yliopistot uudistuivat tällä hallituskaudella merkittäväällä tavalla. Hallitusohjelman suunnitelmien mukaan ne saivat erilaisen aiemmasta poikkeavan taloudellisen organisoitumismuodon, joka siirsi ne pois valtion tiliviraston asemasta. Ajatuksena oli, että näin yliopistot saavat uudenlaisen autonomian erityisesti taloudelliseen asemaansa liittyvässä päätöksenteossa. Organisatorinen muoto niille on julkisoikeudellinen laitos lukuun ottamatta Aalto-yliopistoa sekä Tampereen teknillistä yliopistoa, jotka ovat yksityisoikeudellisia säätiöitä. Yliopistolaitos Suomessa on kuitenkin vanha ja perinteikäs, kuten kaikkialla maailmassa, joten yliopistolaitoksen toiminta instituutiona ja yliopisto-organisaatioiden toiminta institutionaalisella kentällä on tärkeää ymmärtää. Tämä on erityisen tärkeää niille, jotka päättävät yliopistolaitoksen ja yliopistojen tulevaisuudesta sekä strategioiden ja toiminnan painopisteistä. Tämän vuoksi OKM on myös teettänyt institutionaalista tutkimusta yliopistolaitoksesta ja sen toiminnan luonteesta osana yliopistouudistusta ja yliopistojen toiminnan muutosta (OKM, 2010).

Tässä osassa käsitellään yliopistoa instituutiona, yliopistolaitosta, sen kehitystä sekä suomalaista yliopistolaitosta osana eurooppalaista yliopistokenttää. Lisäksi tarkastellaan yliopistojen toimintakentän muutosta sekä sitä, minkälaisessa tilassa yliopisto instituutiona on tänä päivänä 2010-luvulla. Yliopistoinstituution toiminnan ymmärtämisessä on tärkeää ymmärtää yliopiston toimintakentän rakenteet, yliopisto-organisaation tasot sekä yliopiston institutionalisoitumisen



piirteet. Näitä asioita kuvataan tässä pääkappaleessa, jonka tarkoitus on avata yliopistollisen toiminnan luonnetta institutionaalisena organisaationa.

### ***3.1 Yliopisto instituutiona***

Yliopistoilla on maailmanlaajuisesti erittäin merkittävä, tunnustettu asema länsimaisessa yhteiskunnassa. Yliopistot nähdään korkean tieteen ja tutkimuksen tekijöinä sekä aineellista ja henkistä pääomaa tuottavina laitoksina. Yliopistojen vaikutus yhteiskunnan kehitykseen on huomattava. Yliopistoinstituutio nähdään kuitenkin monesti erillisenä, ei niinkään yhteiskuntaan kuuluvana yksikkönä. Instituution selkeinä haasteina on jo pitkään nähty eristäytyneisyys yhteiskunnasta ja resurssien liika hajauttaminen. Lisäksi yliopistot ovat instituutiona menettäneet monopolinsa tiedon luoja ja lähteenä (Cabal 1991).

Yliopistoinstituutio on maailman vanhimpia instituutioita. Yhteiskunnan muuttuessa yliopistoilta kuitenkin odotetaan merkittävää uudistuskykyä myös instituutioina. Poliittisten ja kulttuurillisten paineiden kohdistuessa yliopistoihin, niiltä odotetaan pysyvyyden ohella kykyä omaksua uusia toimintatapoja ja muokkautua instituutioina yhteiskunnan haluamaan suuntaan. Tämä vaatii paljon erityisesti nykymaailmassa teollisen yhteiskunnan aikakauden jälkeen. Suuri kysymys onkin, pystyykö yliopistoinstituutio muokkautumaan odotusten mukaan (Sporn 1999).

Yliopistoinstituution ymmärtämiseen ja sen ilmiöiden tutkimiseen liittyen tarvitaan yliopisto-organisaation luonteen ymmärtämistä. Tässä kontekstissa painotetaan sitä, että akateemisen organisaation luonteen ymmärtäminen on edellytys myös monien ongelmien ja asioiden ratkaisemiseksi (Rekilä, 2006, s.37; Clark, 1983, s.70).

Yliopistoilla on myös kansainvälisellä toimintakentällä erilaiset institutionaaliset asemat ja suhteet esimerkiksi valtioihin. Nämä tekijät määrittävät yliopisto-organisaatioiden asemaa toimintakentällään, institutionaaliset säännöt sekä lait

vaihtelevat ja tämä tulee aina ottaa huomioon tarkasteltaessa yliopistoja instituutioina (Aghion et al, 2010). Useimmissa länsimaissa yliopisto toimii instituutiona julkisen omistuksen pohjalta, joten tässä yhteydessä yliopistoa tarkastellaan julkisena organisaationa omassa toimintaympäristössään. Yliopistoa julkisena organisaationa käsitellään omassa kappaleessaan. Seuraavassa kappaleessa avataan yliopiston ympäristöä ja sen ulottuvuuksia. Ympäristön tunteminen on olennaista tarkasteltaessa organisaatiota ja sen toimintamahdollisuuksia sekä ennen kaikkea toimintamahdollisuuksien kehittämistä.

### ***3.2 Yliopisto-organisaatio ympäristössään***

Yliopisto-organisaation, kuten muidenkin organisaatioiden, ympäristö aiheuttaa monia paineita ja vaatimuksia organisaatiolle: asettaa rajoituksia, luo tilanteita, ongelmia ja mahdollisuuksia. Vaikka organisaatiot voivat jossain määrin vaikuttaa lähiympäristöään muuttavasti, voidaan todeta, että pääosin organisaatioiden on sopeuduttava ympäristöönsä enemmän kuin ympäristön olisi sopeuduttava organisaation vaatimuksiin. Yllä kuitenkin todettiin strategisia keinoja, jolla organisaatio, kuten yliopisto, pystyy vastaamaan organisaatiokentän paineisiin institutionaalisella toimintakentällä.

Lehtimäki (1989, s. 19–21) jakaa toimintaympäristön oikeudellis-poliittiseen ja taloudelliseen osaan. Oikeudellis-poliittisesti korkeakoulujen toimintaympäristöön vaikuttaa se, millä tavalla ne ovat osa valtionhallintoa. Perinteisesti eurooppalaisessa järjestelmässä yliopistot ovat olleet merkittävästi kytköksissä valtioon. Valtion hallintojärjestelmä on taas ollut varsin muuttumaton, joten korkeakoulujen toimintaympäristön tätä osaa voidaan historiallisesti luonnehtia vakaaksi. Tämä on osaltaan johtanut siihen, että korkeakoulujen toiminta varsinkin hallinnon toiminta-alueella on rakenteeltaan keskitetty ja byrokraattinen. Tieteenalan ja hallinnon rooleja käsitellään lisää yliopisto-organisaation dimensionaalisuutta käsittelevässä kappaleessa.

Tarkasteltaessa yliopistoja valtion laitoksina, muodostaa valtionhallinnon järjestelmä myös yliopistolaitoksen valtionhallinnon rahoitusjärjestelmä myös korkeakoululaitoksen taloudellisen toimintaympäristön rungon (mm. Kuoppala & Marttinen 1995, Lehtimäki 1989). Osana valtion budjettijärjestelmää yliopistojen taloudellinen ympäristö on ollut pitkään stabiili ja yksinkertainen. Rahat ovat tulleet valtiolta, valtionhallinnon eri kanavilta ja toimintaympäristö on muodostunut osittain myös valtion rahoituskanavien mukaan.

Yliopisto toimii laajassa ympäristössä ja ympäristöä voidaan määrittää kerroksien kautta erityyppisten ympäristöjen mukaan. Seuraavassa kappaleessa käsitellään yliopisto-organisaation kerrostunutta ympäristöä, sen tasoja ja avataan eri tasojen määrääviä tekijöitä.

### **3.2.1 Yliopisto-organisaation kerrostunut ympäristö**

Organisaatiotutkimuksessa on käytössä erilaisia ympäristökäsitteitä, jotka eroavat toisistaan kattavuutensa mukaan. Ympäristökäsitteistön kehittyessä organisaation ympäristöä on alettu tarkastella erilaajuisista ympäristöelementtien kerroksista muodostuvana. Aluksi organisaatioteoriassa käsiteltiin välitön toimintaympäristö ja sosiaalinen toimintaympäristö. Tämän jälkeen tulivat käsitteparina tekninen ja institutionaalinen ympäristö (Kuoppala & Marttinen, 1995, s.83).

Sosiaalisella ympäristöllä käsitetään organisaatiota ympäröivän yhteisön ominaisuuksia, kuten esimerkiksi sen kulttuuria, koulutusta, taloutta, arvoja, lakeja ja normeja (Nikkilä, 1994: 57–58). Siten korkeakouluorganisaation sosiaalista ympäristöä voidaan kuvata määrittämällä mm. seuraavat tekijät; koulutusjärjestelmä eri tasoineen, opiskelijoiden asemaa määrittävät taloudelliset ja oikeudelliset säädökset, koulutuksen arvostus yhteiskunnassa, korkeakoulupoliittinen päätöksenteko valtionhallinnossa, väestön yleinen sivistys- ja koulutustaso sekä korkeakoulujärjestelmän sosiaalinen rakenne.

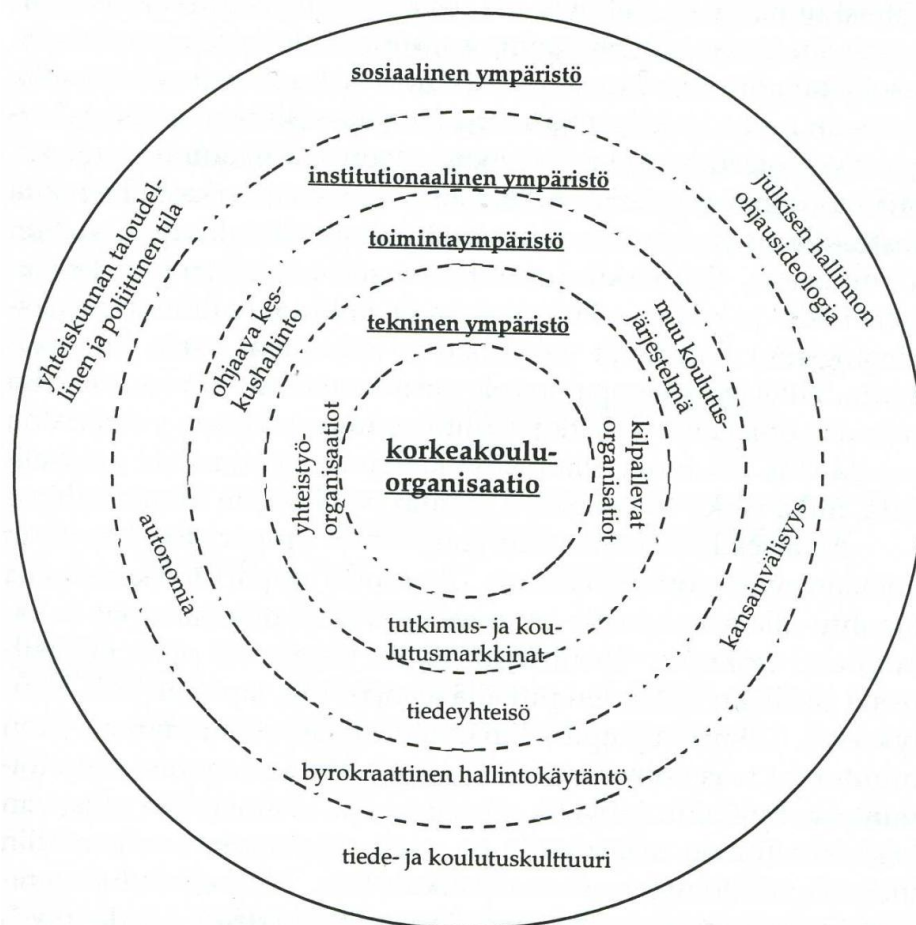
Sosiaalisen ympäristön käsitettä lähellä on institutionaalisen ympäristön käsite. Tätä institutionaalista toimintaympäristöä, sen luomia paineita organisaatiota kohtaan ja institutionaalisia strategioita käsiteltiin jo laajasti yllä instituutioita käsittelevässä kappaleessa. Julkisen sektorin osana toimivassa korkeakoulujärjestelmässä institutionaaliseen ympäristöön sisältyy Kuoppalan ja Marttisen (1995, s.84) mukaan byrokraattinen hallintokulttuuri, jonka perustana on byrokraattinen kognitiivinen tyyli. Tyyllille ominaista on kaiken ennallaan pitämistä tukeva ongelmanratkaisu innovatiivisuuteen pyrkivien ratkaisumekanismien sijasta. Yliopistoyksikköjä kohtaan taas kohdistetaan tiettyjä määräyksiä ja vaatimuksia, joita niiden pitää pyrkiä noudattamaan sekä sopeutumaan niiden kanssa toimimiseen. Mielenkiintoista on, että jos sopeutuminen koetaan itsestään selvänä velvollisuutena, valtion ohjausjärjestelmästä on tullut määritelmän mukaan instituutio.

Suppeampana ympäristökäsitteenä organisaatioteoriassa on toimintaympäristökäsite. Se on kokonaisympäristön osa, jonka kanssa organisaation on välttämätöntä toimia panos- ja tuotosvaihdantasuhteessa. (Kuoppala & Marttinen, 1995, s.85) Toimintaympäristö on mahdollista jakaa osaympäristöihin, jolloin organisaatioon vaikuttavat vuorovaikutusprosessit ja tilannetekijät täsmentyvät. Nikkilä (1994, s.57) erottaa julkisten organisaatioiden osaympäristöinä asiakas-, kilpailu-, yhteistyö- ja hallintoympäristön. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat yliopiston kannalta olennaisia, sillä niiden perusteella määräytyy yliopistojen varmuus/epävarmuus toiminnassaan sekä organisaation riippuvuus suhteessa ympäristöönsä.

Yliopistoyksiköiden ympäristöä voidaan määrittää myös organisaatioiden ympäristön alueiden mukaan. Organisaatioteoriassa määritellyistä alueista tekninen ympäristö lienee suppein. Tämä ympäristö on määritetty mm. uudemmassa ekologisessa (Scott 1987, s.13) organisaatiotutkimuksessa. Tekninen ympäristö viittaa lähinnä markkinoihin, joilla organisaatioiden tuotteet ja palvelut tuotetaan ja vaihdetaan. Yliopistojen tekninen ympäristö koostuu ensinnäkin rahoituksen lähteistä, eli valtionhallinnosta sekä sen osista sekä rahoitusta

kanavoivista säätiöistä ja rahastoista. Lisäksi teknisen ympäristön muodostavat opiskelijat. Opiskelijat ovat välitön osa yksikön teknistä ympäristöä.

Edellä esitettyjä yliopiston ympäristön erilaajuisia luonnehdintoja ei tule tulkita kategorisesti toisensa pois sulkeviksi, vaan ne tulee tulkita pikemminkin jatkumona Scottin (1987, s.126) tapaan. Yliopisto-organisaation ympäristö vaihtelee ja sille voidaan määrittää päällekkäisiä kerroksia. Oheisessa kuvassa on katkoviivoin havainnollistettu korkeakouluyksikön päällekkäisiä kerroksia (Kuoppala & Marttinen, 1995, s.89). Kuhunkin kerrokseen on sijoitettu sille ominaisia korkeakouluorganisaatioon vaikuttavia tyypillisimpiä tekijöitä edeltävään ympäristökerrosten erittelyyn perustuen. Myös korkeakouluorganisaatio on kuviossa erotettu ympäristöstään vain katkoviivalla, koska avoimen organisaatiotarkastelun perusteella myös organisaation ja sen ympäristön välinen raja on häilyvä.



Kuva 3: Korkeakouluorganisaation kerrostunut ympäristö (Kuoppala & Marttinen, 1995, s.89)

Yliopiston kerrostuneen ulkoisen ympäristön lisäksi organisaation sisältä löytyy erilaisia ulottuvuuksia ja eri tasoja. Eri henkilöstöryhmien ja organisaatiotasojen ohjaus dimensionaalisessa rakenteessa on tärkeää organisaation toimivuuden kannalta sekä ulkoisen yhteistyön kannalta. Seuraavassa kappaleessa avataan yliopisto-organisaation tasoja, ryhmiä sekä organisaation dimensionaalisuutta.

### ***3.3 Yliopisto-organisaation tasot, ryhmät ja ohjaus***

Tässä kappaleessa kerrotaan yliopisto-organisaation erityispiirteitä ja avataan sitä, mitä tarkoittavat eri dimensiot käytännössä yliopistoissa organisaation sisällä. Selvittäessään yliopisto-organisaation erityisluonnetta Clark käyttää käsitettä dimensio. Ensinnäkin koko yliopistolaitos jakaantuu kahteen dimensioon: erityyppiset organisaatiot käsittäviin yliopistosektoreihin ja akateemisen henkilökunnan käsittäviin hierarkkisiin ryhmiin. Toisaalta yksittäinen yliopisto jakaantuu niin ikään kahteen ristikkäiseen dimensioon, vertikaaliseen yliopistotason, tiedekunnat ja laitokset sisältävään ja horisontaaliseen professionaalisesti spesialisoituneeseen dimensioon. Olennaista yliopisto-organisaation toiminnan ymmärtämisessä on tieteenalakohtaisen spesialisoitumisen ymmärtäminen. Clarkin näkemyksen mukaan näiden spesiaaliryhmien välillä vallitsee jatkuvasti konfliktitilanteita, muun muassa keskenään, suhteessa opiskelijoihin ja suhtautumisessa hallintoon. (Clark 1984b: 108–109)

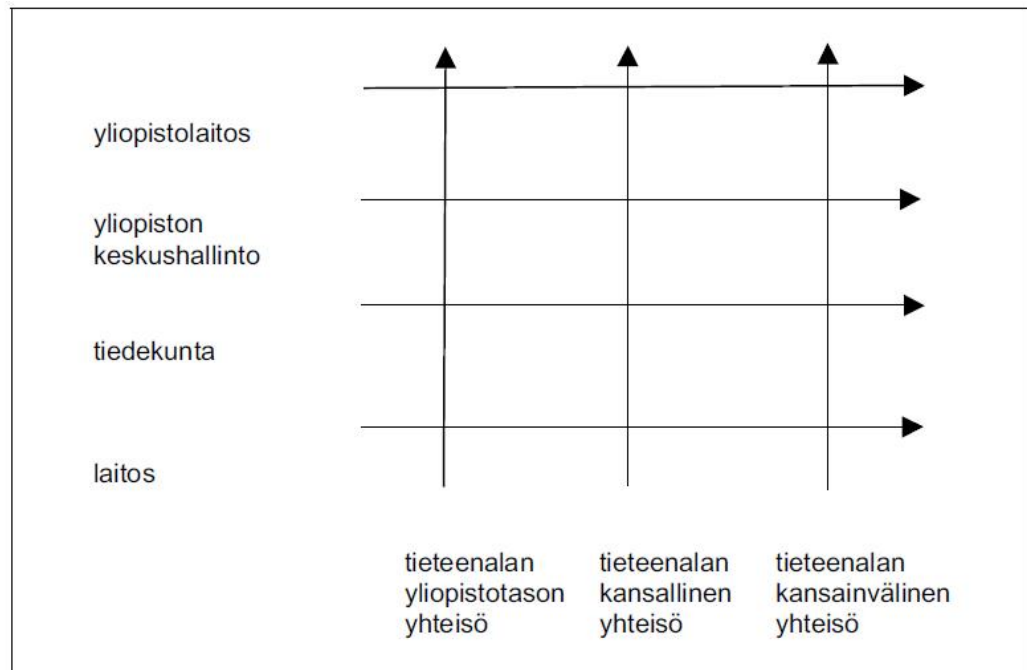
Yliopistoissa hallinnollinen ja akateeminen elementti kohtaavat toisensa yksikkötason sisäisessä hallinnossa. Näitä kohtaamisareenoita ovat tiedekunnat, laitokset, oppiaineet, tutkimusprojektit jne. Hallinnon näkökulmasta tämän matriisirakenteen tehokas ja kiinteä ohjaaminen on ollut lähes mahdotonta. Valtion keskushallinnon ohjaus ei suinkaan aina tavoita yliopistojen

operationaalisia tasoja, koska valtion puolelta ei ole otettu huomioon yliopisto-organisaation kaksisuuntaista rakennetta, institutionaalista asemaa ja tieteenaloihin jakautunutta operationaalista tasoa. (Kuoppala 2001)

Yliopistoissa institutionaaliset dimensiot kokoavat yhteen eri tieteenharjoittajat, spesialistit, hallintovirkamiehet ja opiskelijat. Yksityiskohtaisuuden vähentyessä suomalaisessa yliopistojen valtionohjauksessa tämä instituuttidimensio on korostunut tieteenaladimension kustannuksella. Tieteenala muodostaa selvästi erikoistuneen organisaatiomuodon, joka yhdistää samojen alojen tieteenharjoittajat paitsi yhdessä yliopistossa niin hyvinkin laajasti eri yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa. Yksittäisten tieteenalojen toimintalogiikka korostuu tiedekunta- ja laitostasolla. Tutkijat toimivat myös kansainvälisessä tiedeyhteisössä. Jokaisella tieteenalalla on oma historiansa ja toimintatapansa ja näihin uudet tulokkaat sopeutetaan asteittain. Kyse on erilaisista kulttuureista, teorioista, metodologioista, tekniikoista ja problematiikasta. Myös idolit vaihtelevat. Akateemisen yhteisön jäsenet jakavat paradigman keskenään ja paradigma jakaa akateemiset yhteisöt toisistaan. (Clark 1983: 74–76)

Alla esitetyssä kuviossa on näkyvillä yliopistolaitoksen organisoitumismallin kaksi dimensiota. Tämä mahdollistaa sen, että tieteenalayhteisöt voivat olla hyvinkin vahvoja perustuen juuri omaan spesialisoituneeseen asiantuntemukseensa. Yliopistot eivät siis ole olleet yhtenäisin toimintaperiaattein toimivia organisaatioita, mikä on näkynyt esimerkiksi yliopistojen johtamisessa. Yliopistolaitoksen ja yksittäisen yliopiston toimintaa säätelee siis sekä hallinnollinen että akateeminen dimensio. Hallinnollinen ohjaus tulee keskitettyjen poliittisten elinten ja byrokratian, määrärahoja myöntävien ja niitä allokoivien organisaatioiden taholta. Näiden kautta määrittyy yliopistojen toimintajärjestelmä, identiteetti ja paikka. Samanaikaisesti toisenlainen politiikka muotoutuu akateemisessa yhteisössä. Siellä päätetään akateemisten virkojen ja kunnianosoitusten saajat, maine ja status sekä näihin perustuva resurssien jako. Tullakseen tunnustetuksi jollakin tieteenalalla täytyy saavuttaa saman alan tutkijoiden tunnustus. Näillä kahdella politiikka- ja päätöksentekojärjestelmällä on vähän muodollisia liittymäkohtia, mutta ne kuitenkin vaikuttavat toisiinsa

merkittävästi. Korkean akateemisen prestiisin omaavilla henkilöillä ei välttämättä ole korkeata statusta yliopistonsa päätöksentekojärjestelmässä (Rekilä, 2006).



Kuva 4: Yliopistolaitoksen kaksidimensionaalisuus (Clark 1983)

Monet korkeakoulujärjestelmän osat samoin kuin yksittäisen yliopiston osat ovat vain löyhästi sidoksissa toisiinsa. Korkeakoulujärjestelmän löyhäsidonnaisuus saa aikaan sen, että sekä yliopiston johtaminen että järjestelmän ohjaaminen ja koordinointi ovat monimutkaisia eivätkä perinteiset hallinnon ohjausmekanismit pure (Kuoppala et al. 2010; Hölttä 1995.).

Löyhäsidonnaisuuden merkitystä on organisaatiotutkimuksessa tutkittu edelleen institutionaalisen organisaatioteorian piirissä, jossa on todettu organisaatioiden käyttävän löyhäsidonnaisuutta keinona suojata ydintään institutionaalisen ympäristön paineilta. Tämä johtaa käyttäytymiseen, jossa organisaatiot sitoutuvat ulkoa päin tuleviin vaateisiin, vaikkapa ohjaukseen, kuin rationaalisiiin myytteihin. Meyer ja Rowan (1977) tarkoittavat rationaalisilla myyteillä sitä, että yliopistot esimerkiksi laativat niiltä ministeriön ohjauksessaan edellyttämiä dokumentteja (esimerkiksi erityisstrategioita), mutta eivät kuitenkaan muuta oman toimintansa



peruspiirteitä juurikaan ohjauksen edellyttämään suuntaan. Näillä ilmauksilla voidaan kuvata yliopistojen tapaa tuottaa asiakirjojaan suhteessa siihen, miten niiden mukaiset periaatteet viedään yliopiston sisällä todellisen toiminnan tasolle (Kuoppala et al, 2010).

Analysoitiinpa yliopisto-organisaation ohjausvoimia ja niiden vaikutusta eri organisaatiotasoihin millä mittarilla tahansa, niin viime vuosikymmeninä yliopisto-organisaatio on lähinnä toiminut itsenäisesti julkisena organisaationa. Seuraavassa kappaleessa käsitellään yliopistoa julkisena organisaationa. Kappaleen tarkoituksena on avata sitä, mitä lainalaisuuksia julkisen organisaation toimintaan ja toimintakenttään liittyy.

### ***3.4 Yliopisto julkisena organisaationa***

Suomessa yliopisto ja sitä ohjaava Opetus- ja kulttuuriministeriö sekä useat muut yliopistojen piiriin kuuluvat organisaatiot, ovat julkisia organisaatioita. Julkisten organisaatioiden rahoitus on riippuvainen julkisesta taloudesta, sillä pieni osa rahoituksesta tulee suoraan ”asiakkailta”. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinamekanismin avulla lainalaisuudet huomioiva päätöksenteko puuttuu yliopistoista melko täysin verrattuna yksityisiin organisaatioihin (Rekilä, 2007, s.40). Samankaltainen malli on myös monissa Suomeen verrattavissa olevissa Euroopan maissa. Eurooppalaisen yliopistojärjestelmän kehitystä tarkastellaan erikseen kappaleessa 4.1.

Julkisen organisaation kohdalla tulee huomioida byrokratian vaikutus. Suomessa yliopistojen kohdalla valtion tulosohtauksen muutosten ja yliopistojen autonomian lisäyksen avulla tätä pyritään vähentämään. Byrokratiasta puhuttaessa Scott (1981) muistuttaa, että byrokratiakin käsitetään eri termeinä. Jotkut näkevät byrokratian jonain yksikkönä ja jotkut taas kuvaavat byrokratiolla tiettyä hallinnollista rakennetta ja toimintatapaa. Byrokratiaan ja sen vähentämiseen vaikuttaminen voidaan nähdä yliopiston tärkeäksi tehtäväksi institutionaalisella

toimintakentällä. Instituutioiden samankaltaisuutta edellä käsiteltäessä nimenomaan hallinnolliset rakenteet voidaan nähdä muodostuvan muodollisesta samankaltaistumisesta.

Oulasvirran (2007) mukaan hallinnolliset rakenteet luovat haasteita tiedon kulkuun ja johtamiseen. Moniportaissa organisaatiossa asiakkaan ääni saattaa hukkaa matkalla eri organisaatioportaiden välillä. Lisäksi tämä ominaisuus hidastaa kaikkea kehittämistä mm. siksi, että kehittämistyöstä tulee vakuuttaa useita organisaatiotasoja ja – tahoja. Yliopistoissa tämä haaste tulee vastaan mm. tiedekuntarakenteessa ja yliopiston yleisessä palvelurakenteen kehittämisessä. Tämä voikin johtaa passiivisuuteen kehittämistyössä, mikä taas hankaloittaa organisaation toimintaa ja vaikuttavuutta ympäristöönsä. Passiivisuutta ja institutionalisoitumista tulisikin välttää, sillä aikaisemmassa osassa todettiin Zuckerin (1987) mukaan siten, että tämänkaltainen passivoituminen, muutoskykyisyyden menettäminen voi helposti johtaa ainoastaan rutiinien harjoittamiseen.

Julkinen organisaatio eroaa yksityisestä monella tapaa, muutoinkin kuin päätöksentekoprosessien, omistajuuden ja rahoituksen sekä niihin liittyvän poliittisen kontrollin suhteen. Julkiset organisaatiot ovat hyvin kompleksisia ja niiden teoreettisen tarkastelun lähtökohdat vaihtelevat. Tähän kompleksisuuteen vaikuttaa monesti inhimillisen käyttäytymisen vaihtelevuus, havainnoinnin ja mittaamisen epätarkat tekniikat sekä erityisesti poliittisesti ja taloudellisesti kontrolloimaton ympäristö. Julkisessa organisaatiossa korostuvat niiden ympäristöön, toiminnan palveluluonteeseen ja sisäiseen rakenteeseen liittyvät seikat. Toiminta on laissa säädettyä ja rahoitus tulee poliittisen prosessin kautta. Palveluluonne korostuu ja osa toiminnasta voidaan katsoa pakolliseksi. Koska tavoitteet ovat usein epäselvät jopa keskenään vastakkaiset, organisaatioiden sisäinen rakenne ja prosessit ovat hyvin vaihtelevia. Prosessien kontrollointi on luonnollisesti myös haasteellista tämänkaltaisissa organisaatioissa (Jreisat 1997: 32–40).

Cohen, March ja Olsen (1987) ovat kirjoittaneet organisaatioiden päätöksenteon epämääräisyydestä. Erityisesti julkisia ja koulutusorganisaatioita koskee se, että niiden tavoitteenasettelu on problemaattista, teknologia epäselvää ja päätöksentekoon osallistumista leimaa lyhytnäköisyys riippumatta siitä, että organisaatioiden voidaan katsoa toimivan osana poliittista järjestelmää ja hierarkkista byrokratiaa. Tällaista tekoa kutsutaan garbage can -malliksi. (Cohen, March & Olsen 1987: 25–26.) Aikaisemmin teoriaosiossa todettiin jäljittelevien paineiden vaikuttavan organisaatioiden samankaltaistumiseen. Yliopistojen tulisi päästä eroon samankaltaistumisesta, sillä se omalta osaltaan ruokkii myös garbage can – mallin kaltaista toimintaa. Tämä eittämättä johtaa siihen että, organisaatiokentällä tehdään samansuuntaisia lyhytnäköisiä strategisia liikkeitä ilman pitkäjänteistä strategista suuntaa.

Julkisia organisaatioita kohtaan kohdistuu siis paljon enemmän institutionalisoitumisen paineita. Yliopisto joutuu jatkuvasti toimimaan organisaatiokentällä käsitelläkseen näitä kysymyksiä. Seuraavassa kappaleessa avataan yliopisto-organisaation institutionalisoitumista ja sitä, mitä paineita yliopistoa kohtaan julkisena organisaationa kohdistuu.

### ***3.5 Yliopisto-organisaatio ja institutionalisoituminen***

Tässä alakappaleessa käsittelemme yliopisto-organisaatiota julkisena organisaationa ja sen institutionaalisuutta organisaatiokentällä. Tätä aihetta käsiteltiin jo aiemmin organisaatioiden kannalta ylipäätään, nyt keskitytään yliopistoihin. Uudemmassa organisaatiotutkimuksessa on organisaatioiden ympäristöä eritelty käsiteparin tekninen / institutionaalinen ympäristö pohjalta. Toisiin organisaatioihin tekniset vaateet kohdistuvat voimakkaampina ja toisiin taas kohdistuu paineita rakenteiden ja prosessien yhdenmukaisuuden suhteessa ympäristöön.

Kaikkiin organisaatioihin kohdistuu kummankin tyyppisiä paineita ympäristöstä, mutta ei samassa suhteessa. Scott (1987, s.126–127) on esittänyt organisaatioiden

ympäristöominaisuudet seuraavan ristiintaulukoinnin muodossa sen mukaan, minkä tyyppinen ympäristö kullakin organisaatiolla on.

		Institutionaaliset ympäristöt	
		vahvempi	heikompi
Tekniset ympäristöt	vahvempi	yleishyödylliset laitokset pankit yleiset sairaalat	teolliset tuotantolaitokset
	heikompi	mielenterveysklinikat koulut, kirkot <i>korkeakoulut</i>	ravintolat terveyskylpylät

Kuva 5: Organisaatioiden ympäristötypologia (mukailtu Scott 1987, s.126)

Yliopistot eivät kuulu Scottin alkuperäisiin esimerkkiorganisaatioihin, mutta ne voidaan lisätä vasemmassa alakulmassa olevaan ruutuun perustuen siihen, mitä edellä on todettu korkeakoulujen toimintaympäristön erityispiirteistä. Scott sijoittaa tähän ruutuun luonteeltaan professionaalisia palveluorganisaatioita, joista mainitsee kuviossa näkyvien ohella mm. hyvinvointipalveluja välittävät toimistot. Kuoppalan ja Marttisen (1995, s.91) mukaan näiden organisaatioiden ympäristöä luonnehtii vahva institutionaalinen paine, mutta heikompi teknisten vaateiden taso. Tällaisessa ympäristössä toimivien organisaatioiden menestys riippuu siten ensisijassa niiden rakenteiden ja toimintatapojen ja ympäristön tuesta. Kysynnän ja tarjonnan, markkinatalouden, paineet eivät niinkään ole perinteisesti uhanneet näitä organisaatioita.

Yliopistojen toimintaan ympäristöstä tulevien paineiden ymmärtämiseksi institutionaalisen ympäristön tarkastelu on edelliseen perustuen tärkeää. Tekniseen ympäristöön verrattuna institutionaalisessa ympäristössä korostetaan organisaation laajempia kytkentöjä, kuten verkostoa, kulttuuria ja historiaa, joihin organisaatio voidaan liittää. Verkostotarkastelussa tulee myös huomioida se, millä

tavalla ja missä verkostoissa yliopistojen päätöksenteko muodostuu. Korkeakoulusektorilla institutionaalisesta historiasta johtuen päätöksenteko on ollut moniportaista ja rakenteellisesti tämä on institutionaalisella kentällä haasteellista, koska silloin organisaation päätöksentekoon tulee hallinnollisia ja byrokraattisia piirteitä (Kuoppala & Marttinen, 1995, s. 93–95).

Yliopisto-organisaatioita koskevat samat lainalaisuudet kuin muitakin organisaatioita institutionaalisella kentällä. Seuraavassa kappaleessa avataan yliopistojen samankaltaistumista ja sen osa-tekijöitä.

### **3.5.1 Yliopisto-organisaation samankaltaistuminen institutionaalisella kentällä**

Edellä on käsitelty institutionaalista samankaltaistumista, isomorfiaa ja sen ilmenemismuotoja organisaatiokentällä. Ilmenemisen todettiin johtuvan siitä, että organisaatioiden välillä vallitsee kilpailu resursseista ja asiakkaista. Lisäksi todettiin yliopistojen samankaltaistumisen olevan ehkä enemmän yhteiskunnallisen kehityksen aiheuttama muutos kuin organisaatiokentän. Institutionaalinen isomorfia jaetaan siis uuden institutionaalisen teorian mukaan pakottaviin, normatiivisiin ja jäljitteleviin paineisiin samankaltaistumisessa (DiMaggio & Powell 1983).

Näin ollen voidaan todeta korkeakoulujen rakenteellisen ja toiminnallisen homogeenisyyden lähtevän liikkeelle korkeakoululaitosta koskevan lainsäädännön yhdenmukaistavasta vaikutuksesta, joka on konkreettinen ilmentyvä pakottavalle isomorfialle. Kaikki julkisessa järjestelmässä olevat yliopistot ovat velvoitettuja noudattamaan niitä koskevaa lainsäädäntöä, lakeja ja asetuksia. Toisena ulottuvuutena tälle on se, että valtio luo tietyn ohjausjärjestelmän ja korkeakoulut pyrkivät kilvan noudattamaan tätä miellyttääkseen valvovia virkamiehiä. Olennaista tässä on todeta se, että isomorfiset prosessit ovat aina näin edenneet riippumatta niiden vaikutuksista korkeakoulujen tehokkuuteen (Kuoppala & Marttinen, 1995, s.98).

Mimeettinen isomorfia, eli jäljittelevä samankaltaistuminen, näkyy yliopistoissa siinä, että sektori pyrkii jäljittelemään yksityisen sektorin toimintamalleja omassa toiminnassaan. (Kuoppala, 2001) Tästä esimerkkinä voi todeta yliopistojen tulosohjausjärjestelmän muodostamisen ja tietenkin yliopistouudistuksen ja yliopistojen hallinnon uudelleen muodostamisen. Tästä kerrotaan lisää tulevissa kappaleissa tarkasteltaessa suomalaista yliopistokenttää ja sen viimeaikaista kehitystä.

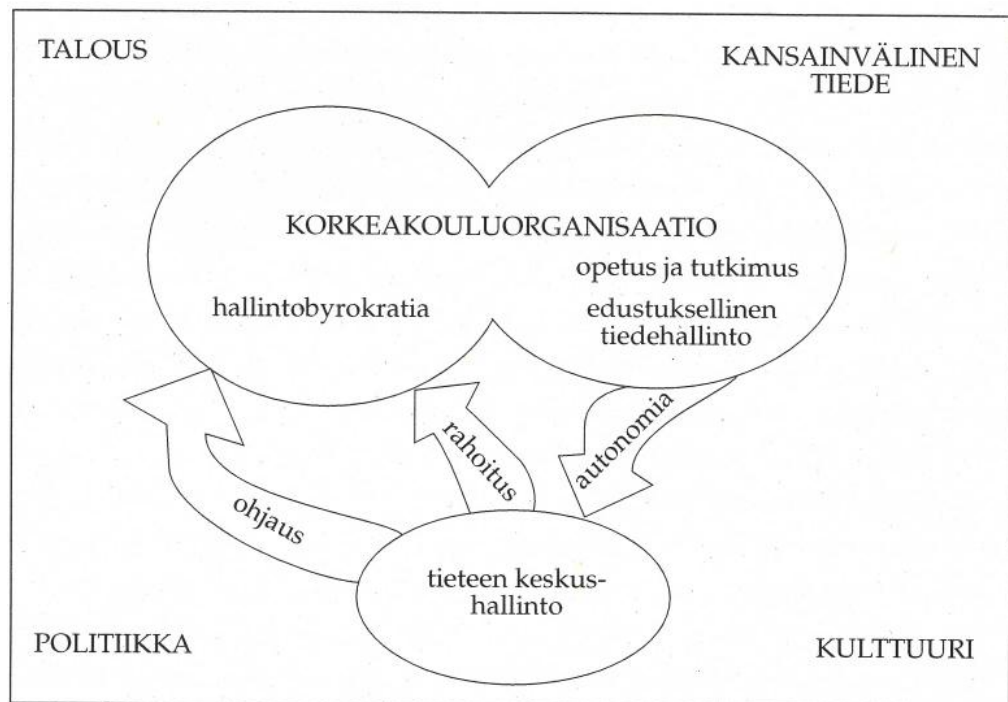
Kolmantena samankaltaistumisen paineen tyyppinä pidetään normatiivinen isomorfia. Kulttuurilliset paineet ruokkivat tätä ilmiötä. Professionalisoitumiseen perustuva samankaltaistuminen on hyvin kuvaavaa tälle ilmiölle. Tietyt ammattikunnat pyrkivät muokkaamaan organisaatioita omista verkostoistaan saatujen näkemysten pohjalta sen kaltaisiksi, että organisaation toimintatavat olisivat mahdollisimman suotuisia heille. Myös henkilöstön valinnan tavat ja valintakriteerit vahvistavat yhdenmukaisuutta. Yliopistoja yhdenmukaistavana normatiivisen isomorfian muotona voidaan mainita tieteellisen pätevyyden arvioinnin samankaltaisuus, yhtenäinen uranimikkeistö ja urakehityksen vaiheet hierarkkisessa organisaatiossa. (DiMaggio & Powell, 1983, s.70–74)

### **3.5.2 Tiedehallinto ja keskushallinto institutionaalisella kentällä**

Kuten on aikaisemminkin jo todettu, yliopisto-organisaatiot ovat keskeinen osa tiedehallintoa. Niiden lisäksi tiedehallinnon toinen keskeinen elementti on yliopisto-organisaatioita ohjaava tieteen keskushallinto. Kuoppala & Marttinen (1995,40–42) erittelevät tiedehallinnon kehitystä aiemmin jo esillä olleena rakenteistumisena, joka ilmenee organisatorisen kentän muutoksina. Rakenteistumista voidaan pitää organisatorisen kentän institutionaalisen määrittymisen synonyyminä. Institutionaalisella kentällä toimivat organisaatiot, yliopistot, ja niiden toimijat ovat keskenään selkeästi tietoisia organisaatiokenttään pohjautuvasta yhteydestä. Tällaisella kentällä toimivat organisaatiot, tässä tapauksessa yliopistot, kehittyvät vähitellen yhteisen

ympäristönsä vaikutuksesta yhä enemmän toistensa kaltaisiksi. Edellä näistä samankaltaistumisen prosesseista on puhuttu jo ilmauksella isomorfia. Kun samankaltaistumisen perusteena pidetään institutionaalisista tekijöistä koostuvaa kehitystä, voidaan puhua institutionaalisesta isomorfiasta yliopistokentällä.

Rakenteeksi voidaan tiedehallintoa tarkastellessa määritellä myös itse tiede. Institutionalisoitunut tiede ilmentää itseään yliopistojen sisällä mm. eri organisaatiomuotoina, tieteenaloina, oppialoina ja lähestymistapoina. Tiedehallinnon rakenteistumisen institutionaalinen kenttä voidaan esittää seuraavan kuvan mukaisena pelkistettynä asetelmana yhden yliopistoyksikön näkökulmasta (Kuoppala, 2001).



Kuva 6: Tiedehallinnon rakenteistumisen institutionaalinen kenttä (Kuoppala & Marttinen 1995, s.42)

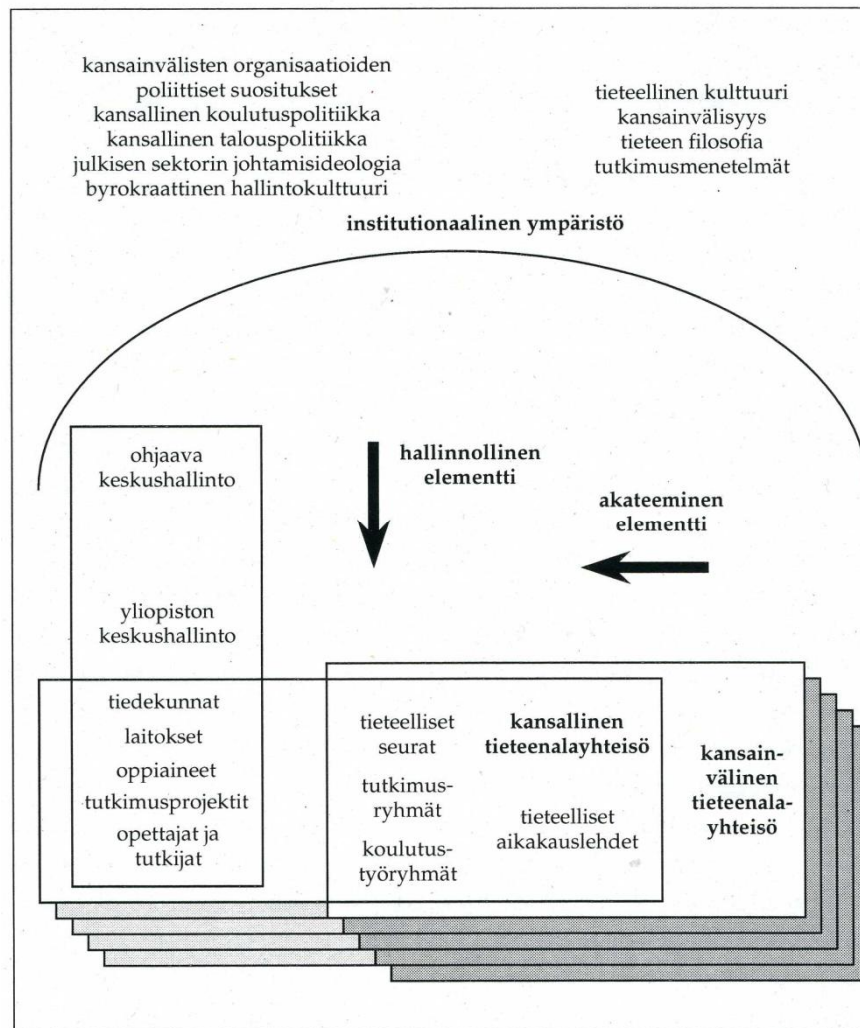
Edellä olevan kuvan tapaan yliopisto-organisaation rakennetta voidaan kuvata ikään kuin keskeltä kuroutuneeksi. Yliopistojen massoitumiseen voidaan liittää sisäisen hallinto-organisaation kasvu ja suhteellinen itsenäistyminen. Sisäisen hallinnon merkitystä on vuosikymmenien ajan korostanut tiedehallinnon

näkökulmasta se, että yliopiston sisäinen rahanjako tapahtuu oman sisäisen tiedehallinnon tasolla. Sisäinen päätöksenteko on siis perustunut pitkälti edustukselliseen tiedehallintoon. Lisäksi edellä olevasta kuvasta ja sen lainalaisuuksista on hyvä todeta se, että kansallisten vaikutteiden lisäksi tiede on kansainvälisen tieteen toimintakäytäntöjen ehdollistamaa (Kuoppala & Marttinen 1995, s.42–43).

### **3.5.3 Yliopistoinstituutioon ja organisaatioon vaikuttaminen**

Edellä on kuvattu useita yliopistoon, sen ympäristöön sekä institutionaaliseen asemaan liittyviä suhteita ja kytkentöjä. Keskeistä tässä tarkastelussa on ollut huomion kiinnittäminen niin yliopiston sisäiseen kuin ulkoiseen institutionaaliseen alueeseen. Sen kautta on pyritty avaamaan ja selventämään yliopistoon, sen rakenteeseen ja toimintaan liittyviä ilmiöitä. Tässä oheisessa Kuoppalan (2001) laatimassa kuviossa on mielestäni hyvin tiivistettynä edellä esitetyt elementit yliopisto-organisaation rakenteen ja ympäristösuhteiden osalta. Näiden suhteiden ymmärtäminen on olennaista, jotta pystyy hahmottamaan, millä tavoin yliopistoinstituutioon ja organisaatioon voi vaikuttaa.





Kuva 7: Yliopisto-organisaation matriisirakenne ja sen suhde institutionaaliseen ympäristöönsä (Kuoppala 2001)

Yllä olevaan kuvioon ja edellisiin kappaleisiin perustuen voi todeta, että institutionaalisen ympäristön tekijöihin vaikuttaminen on olennaista, jotta saadaan muutosta aikaan myös itse yliopisto-organisaatiossa. Yliopistot ovat selvässä riippuvuussuhteessa kansallisen koulutuspolitiikan linjauksiin ja poliittisiin päätöksiin. Lisäksi valtion toimet, esim. koskien byrokraattista hallintokulttuuria, ovat olennaisia muutosajureita yliopisto-organisaatioille. Yliopisto-organisaatioiden muutokset lähtevät harvoin organisaatiosta itsestään. Tämä todettiin yllä, kun kuvattiin yliopisto-organisaation byrokraattista, rakenteistunutta päätöksentekojärjestelmää tiedekuntien sisällä. Institutionaalisen ympäristön tekijöistä siis ainakin julkisen sektorin johtamisideologia, byrokraattinen

hallintokulttuuri sekä kansallinen koulutus- ja talouspolitiikka ovat vahvoja ajureita muutostekijöinä.

Tässä osassa on havainnollistettu organisaatiotutkimuksen ja institutionaalisen kentän välityksellä sitä, millaisia yliopistot organisaatioina ovat yhteiskunnassa. Lisäksi on avattu niitä asioita, jotka vaikuttavat yliopistojen institutionalisoitumiseen. Samalla instituution merkitystä ja pysyvyyttä käsiteltäessä on ymmärrettävä se, mistä muutosten hitaus tai muuttumattomuus johtuu institutionaalisella kentällä. Muutos on kuitenkin pysyvää. Siksi organisaatioiden ja ilmiöiden kautta tapahtuvaa yhteiskunnan muutosta käsiteltäessä on syytä ymmärtää instituutioiden rooli ja asema organisaatiokentän muuttuessa.

Seuraavassa osassa käsitellään yliopistoihin kohdistuvia tulevaisuuden haasteita sekä eurooppalaisen ja suomalaisen yliopistokentän muutoksia ja kehitystä.

### ***3.6 Yliopistoihin kohdistuvia haasteita***

Yliopistot ovat vahva osa sivistynyttä yhteiskuntaa ja kuten yllä todettiin, ne ovat ohjanneet yhteiskunnan kehitystä luomalla uutta ja viemällä tieteen avulla ihmiskuntaa uusiin saavutuksiin. Viimeisten vuosikymmenien aikana yliopistojen toimintakenttä on kuitenkin muuttunut rajusti myös globalisaation myötä. Tämä on asettanut yliopistot aivan uuteen tilanteeseen maailmanlaajuisessa kilpailussa. Tässä kappaleessa käsitellään globalisaatiota ja muita haasteita, joita yliopistot kohtaavat.

#### **3.6.1 Globaali kilpailu**

Globalisaatiota voidaan Scheuermannin (2002) mukaan pitää maailmanlaajuisena verkottumisena, joka on näkynyt erityisesti toisen maailmansodan jälkeen

maailmanlaajuisena yhteiskunnan muutoksena. Tämän kehityksen myötä eri maissa ja eri mantereilla asuvien ihmisten kanssakäyminen on lisääntynyt merkittävästi. Asiayhteydestä riippuen globalisaatiolla voidaan tarkoittaa joko ihmisten tai markkinoiden lähentymistä toisiaan kohti, tai jopa politiikan lähentymistä ja globaalia hallintoa. EU:n syntyä ja sen sisämarkkinoiden kehitystä voidaan pitää hyvänä esimerkkinä jälkimmäisestä ilmiöstä.

Globalisaatio on luonnollinen jatke vuosisataiselle talouksien, maiden ja maapallon integroitumiselle. Yliopistojen kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että niiden keskinäinen kilpailu tapahtuu nykypäivänä myös yhtä lailla globaalilla areenalla. Kilpailuympäristö on maailmanlaajuinen.

Kaspersenin ja Marcussenin (2007) mukaan ihmiset, hallinnon järjestelmät ja menneiden sukupolvien toimintatapoihin totunut maailma joutuu luomaan toimintamuotonsa uudelleen. Heidän mukaansa globalisaatio aiheuttaa myös muutospaineita instituutioille ja niiden toimijoille. Kansainväliset innovaatioympäristöt nousevat tärkeään rooliin ja niiden syntymistä ei pidä nähdä muutosongelmana, vaan pikemminkin mahdollisuutena löytää kyky uudistua.

Globaali kilpailu asettaa myös merkittäviä haasteita yliopistoille. Kasvavan globalisaation myötä eri maiden yliopistojen suorituskykyä tarkastellaan yhä tarkemmin ja yliopistoja pyritään vertailemaan kansainvälisesti eri tavoin. Muun muassa tieteeseen, teknologiaan ja teollisuuden kehitykseen vaikuttaminen ovat vertailun vahvoja kriteerejä. Tästä kehityksestä voidaan pitää hyvänä esimerkkinä sitä, että esimerkiksi Shanghain yliopiston ranking-lista saa vuosittain valtavasti kansainvälistä julkisuutta (Aghion et al, 2010).

Marginsonin (2006) mukaan korkeakoulutusta toteutetaan nykyisin avointa tietoa täynnä olevassa ympäristössä. Tässä globaalissa kentässä kansalliset rajat eivät rajoita koulutusta ja yksiköiden identiteetit muuttuvat jatkuvasti. Korkeakoulutus nähdään maailmanlaajuisena verkostona, jolla on seuraavia ominaispiirteitä:

1. Muutokset ovat globaaleja, vaikuttaen verkostoon, sen tieto-oletuksiin, rahoitukseen ja organisaatioiden välisiin suhteisiin.

2. Kansalliset korkeakoulujärjestelmät ovat muokanneet historian, lainsäädännön, politiikan ja rahoituksen kautta korkeakoulut ominaiseen muotoon.
3. Yksittäiset laitokset toimivat samalla paikallisesti, kansallisesti ja globaalisti.

Sekä kolmas että ensimmäinen huomio ovat merkittäviä, sillä taustastaan ja historiastaan huolimatta mikään korkeakoulu ei voi välttää globalisaation asettamia lainalaisuuksia. Tämä luo yliopistoille haasteen, sillä kuten edellä kolmannessa kohdassa todetaan, yliopistojen vaikuttavuudella on monta ulottuvuutta. Porterin (2007) mukaan korkeakoulutuksen tärkeä ja kasvava rooli myös aluetalouden kehityksessä on tunnustettu. Yliopistojen kehitys on vääjäämättömästi sidottu niitä ympäröivien yhteisöjen ja alueiden tulevaisuuteen. Näin ollen yliopistojen on paras hoitaa tehtävänsä mahdollisimman hyvin ja hyödyntää ympäröivään aluetta parantamaan omaa kilpailuasemaansa. Korkeakoulujen on myös otettava johtoasema sen varmistamisessa, että julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö kehittyy ja tällä tavoin voidaan synnyttää uusia alueellisia osaamisklustereita valituilla aloilla.

### **3.6.2 Globaalin toimintakentän luomat odotukset**

Globalisaatio on lisännyt myös kilpailua yliopistojen toimintakentällä. Eurooppalaiset yliopistot toimivat entistä kilpaillummissa toimintaympäristöissä. Ne joutuvat kilpailemaan pienenevistä resursseista maailmantalouden painopisteiden lisääntyessä. Lisäksi uudet sosiaaliset ilmiöt lisäävät yliopistojen paineita toimia ja uudistua globaalin yhteiskunnan mukaisesti (mm. Aghion et al. 2010; Horta 2009; Sporn 1999).

Nämä odotukset luovat yliopistoille sekä kokonaisille valtioille paineita kehittää yliopistojen toimintakenttää ja mahdollisuuksia toimia. Liian valtiovetoiset, rajoitetuilla ja säädellyillä resursseilla toimivat eurooppalaiset yliopistot eivät

välttämättä enää menesty globaalissa kilpailussa, mikäli ne eivät saa riittävästi toimintavapauksia. Esimerkiksi kansainvälistymisessä valtion rooli ja kannusteet suhteessa yliopiston toimintoihin on koettu oleelliseksi yliopistojen toimintaa ohjaavana tekijänä (Horta 2009). Maailmanluokan yliopistoilla on maailmanluokan valtionjärjestelmät ja innovaatiopolitiikka tukenaan.

Yliopistoilta odotetaan myös toimintatapoja ja käyttäytymistä markkinatalouden mallin mukaan. Kilpailua ja toimijoiden autonomisuutta kaivataan. Monesti yliopistot ovat vanhoina, jäykkinä organisaatioina hitaita vastaamaan odotuksiin. Tutkimukset osoittavat kuitenkin sen, että yliopistojen saadessa lisää autonomisuutta ja niiden kohdatessa enemmän kilpailua tulokset paranevat kansainvälisellä toimintakentällä (Aghion et al. 2010). Tällaisessa kilpailuympäristössä yliopistot pääsevät parempiin tuloksiin varsinkin silloin, kun niiden rahoitus on suoraa, eikä liialliseen byrokraatiaan perustuvaa.

### **3.6.3 Verkostoituminen**

Sekä yliopistojen keskinäistä verkottumista että kilpailevaa verkottumista on havaittavissa suomalaisella korkeakoulukentällä. Korkeakoulujen välisen verkoston tyypillinen ilmentyminen on ollut joko sattumanvarainen tai pakollinen yhteistoiminta (Kuoppala & Marttinen, 1995). Yhteisiä intressejä on esimerkiksi tutkimustoiminnan alalla. Lisäksi viime vuosina korkeakoulut ovat muodostaneet alliansseja, joista mainittakoon esimerkkinä Sisä-Suomen yliopistoallianssi Tampereen yliopiston ja Jyväskylän yliopiston välillä. Yhteistyötä on synnytetty eri intresseistä johtuen korkeakoulujen välillä. Samalla kansainvälinen verkottuminen on vaihdellut melkoisesti ja se on perustunut ennen kaikkea kahdenvälisiin kumppanuuksiin tai tieteenalojen sisäisiin verkostoihin.

Tulevaisuuden haasteena yhteiskunnassa on kuitenkin verkottuminen oikeiden toimijoiden kanssa ja eri verkostojen hyödyntäminen. Yliopistoja kohtaan kohdistuu haasteita ja niiltä odotetaan verkottumista myös ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Kuten jo työn alussa todettiin, OKM kannustaa yliopistoja

luomaan vaikuttavuutta toiminnallaan ja kehittämään kansallista innovaatiojärjestelmää. Selkeät puutteet yliopistojen verkostoitumisessa on nähty jo pitkän aikaa. Yliopistoilta odotetaan kansainvälistä sekä kansallista verkottumista ja tähän vaatimukseen ovat perustuneet myös odotukset yliopistojen autonomian lisäämisestä (Brunila 2004).

Barabásin (2002, s.70–72) mukaan verkostoitumiseen pätee 80/20-teoria. Useimmista ponnistuksista ja verkostoista 80 % on hyödyttömiä ja 20 % merkittäviä verkostoja ja 20 % päätöksentekijöistä tekee 80 % päätöksistä. Olennaista ulkoisessa verkottumisessa on siis löytää merkittävimmin lisäarvoa tuottavat tiedonlähteet ja vaikutuskanavat sekä hyödyllisimmät yhteistyökumppanit. Institutionaalisella kentällä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio pystyy oikein verkottumalla parantamaan institutionaalista asemaansa. Täten myös institutionaalisessa strategiateoriassa mainitut jäsenyyteen ja käytäntöihin perustuvat vaikuttamisen mahdollisuudet paranevat. Barabási (2002, s. 193) mainitsee verkottumisesta vielä sen, että kun linkit ja organisaatioiden sekä niiden avaintoimijoiden väliset kytkennät nousevat esiin verkostojen kehittämisessä, verkostojen ja ilmiöiden ymmärtäminen nousee yhdeksi keskeiseksi eloonjäämiskysymykseksi organisaatiolle.

Institutionaalisella kentällä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden ja niiden avaintoimijoiden tulee löytää oikeat arvoa ja kilpailuetua kasvattavat kumppanit sekä oikeat tiedonlähteet. Institutionaalisen kentän lainalaisuuksiin peilaten voidaan todeta, että jäsenyydet tärkeissä organisaatioissa ja toimijoiden ymmärrys kunkin organisaation merkityksestä nousee avainrooliin hyödynnettäessä verkostoja.

### **3.6.4 Innovaatiokyky**

Yliopistoilta odotetaan yhteiskunnan rakenteiden muuttuessa innovaatioita. Yhteiskunnan innovaatiokyky ja alueellinen innovaatiokyky ovat hyvin usein

riippuvaisia yliopistojen innovaatiokyvystä (Lester, 2005). Yliopistoilta odotetaan kykyä ymmärtää yhteiskunnan muutoksia ja vastata niihin. Yliopistojen panos yhteiskunnalliseen ja alueelliseen innovaatiotoimintaan vaatii yhteistyötä monella tasolla yliopiston ja yhteiskunnan kesken. Se vaatii myös yliopistolta ja elinkeinoelämältä aktiivista kanssakäymistä. Yliopisto tarvitsee myös tavalla tai toisella lisää tietoa siitä, mihin yhteiskunnallisiin ilmiöihin sen tulee keskittyä (Lester, 2005). Toki yliopistojen innovaatiokyvykkyys vaatii yliopistoilta aktiivisuutta monella tasolla. Yliopistojen tulisikin etsiä hyviä polkuja vaikuttaa yhteiskunnan kehitykseen omilla painoaloillaan.

Hautamäki (2010) korostaa yliopistojen tieteellistä tietopääomaa ja sen hyödynnettävyyttä kansallisten innovaatioiden kehittämisessä. Yliopistot ovat selkeä osa valtion kansallista innovaatiojärjestelmää ja niiden kyky luoda uutta tiedettä sekä käytettävää innovaatiopääomaa on erittäin tärkeää yhteiskunnan uudistumisen kannalta. Tietopääoman kasvattaminen on perusluonteeltaan koulutusta ja tutkimusta. Kasvava osa sitä on kuitenkin avointa tutkimusta ja uusien toiminta-alojen hakemista yhdessä elinkeinoelämän kanssa. Yliopistoilta odotetaan selkeästi aktiivista otetta innovaatioiden kehittämisestä monella tasolla. Yliopistojen tulisi olla yhteiskunnassa tiedon siirtäjiä ja uuden tiedon avaajia muille innovaatiojärjestelmän toimijoille.

Tässä kappaleessa kuvattiin yliopistolaitosta, sen toiminnan institutionaalista luonnetta ja yliopistoa organisaationa. Seuraavaksi tässä työssä käsitellään suomalaista yliopistolaitosta. Seuraavassa pääkappaleessa keskitytään erityisesti tarkastelemaan viimeisintä suurinta muutosta, joka konkretisoitui vuoden 2010 alussa yliopistojen irtauduttua valtion tilivirastoasemasta ja saavuttaen itsenäisemmän aseman.

## **4 Suomalaisen yliopistolaitoksen muutos**

Yliopistoja kohtaan kohdistuu siis merkittäviä paineita globalisoituvassa ja kilpailussa maailmassa. Tässä kappaleessa avataan suomalaisen yliopistolaitoksen nykytilaa ja ennen kaikkea viimeaikaista yliopistolaitoksen merkittävää rakenteellista ja toiminnallista muutosta. Tällä pyritään kuvaamaan sitä toiminta- ja kilpailukenttää, jossa nykypäivän suomalaiset yliopistot toimivat. Ensin kerrotaan suomalaisten yliopistojen muutoksen taustatekijöitä ja tämän jälkeen kuvataan niitä toimia, joilla yliopistoja kannustetaan vastaamaan yhteiskunnan ja globaalin maailman tuomiin odotuksiin.

Suomen yliopistolaitos ja koko tutkimus- ja innovaatiojärjestelmä ovat tällä hetkellä laajojen rakenteellisten uudistusten kohteena. Reformit ovat viime vuosina laajentuneet ja yhdistyneet moniulotteiseksi kokonaisuudeksi, jonka eri puolien hahmottaminen on vaativa tehtävä. Myös taloudellisen kehityksen ennakoimaton heikkeneminen ja epävarmuus vaikuttavat osaltaan tulevaan kehitykseen ja uudistusten toteutukseen. Käynnissä olevat rakennemuutokset ovat historiallisesti ehkä verrattavissa 1960- ja 70-lukujen suuriin hankkeisiin, jotka koskivat korkeakoululaitoksen alueellista laajentamista, hallinnon ja tutkintojen uudistamista sekä uutta tiedepoliittikkaa (Aittola & Marttila, 2010).

### ***4.1 Yliopistolaitoksen muutoksen taustaa***

Globalisaatio nousi 1990-luvun lopulla keskeiseksi käsitteeksi sekä akateemisessa maailmassa että julkisessa keskustelussa. Tematiikka heijastui korkeakoulupoliittikkaan etenkin ns. Brunilan raportin (Brunila, 2004) kautta siten, että korkeakoulutus nähtiin keskeisenä selviytymisstrategiana globalisoituvassa, kiristyvän kilpailun maailmassa. Yliopistojen erilaistumisen tarve esitettiin myös Rantasen (2004) selvityksessä ajatuksena siitä, että Suomeen olisi perustettava profiililtaan erilaisia yliopistoja. Samassa selvityksessä ehdotettiin myös yliopistojen hallintomallin uudistamista.



Valtioneuvoston kanslian raportissa (Brunila, 2004) ehdotettiin ponnekkaasti sitä, että yliopistot tarvitsevat taloudellisesti ja hallinnollisesti lisää itsenäisyyttä menestyäkseen globaalissa kilpailussa. Raportin mukaan kaikki maailman kärkiyliopistot ovat taloudellisesti suhteellisen itsenäisiä. Sen sijaan keskushallintojohtoiset yliopistot, joiden toiminta on sidottu tiukkoihin vuosibudjetteihin, eivät menesty yhtä hyvin. Vaarana nähtiin, että Suomen jäykkä korkeakoulujärjestelmä estää suomalaisten yliopistojen kehittymisen maailman huippuyliopistojen joukkoon niilläkin aloilla, joilla meillä on olemassa kansainvälisesti huippuosaamista pitkän koulutusperinteen, korkeatasoisen tutkimuksen tai yritysmaailman synnyttämänä.

Lisäksi taloudellisen itsehallinnon puutteen nähtiin heikentävän yliopistojen kykyä toteuttaa perustehtäviään. Kyse ei ole vain huippuosaamisen tukemisesta, vaan dynaamisen tutkimus- ja tiedeilmapiirin luomisesta, jolla on välittömiä vaikutuksia perusopetuksen ja perustutkimuksen tasoon. Yliopistojen taloudellista autonomiaa ja rahoituksen kannustavuutta vahvistamalla voidaan taustaraporttien mukaan saavuttaa kansainvälinen huippu ja siellä pysymiseksi luoda olennaisesti nykyistä paremmat edellytykset. Tämän lisäksi julkisen tutkimusrahoituksen ja rakenteellisten ratkaisujen haluttiin selvästi määrätietoisemmin edistävän osaamiskeskittymien syntymistä ja niiden kansainvälistä verkottumista. Tämä edellyttää tutkimusten mukaan paitsi nykyistä tiiviimpää yhteistyötä julkisten tutkimusrahoittajien, yliopistojen, tutkimuslaitosten, ministeriöiden ja yksityisen sektorin välillä, myös selvästi määriteltyjä tavoitteita ja pitkäjänteisiä kehittämistoimenpiteitä (mm. Brunila 2004; Rantanen 2004; Aittola & Marttila 2010).

Uudistustarpeiden taustalla olivat myös Eurooppa-tason vertailut korkeakoulujärjestelmän toimivuudesta ja joustavuudesta. Euroopassa korkeakoulujen uudistaminen on ollut vahvasti esillä, sillä Euroopan komissio antoi toukokuussa 2006 tiedonannon korkeakoulujen nykyaikaistamisesta. Tiedonannossa todetaan, että Euroopan korkeakoulut ovat keskimäärin

hyvätasoisia, mutta tulevat haasteet edellyttävät useita kehittämistoimia. Monissa Euroopan maissa on toteutettu tai käynnissä yliopistolainsäädännön uudistaminen osana eurooppalaisten korkeakoulujen nykyaikaistamista. Itävalta, Ranska ja Saksa uudistivat koko yliopistopolitiikkansa muutama vuosi sitten. Pohjoismaista Tanskassa on toteutettu mittava yliopisto- ja sektoritutkimuslaitosuudistus ja Norjan sekä Ruotsin järjestelmissä oli Suomea enemmän joustavuutta. Arvioinnit osoittivat, että suomalaisten korkeakoulujen, erityisesti yliopistojen, toimintaedellytykset eivät ole samalla tasolla muiden, modernien eurooppalaisten tai yhdysvaltalaisten yliopistojen kanssa. Suomen kannalta keskeisissä tiedejärjestelmältään edistyneissä maissa yliopistoja ei enää kehitetä osana valtionhallintoa. OECD-arvioitsijat totesivat samalla, että yliopistojen oikeushenkilöaseman muutos on välttämätön, jotta suomalaiset yliopistot voisivat kilpailla samankaltaisin säännöin maailman johtavien yliopistojen kanssa (OECD, 2008; OKM, 2008).

Vuonna 2007 Rantanen ja Jääskinen laativat selvityksen siitä, miten yliopistojen taloudellista ja hallinnollista asemaa voi uudistaa (Jääskinen & Rantanen 2007). Raportissa selvitysmiehet esittivät mm. seuraavaa:

- yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen asemaa tulisi parantaa muuttamalla yliopiston asemaa suhteessa valtioon
- yliopistoille tulisi antaa enemmän vapauksia rahoitukseen ja rahastotalouteen
- yliopistojen hallintoa tulisi selkeyttää ja rehtorin toimivaltaa tulisi kasvattaa

Näiden taustaselvitysten ja yhteiskunnan sekä elinkeinoelämän odotusten siivittämänä vuoden 2007 hallitusohjelmaan kirjattiin yliopistouudistuksen suuntaviivat. Seuraavassa kappaleessa avataan sitä, millä tavalla yliopistolaitoksen odotetaan vastaavan muutokseen. Lisäksi samassa avataan niitä valtiovallan muutoskeinoja, joilla halutaan siivittää yliopistoja parempiin tuloksiin yhteiskunnan uudistajina.

## **4.2 Yliopistolaitoksen viimeaikaiset muutokset**

Tässä kappaleessa kuvataan valtiovallan toimia yliopistolain uudistuksen läpiviennissä ja edelleen valtiovallan asettamia edellytyksiä korkeakouluja kohtaan uuden yliopistolain voimaan tullessa.

Suomen yliopistolaki uudistui 1.1.2010. Lain keskeiset sisällöt ovat seuraavat (OKM,2010):

- Yliopistot ovat joko julkisoikeudellisia laitoksia tai yksityisoikeudellisia säätiöitä, niiden asema valtion tilivirastoina on siis lakannut.
- Yliopistojen itsenäisyys ja toimintavapaudet lisääntyivät, ne voivat mm. tehdä sopimuksia, omistaa irtainta tai kiinteää omaisuutta ja osallistua osakkaina tytäryritysten toimintaan yliopistokonsernina.
- Yliopistojen hallituksen ulkopuolisten jäsenten määrää kasvatettiin ja rehtorin valtaa lisättiin.
- Henkilökunnan palvelussuhteet muutettiin työsuhteiksi.
- Yliopistojen rahoituspohja uudistettiin ja sidottiin indeksiin sekä yliopistot saivat mahdollisuuden saada tuloksellisuusrahaa.

Lakiuudistuksen tavoitteena on se, että yliopistot pystyvät entistä paremmin reagoimaan toimintaympäristön ja yhteiskunnan muutoksiin, monipuolistamaan rahoituspohjaansa ja kilpailemaan kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta. Lisäksi uudistuksella halutaan parantaa yliopistojen mahdollisuuksia solmia kansainvälisiä kumppanuuksia ja kohdentaa resurssejaan huippututkimukseen ja strategisiin painoaloihinsa. Tämän lisäksi yliopistoilta ja niiden toiminnalta odotetaan lisää laatua ja vaikuttavuutta sekä vahvempaa roolia Suomen innovaatiojärjestelmässä (OKM, 2010; OKM 2008).

Lakiuudistuksen ohella Suomessa korkeakoulujen rakenteellista kehittämistä on viety eteenpäin voimakkaasti viime vuosina. Tällä pyritään parantamaan suomalaisen korkeakoululaitoksen vaikuttavuutta sekä kilpailukykyä muodostamalla voimavaroiltaan elinvoimaisempia, hyvin strategisesti johdettuja ja yhteiskunnallisesti vaikuttavampia korkeakouluja. Nykyistä alueellisesti ja

koulutus- ja tieteenaloittaisesti sirpaloitunutta korkeakouluverkkoa halutaan koota tiiviimmäksi kokonaisuudeksi. Tämä tapahtuu syvenevän yhteistyön, kuten fuusioiden ja erilaisten strategisten liittoutumien ja allianssien kautta korkeakoulujen keskittyessä strategisten painoalojensa kehittämiseen ja tarvittaessa luopuessa joistakin toiminnoista painoalojensa vahvistamiseksi. Strategisten liittoutumien ja allianssien puitteissa tehtävän yhteistyön laajuus ja syvyys määrittyy korkeakoulujen oman strategiatyön avulla. (OKM, 2008)

#### **4.2.1 Kilpailu**

Yliopistolaitoksen muutokset ovat muuttaneet myös yliopistojen kilpailua ja kilpailuasemaa. Kuten aiemmin todettiin, kansainväliset tutkimukset osoittavat sen, että yliopistojen autonomian ja kilpailun lisääminen auttavat yliopistoja saavuttamaan parempia tuloksia (Aghion et al, 2010). Nyt suomalaiset yliopistot ovat tämänkaltaisessa kilpailutilanteessa. Valtiovalta ja elinkeinoelämä odottavat yliopistoilta selkeää otetta omien rakenteidensa kehittämisessä sekä kilpailuaseman parantamisessa.

Myös alueellisessa vaikuttavuudessa yliopistoja kohtaan kohdistuu odotuksia. Yliopistouudistus ja opetusministeriön asettamat tavoitteet tähtäävät juuri siihen, että korkeakoulut ovat entistä vahvempia vaikuttavuudeltaan niin alueellisesti, valtakunnallisesti kuin kansainvälisestikin. Tämä tukee hyvin aiemmin Marginsonin (2006) käsitystä korkeakoulujen tehtävistä globaalissa toimintaympäristössä. Niiden kilpailuympäristö ja vaikutuspiiri on monitasoinen ja kilpailustrategiat sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet tulee asettaa tämän mukaisesti.

## 4.2.2 Strategiat

Ilman maailmanluokan strategiaa ja tavoitteita yliopisto ei voi saavuttaa huippua kansainvälisessä toimintaympäristössä. Tässä kappaleessa avataan yliopistojen strategioiden vaatimuksia ja sitä, millä tavalla suomalaisten yliopistojen odotetaan vastaavan strategioillaan ja tavoitteillaan odotuksiin. Horta (2009) avaa maailmanluokan yliopistostrategian vaatimuksia ja tavoitteita. Kansainvälisessä kilpailussa menestyäkseen yliopiston tulee luoda valtion tukemana strategia. King & Verbik (2007) toteavat saman kuvatessaan eurooppalaisen yliopistolaitoksen trendejä ja asetettuja vaatimuksia. Kansainväliset markkinat ja moniportainen sekä globaali yhteistyö ovat tarpeen yliopistokentän kehittämisessä.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM, 2008) vaatii yliopistoja uudistamaan strategiansa viimeistään vuoden 2010 alussa. Lisäksi edellä aiemmin kuvattujen toimintaympäristön mukanaan tuomien vaatimusten lisäksi strategioissa edellytettiin käsiteltävän myös elinikäisen oppimisen edistämistä ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Strategioiden laatimisessa tutkimuksen osalta tavoitteena on vahvistaa profiloitumista ja painoaloja siten, että yliopistoilla on paremmat edellytykset kilpailla kansallisesta ja kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta. Yliopistoilta vaaditaan myös toimia painoalojensa kehittämiseen sisäisessä rahanjaossa. Strategioiden päivittämisen lisäksi yliopistoja kohtaan on asetettu tavoitteita verkostoitumisessa. Näistä tavoitteista kerrotaan seuraavassa kappaleessa, jossa avataan yliopistojen verkottumisen tilaa ja tavoitteita.

## 4.2.3 Verkostoituminen

Globaalin maailman muotoutuessa entistä verkottuneemmaksi yliopistoilta odotetaan myös monentasoista verkottumista. Brunila (2004) ehdotti, että lisätään yliopistojen taloudellista autonomiaa kansallisen ja kansainvälisen huippuosaamisen ja verkostoitumisen edellytysten parantamiseksi. Tämä toive toteutettiin ja OKM (2008) vaatii yliopistoilta verkottumista niin alueellisesti,

kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Osana tätä prosessia ja yliopistouudistusta Suomessa on tapahtunut kolme yliopistofuusiota. Aalto-yliopisto, Turun yliopisto ja Itä-Suomen yliopisto ovat muodostuneet yliopiston yhdistämisinä ja niiden asema on vahvistettu uudessa yliopistolaissa. Uudet yliopistot aloittivat toimintansa samaan aikaan 1.1.2010, kun uusi yliopistolaki astui voimaan.

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen rakenteita voidaan lisäksi vahvistaa laaja-alaisella yhteistyöllä eli yliopistojen yksiköiden yhteenliittymillä ja alliansseilla. Tämänkaltaisia alliansseja on syntynyt Suomeen. Opetusministeriön rakennepolitiikan toinen keskeinen väline on instituutioiden ja niiden toiminnan profiloiminen eli vahvuus- ja painoalueiden määrittely ja kehittäminen. Profilointi voi luoda työnjakoa yliopistojen ja laitosten välille ja vähentää siten toimintojen hajanaisuutta ja päällekkäisyyttä. Samalla se synnyttää uudenlaista institutionaalista kilpailua yliopistojen välille ja sisälle – ja myös suhteessa sektoritutkimukseen. Tarkoitus on siis kilpailla siitä, mitä vahvuus- ja painoalueita vahvistetaan ja minne niitä keskitetään sekä mitä toimintoja ylipäätään tuetaan ja säilytetään (OKM, 2010). Lisäksi rakenteellisessa kehittämisessä ja alueellisen vuorovaikutuksen vahvistamisessa yliopistoilta odotetaan alueellisen tutkimus- ja kehitystoiminnan organisointia, yliopiston filiaaliyksiköiden toiminnan arviointia sekä selkeitä yhteistyörakenteita suhteessa alueelliseen ammattikorkeakouluverkostoon.

Yliopistojen haasteet 2010-luvun Suomessa ovat siis merkittävät. Valtiovalta on luonut olosuhteet ja muutokset, joilla yliopistoilta odotetaan paljon niin koulutuksen, tutkimuksen kuin yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen alueilla. Seuraavaksi tässä työssä siirrytään käsittelemään Lappeenrannan teknillistä yliopistoa (LUT), sen nykytilaa, strategiaa ja tulevaisuuden haasteita itsenäisenä julkisoikeudellisena yliopistona.

## **5 LUT suomalaisessa yliopistokentässä**

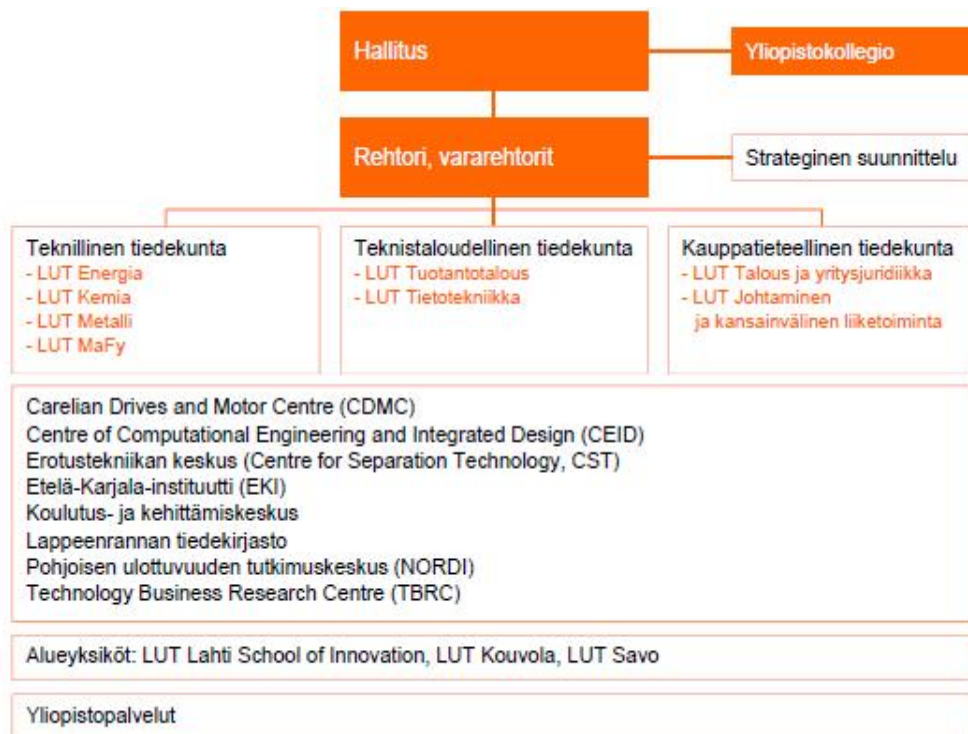
Tässä kappaleessa kuvataan LUT:n nykytilaa suomalaisessa yliopistokentässä. Tarkoituksena on hahmottaa sitä, millaisessa ympäristössä yliopisto toimii, millaisia tavoitteita yliopisto on itselleen asettanut ja mistä tilasta yliopisto lähtee tavoittelemaan strategiassa määritettyjä tavoitteita. Ensiksi kuvataan yliopiston strategiaa ja strategisia tavoitteita. Tämän jälkeen avataan LUT:n yhteiskunnallisen vaikuttamisen nykytilaa. Nykytilakuvauksessa hyödynnetään sekä kirjallista tietoa yliopistosta että kahteen haastatteluun perustuvaa tietoa. Haastattelutiedoilla pyritään vahvistamaan tilannekuvausta yliopistosta ja sen yhteiskunnallisen vaikuttamisen nykytilasta.

### ***5.1 Lappeenrannan teknillisen yliopiston organisaatio ja perustiedot yliopistosta***

Lappeenrannan teknillinen yliopisto profiloituu strategiansa (LUT, 2009a) mukaan tekniikan ja talouden osaamisalueillaan tieteelliseen tutkimukseen ja tutkijakoulutukseen sekä antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto edistää elinikäistä oppimista sekä toimii tiiviisti yhteistyössä korkeatasoisten yliopistojen, yritysten ja muun ympäröivän yhteiskunnan kanssa luoden kilpailuetua sekä hyvinvointia tekniikan ja talouden osaamisellaan.

Lappeenrannan teknillisen yliopiston organisaation johdon muodostaa yliopiston hallitus. Nykyinen hallitus on toiminut vuoden 2010 alusta lähtien uuden yliopistolain astuttua voimaan koskien myös LUT:a. Yliopiston hallituksen koko on 7 jäsentä, joista neljä on yliopiston organisaation ulkopuolisia jäseniä ja kolme tiedeyhteisön sisäisiä jäseniä. LUT:n hallituksen koon ja valtasuhteet on määrittänyt yliopistokollegio, joka koostuu yliopiston sisäisistä ryhmistä: professoreista, muusta henkilökunnasta sekä opiskelijoista.

Alla olevasta kuvasta (LUT, 2010) näkyy yliopiston organisaatiokaavio. Yliopistossa on rehtorin lisäksi kolme vararehtoria, joiden päävastuualueet ovat tutkimus, opetus ja kansainvälisyys. Yliopistossa on kolme tiedekuntaa, teknillinen, teknistaloudellinen ja kauppatieteellinen tiedekunta. Nämä toimivat rehtoraatin alaisuudessa. Tämän lisäksi yliopiston organisaatioon kuuluu tutkimusyksiköitä ja erillislaitoksia sekä alueyksiköitä. Näiden lisäksi organisaation hallinnollisena osana toimivat yliopistopalvelut. Yliopiston rakenne on melko hierarkkinen. Viime vuosina yliopiston hallintoa on muutettu palveluorientoituneeseen suuntaan ja LUT:n hallintoyksikön nimi onkin yliopistopalvelut. Organisaatiossa on haastatteluaineiston perusteella selkeästi muodostunut matriisimaisia osia palveluyksiköiden ja tiedekuntien välillä, mutta rakenteen hierarkkisuus näkyy jonkin verran toiminnassa edelleen.



Kuva 8: LUT:n organisaatiokaavio (LUT, 2010)



## 5.2 LUT:n strategia 2013 – Itsenäisenä yhdessä

Opetusministeriön tavoiteasetannan mukaan LUT uusi oman strategiansa vuoden 2008 aikana. Strategia, otsikoltaan ”Itsenäisenä yhdessä”, ulottuu vuoteen 2013. Strategian lähtökohtana on rehtori Pöyhösen mukaan rakentaa LUT:n tulevaisuutta joustavana ja innovatiivisena tiedeyliopistona tiivistyvässä ja juridiselta olomuodoltaan muuttuvassa yliopistokentässä. Toiminnan perustana on verkottuva itsenäisyys, missä kansainvälinen, kansallinen ja alueellinen yhteistyö vahvistavat valittujen sektoreiden osaamisen rakentumista vahvoiksi, tieteellisiä tuloksia ja taloudellista hyvinvointia tuottaviksi kokonaisuuksiksi.

Opetusministeriö (2008) vaati yliopistoa profiloitumaan entistä selkeämmin ja LUT :n tuleva toiminta kohdentuu strategian mukaan aiempaa tarkemmin valituille, perinteisistä sektoreista - energiasta, kemiasta, metallista, taloudesta ja tiedosta - kehittyville osaamisalueille.

Yliopiston strategisina osaamisalueina kehitetään seuraavia aloja (LUT, 2009a):

- Energiatehokkuus ja energiamarkkinat
- Strategisen tason liiketoiminnan ja teknologian johtaminen
- Tieteellinen laskenta ja teollisten prosessien mallinnus
- Venäjä-osaaminen yliopiston strategisilla osaamisalueilla

Strategian missio on ”*LUT – Kilpailuetua tekniikan ja talouden osaamisella*”. Visio 2013 kuuluu seuraavasti: ”*LUT on arvostettu, vetovoimainen ja ammattimaisesti johdettu kansainvälinen tekniikan ja talouden tiedeyhteisö, joka tunnetaan korkeatasoisesta tieteellisestä tutkimuksesta, Suomen parhaasta yliopisto-opetuksesta sekä yhteiskunnassa vaikuttavista asiantuntijoista.*” (LUT, 2009a)

Yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen strategia asettaa seuraavat tavoitteet (LUT, 2009a): Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen saralla LUT tunnetaan laajaa

arvostusta nauttivista asiantuntijoistaan elinkeinoelämässä sekä julkisella sektorilla. Strategisia kehityskohteita ovat:

- tutkimuksen ja opetuksen asiantuntijoiden kannustaminen vaikuttamiseen
- tieteen popularisointi ja tutkimustulosten kaupallistaminen
- alueellisen toiminnan terävöittäminen

Strategian tavoitteet ja kärkiosaamisalueiden valitseminen tähtäävät organisaatiotasolla selkeästi siihen, että yhteistyötä yli tiedekuntarajojen halutaan kehittää. Lisäksi Venäjän strategisena osaamisalueena halutaan olevan läpileikkaava osa yliopiston eri osaamisalueita. Vastaavia tavoitteita voisi hyvinkin luoda myös muille tärkeiksi koetuille strategisille painopisteille, joita strategiasta nousee.

Kokonaisuutena LUT:n strategia on hyvä ja toivottu ponnahduslauta yliopistolle tiellä kansainvälisen luokan toimijaksi strategisilla aloilla. Mielestäni strategia vastaa hyvin niihin odotuksiin, jota ympäröivällä yhteiskunnalla on yliopistoa kohtaan. Pienen yliopiston on valittava institutionaalisella kentällä rohkeasti oma tiensä, mutta samalla siltä vaaditaan verkottumista ja muutoskykyä. Institutionaalisessa ympäristössä organisaatio ei voi olla passiivinen, jotta toimivaa strategiaa voidaan toteuttaa. Tämä on suuri haaste institutionaaliselle organisaatiolle, jonka tyyli toimia on pitkälti ollut kognitiivinen. Kognitiivisuuden problematiikka käsiteltiin aiemmin kirjallisuusosassa. Organisaatiossa ja sen toimintakulttuurissa ei voida tehdä enää päätöksiä suojellen liikaa nykyjärjestelmää. Tämä on suuri haaste yliopistolle strategiaa ja erityisesti strategian yhteiskunnallisia tavoitteita jalkautettaessa. Strategian aito jalkauttaminen organisaation jokaiselle tasolle on haastavaa.

### ***5.3 LUT:n yhteiskunnallisen vaikuttamisen nykytilan kuvaus***

Tämä nykytilan kuvaus perustuu sekä kirjalliseen tietoon yliopiston strategiasta ja sen toimenpideohjelmasuunnittelusta että kahteen haastatteluun. Haastateltavista

toinen on yliopiston rehtori ja toinen henkilö toimii LUT:n hallituksessa. Nykytilan kuvaus keskittyy vain yliopisto-organisaatiossa ylätasolle eikä ulotu lainkaan tiedekuntatasolle. Koko tutkimuksen rajaus on asetettu ylätasolle koskemaan koko yliopistoa organisaationa, ei yksittäisiä yliopiston osia.

Yliopiston strategiassa on määritetty yhteiskunnallisen vaikuttamisen päätavoitteet. Strategiassa (LUT, 2009a) mainitaan tavoitteita konkretisoitavan tiedekuntien strategioissa sekä erillisissä alakohtaisissa toimenpideohjelmissa. Näistä toimenpideohjelmissä yksi oli strategiaan perustuva yhteiskunnallisen vaikuttamisen toimenpideohjelma. Toimenpideohjelmiä ja niiden seuranta ei projektivaiheen jälkeen ole dokumentoitu ainakaan julkisesti. Niiden laatiminen on ilmeisemmin jäänyt aiemmin jo tässä työssä mainitun löyhäsidonnaisen toiminnan tasolle yliopisto-organisaatiossa. Toimenpideohjelmiä voisi verrata suoraan aiemmin Meyerin & Rowanin (1977) mainitsemaan esimerkkiin hallinnon laatimista erityisdokumenteista, joiden toteutukseen ei ole panostettu suhteellisesti lähellekään sitä määrää kuin niiden laadintaan. Hallinnon osalta toimenpideohjelmiä ja strategian jalkautusta on saatettu edistää, mutta suuri kysymys kuuluu onko suunnitelmia viety tiedekuntatasolle? Käsittääkseni ei ainakaan riittävässä mittakaavassa.

Seuraavaksi kuvataan tarkemmin yliopiston strategiassa määritellyt yhteiskunnallisen toiminnan tavoitteita ja sitä, millä tavalla yliopisto on viime aikoina toiminnallaan pyrkinyt lisäämään yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan.

### **5.3.1 Strategian määrittelemät yhteiskunnallisen toiminnan tavoitteet ja toiminta**

LUT:n strategian yhteiskunnallisen toiminnan tavoitteet jakautuvat kolmeen pääteemaan: tutkimuksen ja opetuksen asiantuntijoiden kannustaminen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, tieteen popularisointiin ja tutkimustulosten kaupallistamiseen sekä alueellisen toiminnan terävöittämiseen. Yliopisto haluaa kannustaa henkilökuntaansa sekä kansainvälisiin että kansallisiin

asiantuntijatehtäviin hakeutumisessa. Lisäksi opinnäytetöissä sekä muussa tutkimuksessa tehdään hyvien käytäntöjen mukaista soveltavaa tutkimusta ja yhteistyötä yritysten sekä julkisen sektorin kanssa (LUT, 2009a).

Tieteen popularisointia pyritään strategian sekä toimintasuunnitelmien mukaan edistämään sillä, että tutkimusryhmiä ja tutkijoita kannustetaan popularisoimaan tutkimustuloksia laajemmaltikin mediassa ja alumnien keskuudessa. Lisäksi yliopiston viestintäyksikön roolia on jo vahvistettu jonkin verran strategian edellyttämällä tavalla. Alueellisen toiminnan terävöittämisessä yliopisto rohkaisee strategian mukaan tiedeyhteisön jäseniä tuomaan asiantuntemusta prosesseihin ja toimenpiteisiin, jotka vahvistavat Lappeenrannan kaupungin ja muiden yliopiston toiminta-alueiden vetovoimaisuutta. Tämän lisäksi LUT kannustaa tiedeyhteisöä yhteistyöhön ammattikorkeakoulujen kanssa tiedeyliopiston identiteetin hengessä (LUT, 2009a).

Tällä hetkellä yliopisto on mukana monissa alueellisissa organisaatioissa, kuten esim. Lappeenranta Innovation Oy:ssä. Rehtoraatti on jakanut keskenään vastuualueita alueellisessa vuorovaikutuksessa sekä Etelä-Karjalan seudun että muiden alueyksikköseutujen osalta. Myös Pietarin suuntaan kohdistuvaa alueyhteistyötä tehdään aktiivisesti tutkimus- ja koulutusyhteistyön lisäksi. Tässä keskeisinä kumppaneina ovat maakunnan muut toimijat, kuten Lappeenrannan kaupunki.

Strategian painoaloista erityisesti energia-alalla on panostettu yhteydenpitoon päättäjien ja eduskunnan suuntaan. Lisäksi tällä sektorilla on vaikutettu maakuntatasolla lisäten vuorovaikutusta koko Kaakkois-Suomen alueella. Panostukset näkyvät tietoisuuden lisääntymisenä yliopiston osaamisesta esimerkiksi ydinvoimatekniikassa sekä tuulivoima-alalla.

Alueellisessa toiminnassa yliopisto rakentaa yhteistyötä Saimaan ammattikorkeakoulun kanssa yhteisellä kampuksella. Tämän lisäksi yliopisto selvittää yhteistyömahdollisuuksia myös Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen kanssa. Opetus- ja kulttuuriministeriö kehottaa yliopistoa edelleen arvioimaan alueellisten toimintojensa tarkoituksenmukaisuutta suhteessa

strategisiin tavoitteisiin. Lisäksi ministeriön mukaan tekniikan alan yksiköiden on vahvistettava keskinäistä yhteistyötä ja selkiytettävä työnjakoa. Tässä suhteessa verkostoitumista kaivataan siis selkeästi toisiaan täydentävällä tavalla, ei kilpailun kautta.

Yhteiskunnallisella tasolla yliopisto panostaa erityisesti suhteiden luomiseen kansanedustajiin ja muihin poliittisiin päättäjiin. Lisäksi yliopisto panostaa omaan brändiviestintäänsä pyrkien nostamaan tätä kautta yliopiston imagoa. Viestintäpuolella positiivista kehitystä on jo tapahtunut, mutta kehitettävää riittää erityisesti tieteen popularisoinnissa. Tällä saralla yhteiskuntaviestintä nähdään selkeänä kehitysalueena yliopiston sisällä haastattelujen perusteella. Yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa LUT:lla on mielestäni selkeästi terävöittämissä tarvetta. Rehtorin mukaan tavoitetaso pitäisi olla vuonna 2015 selkeästi korkeammalla, mitä se nyt on. Tavoite vaatii yliopistolta selkeitä ponnisteluja asemansa ja maineensa parantamisessa yhteiskunnan eri tasoilla. Toki tässä tulee huomioida se, että myös paikallispoliittiset sekä valtakunnalliset toimenpiteet ja toimintaympäristön muutokset vaikuttavat tavoitteen saavuttamiseen.

Kokonaisuutena LUT:n yhteiskunnallinen vaikuttaminen on kehittynyt positiiviseen suuntaan nykyisellä strategiakaudella parin viime vuoden aikana. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kasvattaminen ja OKM:n vaateet tätä toimintaa kohtaan ovat selkeämmin muodostumassa läpileikkaavaksi osaksi yliopiston ja sen tiedekuntien toimintaa. LUT:lla on kuitenkin vielä paljon saavutettavaa tällä saralla. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tämän työn empiiristä osuutta, tutkimusmenetelmää sekä tutkimustuloksia yliopiston yhteiskunnallisen vaikuttavuuden saralla.

## 6 Empiiriset tulokset ja analyysi

Tässä luvussa esittelen tekemäni haastattelututkimuksen olennaiset tulokset. Ensin esittelen haastattelussa esille nousseita teemoja aihealueittain. Tämän jälkeen avaan teemoja omissa kappaleissa ja niiden ympärille pyrin tuomaan esiin myös omia näkemyksiäni sekä yleisiä havaintoja. Linkitän myös haastattelujen tuloksia ajankohtaiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Lisäksi yhdistän tutkimustulosten havaintoja edellisissä kappaleissa käsiteltyihin teorian osa-alueisiin, mm. institutionalisoitumiseen, yliopisto-organisaatioon sekä suomalaisen yliopistokentän muutostilaan. Seuraavassa taulukossa esitetään haastattelututkimuksen keskeinen empiirinen aineisto aihe-alueittain.

Taulukko 4: Tutkimuksen keskeiset havainnot

Aihealue	Keskeiset näkemykset	Huomioita
<b>Yliopistot ja yhteiskunta</b>	<p>1. Suomessa on menossa yhteiskunnan rakennemuutos teollisuusyhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan.</p> <p>2. Yliopistoilta odotetaan huolenpitoa kilpailukykyisen Suomen menestymisestä.</p> <p>3. Yliopistojen tulee pohtia, millä osa-alueilla se osallistuu yhteiskunnalliseen keskusteluun.</p> <p>4. Yliopistoilta kaivataan yhteiskunnallista aktiivisuutta. Toimijoita yliopiston ja yhteiskunnan rajapintaan tarvitaan.</p>	<p>1. Yliopistoilta odotetaan vastauksia rakennemuutoksen haasteisiin.</p> <p>2. Yliopistojen tutkimusta tulisi rakentaa voimakkaammin ilmiöpohjaisesti.</p> <p>3. Tutkimuksen osalla suuret odotukset liittyvät laadun ja relevanssin yhteyteen.</p>

	<p>5. Yhteiskunnallinen ja akateeminen keskustelu eivät saa olla toisiaan poissulkevia kokonaisuuksia. Tieteen popularisointia ei saa nähdä akateemisessa yhteisössä väheksyttävänä toimintana.</p> <p>6. Yliopistoilta odotetaan edelleen selkeämpää profiloitumista.</p> <p>7. Insinöörin ääntä kaivataan yhteiskunnalliseen keskusteluun.</p> <p>8. Yliopisto-organisaatio ei saa olla liikaa linjaorganisaatio, palveluorganisaation elementtejä tarvitaan.</p>	
<p><b>LUT ja yhteiskunta</b></p>	<p>1. LUT:n strategia antaa hyvät suuntaviivat toiminnalle.</p> <p>2. Kaikki kolme ulottuvuutta (KV, kansallinen ja alueellinen) nähdään tarpeelliseksi maakuntayliopiston toiminnassa.</p> <p>3. Kannustavaa ilmapiiriä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen tarvitaan.</p> <p>4. Mediasuhteissa hyvää kehitystä, strategisia panoksia vaaditaan edelleen.</p> <p>5. Yhteiskuntaviestinnän roolia tulee</p>	<p>1. Johdon vaikeat päätökset saivat tunnustusta.</p> <p>2. Yliopistolain jälkeinen ”kilpailutilanne” ja odotukset korostanevat vaikuttavuuden ja näkymisen tärkeyttä.</p> <p>3. Aktiivisuutta ja verkostoitumisen tärkeyttä korostettiin paljon.</p>

	<p>kehittää yliopisto-organisaatiossa.</p> <p>6. Yliopiston kehittämistä ei pidä liikaa ajatella nykymallin ja nykyhallinnon näkökulmasta.</p> <p>7. LUT:n tulee löytää omien vahvuusalojensa luontaiset foorumit ja vahvistaa keskeisiä suhteita.</p> <p>8. Liikaa sisäänpäin lämpiävä organisaatiokulttuuri tulee murtaa</p>	
<b>Energia</b>	<p>1. LUT:n vahvuutena vahva koulutusrooli alalla</p> <p>2. Kehittyvät Venäjä-yhteydet alalla sekä keskeiset tutkimushankkeet nähtiin tärkeiksi</p> <p>3. Energia-alan Suomessa on pieni ja verkottunut, ydintoimijat tuntevat hyvin toisensa</p> <p>4. Ydinenergia-ala on Suomessa vahvassa murroksessa.</p>	<p>1. Energia-alan luontaisia foorumeita ja yhteistyötapoja kannattaa hyödyntää vaikuttamistyössä.</p> <p>2. Ydinenergia-alan murrosvaiheessa on potentiaalia hyödynnettävissä.</p>
<b>Venäjä</b>	<p>1. Maassa yliopistoilla on suuri rooli yhteiskunnassa. Yliopistojen johto on hyvin verkottunutta.</p> <p>2. Henkilösuhteet korostuvat, yhteistyö vaatii luonnetta ja kovaa osaamista.</p> <p>3. Suomessa ei ole varaa mustasukkaisuuteen Venäjä-</p>	<p>1. Instituutioiden välistä työnjakoa alalla tulisi Suomessa kehittää.</p> <p>2. Venäjällä kaivataan osaamista globaaleista liiketoimintamalleista</p>



	<p>toimijoiden kesken.</p> <p>4. Venäjä-osaamista tulee rakentaa entistä enemmän ydinosaamisten kautta.</p> <p>5. UM nähtiin tärkeänä institutionaalisenä toimijana verkottumisessa.</p>	
<b>Bisnes</b>	<p>1. Johtamiskoulutuksen tulevaisuus nähtiin tärkeänä.</p> <p>2. Koulutuksen tulee palvella uuden paradigman mukaista yhteiskuntamallia, palvelutaloutta.</p> <p>3. LUT:ssa koulutetaan joiltakin osin tekniikan ja talouden osaajia liikaa vanhan teollisuusyhteiskunnan mallin mukaiseen maailmaan.</p> <p>4. Käytännön bisnes- ja työelämäosaamista voisi hyvinkin soveluttaa pienissä määrin koulutukseen enemmän.</p>	<p>1. Liiketoiminnassa oppimista ja poisoppimista pidettiin tärkeinä osaamisalueina.</p> <p>2. Millaista johtamisopetusta ja yrittäjäyyskasvatusta LUT:ssa opetetaan kehuttujen luottamus- ja verkostojohtamisen kokonaisuuksien lisäksi?</p>

## **6.1 Haastattelututkimuksen analysointi osa-alueittain**

### **6.1.1 Yliopisto ja yhteiskunta**

Ensimmäisenä haastattelututkimuksen osa-alueena käsittelen yliopistolaitosta ja yhteiskuntaa. Hyvin monessa haastattelussa nousi esiin suomalaisen yhteiskunnan haasteet ja yliopistot osana yhteiskuntaa 2000-luvun Suomessa. Käsittelen yhteiskunnan rakennemuutosta, yhteiskunnan odotuksia yliopistoja kohtaan sekä yliopistojen haasteita ja mahdollisuuksia yhteiskunnan suunnannäyttäjinä.

#### **Suomalaisen yhteiskunnan rakennemuutos**

Monissa haastatteluissa yhteiskunnasta puhuttaessa nousi päällimmäisenä esiin suomalaisen yhteiskunnan rakennemuutos teollisuusyhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan. Tiivistän tähän näkemykset tästä aihealueesta. Käynnissä on valtava yhteiskunnallinen paradigmanmuutos, ehkäpä suurin muutos, joka Suomessa on tapahtunut toisen maailmansodan jälkeen. Yksi haastateltava kiteytti tämän muutoksen oivasti seuraavaan lauseeseen:

*Suomessa on käynnissä kestävä uudistus teollisen ajan rakenteista ja ajattelumalleista ihmis- ja ratkaisukeskeiseen palvelutalouteen.*

Tämä kuvaus pätee lähes koko yhteiskuntaan. Suomen tulee siis siirtyä pois teollisen ajan rakenteista ja ajattelumalleista. Tähän liittyy myös teollisen yhteiskunnan hierarkkinen top-down – ohjausmalli, jossa yksilö nähdään ylhäältäpäin johdettavana resurssina ja objektina tuotantokoneistossa. Haastateltavien mukaan tämä muutos näkyy kipeänä myös yhteiskunnan organisaatioiden rakenteissa sekä yksityisen ja julkisen sektorin palveluntuotannossa.

Yhteiskunnassa arvon luomisen logiikka muuttuu tuotantotyön johtamisesta palveluiden luomiseen ja kehittämiseen yhdessä loppukäyttäjien kanssa. Tässä kantavana periaatteena on avoin innovaatio eli käyttäjät pitää saada mukaan prosessien kehittämiseen. Tämä vaatii erilaista johtamista, verkostojen johtamista, luottamuksen herättämistä eikä enää ”perinteistä” työn kontrollointia, hierarkkista

johtamista. Aiemmin käsitellyssä organisaatioteoriassa puhuttiin paljon organisaatioiden jäykistymisestä ja rakenteistumisesta. Tämän haastatteluaineiston perusteella yliopisto-organisaatioiden pitäisi päästä pois epävarmasta toisten jäljittelemisestä ja muuttumaan itselle sopivaan strategiseen suuntaan. Tätä havaintoa tukee DiMaggion & Powellin (1983) havainnot epävarmojen organisaatioiden pyrkimyksestä jäljitellä toisia menestyäkseen.

Selznickin (1996) mukaan juuri säädösten muutosten tavoite on muuttaa instituutioiden toimintatapoja. Uusi yliopistolaki tähtää nimenomaan yliopistojen muuttumiseen yhteiskunnan rakennemuutoksen mukana. Yhteiskunnassa tulisi löytää uusi ajattelutapa siinä, että organisaatioita ei saa päästää institutionalisoitumaan, jäykistymään liikaa organisaatiokentällä. Tämä ei edesauta niiden toimintaa muuttuvassa yhteiskunnassa ja kansainvälistyvässä taloudessa. Seuraavaksi avaan haastattelujen keskeisiä havaintoja yhteiskunnan odotuksista yliopistoja kohtaan.

### **Yhteiskunnan odotukset yliopistoja kohtaan**

Yliopistoilta tulee pitää osaltaan huolta kilpailukykyisen Suomen menestymisestä. Yliopistoilta halutaan myös vastauksia ja malleja pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuuden vahvuuksiin ja osaamisalueisiin. Yliopistomaailman tulisi myös myötävaikuttaa edellä esitetyn yhteiskunnallisen ajattelutavan, paradigman muutoksen toteutumiseen. Tähän asti yliopistomaailma on ollut kontrollin maailma. Tätä havaintoa tukevat Jreisatin (1997) näkemykset yliopiston julkisen toiminnan kontrolloidusta roolista. Nyt tässä uudessa tilanteessa, jota edellisissä kappaleissa avattiin kerrottaessa yliopistolaitoksen muutoksesta, yliopistojen tulee käydä sisäistä keskustelua siitä, millä tavalla yliopistoa viedään eteenpäin. Yhteisen kulttuurin ja yhteisten tavoitteiden löytäminen on tärkeää. Jäykät tiedekuntarakenteet eivät saa olla yhteistyön este. Yliopiston tulee siis päästä pois liiallisesta akateemisen ja hallinnollisen toiminnan vastakkainasettelusta, jota mm. Clark (1984) ja Rekilä (2006) ovat kuvanneet ilmeiseksi yliopiston toiminnassa.

Eräs haastateltava toi esiin näkemyksen siitä, että yliopistojen tulisi siirtyä ilmiökeskeiseen opetukseen ja tutkimukseen. Yliopiston tehtävä on vaikuttaa tieteen ja opetuksen keinoin tähän uuteen, erilaiseen maailmaan. Yliopiston tulee organisoida näiden haastavien ilmiöiden ympärille. Tällä hetkellä koko kansainvälinen tiedemaailma on organisoinut disipliinipohjaisesti, mm. tiedejulkaisujen toimituskunnat on rakennettu juuri näin. Tämä näkemys on mielenkiintoinen ottaen huomioon aiemmin käsitellyn yliopistolaitoksen kaksidimensionaalisuuden. Tähän mennessä dimensiot ovat Clarkin (1983) mukaan olleet laitos ja tiedekuntatasoisia. Dimensiot tulisi tässä mielessä häivyttää, jotta organisaatio löytäisi uusia tapoja toimia ja rakentua osaamisaluepohjaisesti.

Tutkimuksen puolella suuret odotukset ja ajatukset liittyvät laadun ja relevanssin väliseen suhteeseen tutkimuksessa. Suuri kysymys on siinä, millä tavalla laatu ja relevanssi saadaan kohtaamaan tutkimuksessa parhaiten. Tämä problematiikka liittyy yhtä lailla kansainvälisen tiedeyhteisön rakentumiseen (Clark 1983). Yliopiston tulisi kyetä samaan aikaan tekemään laadukasta kansainvälistä tutkimusta, jolla on yhteiskunnallista merkitystä. Aalto-yliopisto käy haastattelutietojen mukaan paljon keskustelua tämän problematiikan ympärillä. Yhteiskunnan odotukset ovat suuret ja oikeat ilmiöt tulisi tunnistaa ja keskittää tutkimusta niihin.

Tämä tilanne vaatii haastatteluissa esille tulleiden näkemysten mukaan myös pohdintaa siitä, millä osa-alueilla osallistutaan yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tästä yliopistolaitos ylipäätään sekä myös LUT ei ole tietojeni mukaan käynyt riittävää keskustelua. Keskusteluun osallistutaan lähinnä henkilöinä, professuurien haltijoina. Ja tämäkin rooli yleisesti yhteiskunnassa on monesti rajoittunut yhteiskuntatieteellisten oppituolien haltijoille. Yhteiskunnallista osallistumista kaivattiin erityisesti tekniikan alalle. Tätä näkemystä tukee Kuoppalan ja Marttisen (1995) näkemys yliopisto-organisaation sosiaalisen ja institutionaalisen ympäristön kaukaisuudesta. Yliopisto ei aina näe ympäröivää yhteiskuntaa läheisenä toimintaympäristönään. Tätä aihealuetta avaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa, joka käsittelee yliopistojen haasteita ja mahdollisuuksia muuttuvassa

yhteiskunnassa. Keskityn erityisesti tekniikan alan yliopistojen haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

### **Yliopistojen haasteet ja mahdollisuudet yhteiskunnassa**

Niin valtiovaltakin kuin haastateltavat odottavat yliopistoilta voimakasta profiloitumista. Strategioita on tiivistettävä ja alojen sisällä on keskusteltava siitä, kuka keskittyy mihinkin. Tätä ajatusta tukee Meyerin ja Rowanin (1977) näkemys siitä, että omalla toiminnalla instituutiot voivat vaikuttaa toisiensa välisiin suhteisiin. Tämä vähentää keskinäistä kilpailua. Haastatteluissa tuli esille se, että tekniikan alalla tätä keskustelua on jo jonkin verran käyty, mutta aitoa tuloksiin johtavaa keskustelua tarvitaan siitä, mihin keskitytään ja miten vastuita tutkimuspuolen sisällä jaetaan. Yliopistojen johdolla tulee myös haastateltavien mukaan olla rohkeutta karsia ei-strategisia alueita. Johtajuutta siis tarvitaan. Positiivisena nähtiin se, että karsintaa on jo kyetty tekemään jonkin verran. Tässä mielessä kilpailustrategia vaatii tekoja sekä erilaistamista, mikä ilmenee aiemmista Lawrencen (1999) ja Zuckermannin (1999) näkemyksistä.

Haastatteluissa tuli myös esiin se että, tekniikan puolella yhteiskunnan muuttaminen on perinteisesti ollut uuden teknologian kehittämistä. Arvokeskustelu näkyy vähän tällä saralla. Tulevaisuudessa energia- ja ilmastopolitiikka muuttaa varmasti tätä keskustelua. Jukka Mäkelä (2010) kommentoi tätä Tekniikan Akateemisten lehdessä kolumnissaan ”Hiljaisen professorin on aika avautua” toteamalla seuraavasti:

*Insinöörin pitää pystyä kertomaan aiempaa paremmin ja kansantajuisemmin, mitkä ratkaisut ovat parhaita ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnin kannalta.*

Haastatteluissa tuli esille se, että yhteiskunnallinen keskustelu ja akateeminen keskustelu eivät saa olla yliopistomaailmassa toisiaan poissulkevia. Valitettavan usein ne kuitenkin asetetaan puntarissa vastakkain. Yliopistojen tulee ymmärtää se, että tieteen popularisoinnin arvostus ja laadukkaan tutkimuksen arvostus tukevat toisiaan. Tämä tarkoittaa yliopistoissa professionalisoitumisen taakse piiloutumisen lopettamista. DiMaggio ja Powell (1983) kuvaavat tätä ilmiötä

puhuessaan yliopiston kulttuurillisista paineista. Tämä vaatii kannustavaa ilmapiiriä sekä tietysti herkkyyttä myös perustutkimuksessa. Haastateltavien mukaan yliopistoissa tarvitaan enemmän sellaista ilmapiiriä, jossa kannustetaan tutkijoita löytämään uusia ilmiöitä, joita on havaittavissa yhteiskunnassa. Haastatteluiden ytimen tästä voi tiivistää seuraavaan, yhdestä haastattelusta poimittuun ajatukseen:

*Yliopistoissa tarvitaan analyysia siitä, mitkä ovat suuria ilmiöitä, pyrkimyksiä luoda uutta tietoa näistä ilmiöistä ja rohkeutta puhua se maailmalle myös kansantajuisesti.*

Huomionarvoista on se, että ilmiöpohjainen tutkimus vaatii siviilirohkeutta tutkijoilta, sillä kansainvälinen tiedeyhteisö ei välttämättä tunnista kaikkia yhteiskunnallisia ilmiöitä tai ei osaa lokeroida ilmiötä oikeisiin asioihin liittyväksi, jolloin tiedeyhteisö alistaa tutkijan omaan muottiinsa. Ajatusta tukevat mm. Clarkin (1983), Kuoppalan (2001) ja Rekilän (2006) näkemykset. Lisäksi tätä haastatteluissa tullutta näkemystä on helppo sitoa siihen haasteeseen, että tiedeyhteisön rahoitus on monikanavainen ja se ei itsessään välttämättä kannusta kansallisesti ja yliopistojen sisällä tämänkaltaiseen tutkimukseen. Lisäksi yliopistoilla on omia paineita saavuttaa niille asetettuja tieteellisiä tavoitteita. Tätä keskustelua on käyty niin yhteiskunnassa kuin yliopistoissakin. Tätä näkemystä vahvistavat DiMaggion ja Powellin (1983) sekä Kuisman (2004) näkemykset samankaltaistumisesta ja organisaation suorituspaineista.

Haastateltavat korostivat kuitenkin sitä näkemystä, että tieteen popularisointi ja tieteestä viestiminen ei ole mitään down-grade – toimintaa. Yliopistojen tulee keskustella organisaatioissa siitä, mitä tarkoittaa yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja siitä puhuminen. Strategiseen viestintään ja vaikuttamiseen yliopistojen toivotaan panostavan enemmän sekä siihen, mitä tämä käytännössä tarkoittaa yliopiston sisällä organisaatiossa. Tätä ajatusta tukevat Saksan (2007) ja Scottin (2001) näkemykset siitä, että mediaa hyödyntämällä organisaatio pystyy parantamaan vaikuttavuuttaan institutionaalisella kentällä. Kunkin professorin pitäisi tämän lisäksi tulevaisuudessa vaikuttavuutta parantaakseen oppia ja

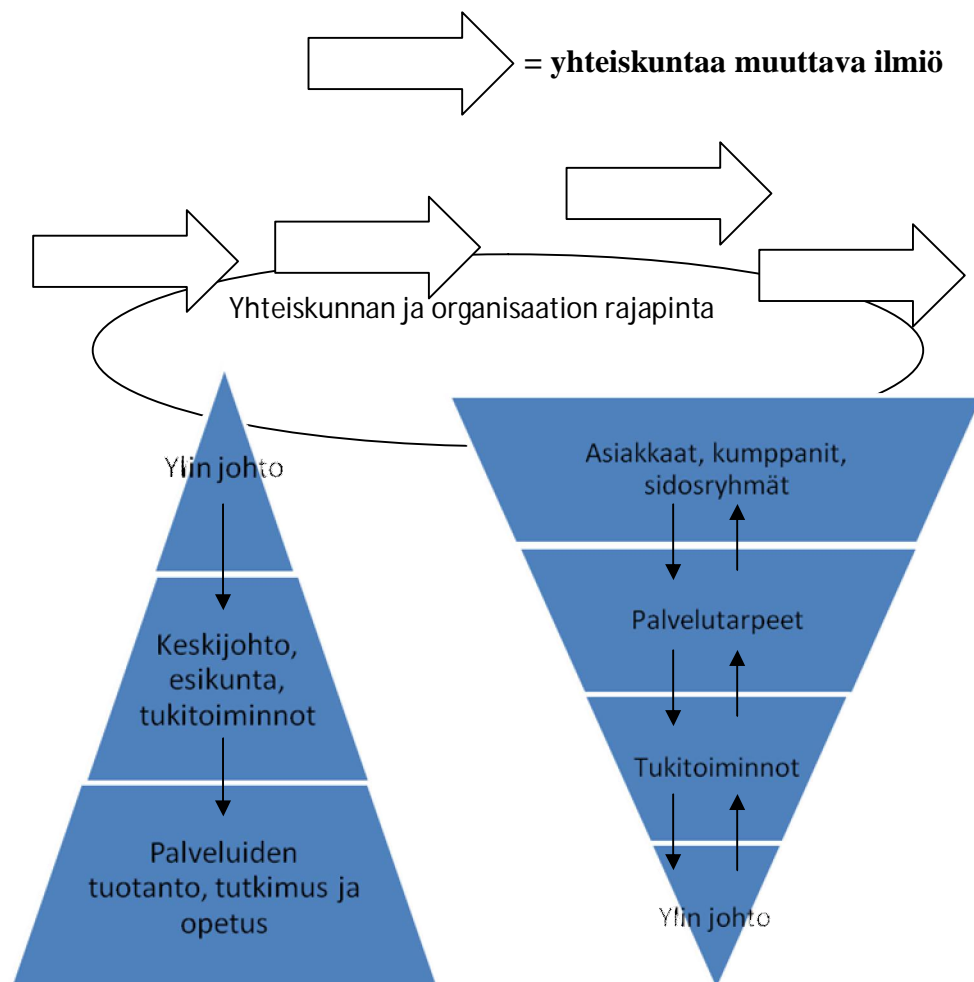
valmistautua keskustelemaan julkisuudessa oman alansa asiantuntijana. Tämä vaatii tiedeyhteisössä asenteiden muutosta ja yhteiskunnan ymmärtämistä.

Yliopiston ei tule olla linjaorganisaatio. Haastatteluissa puhuttiin siitä, että yliopistojen tulisi löytää tapoja toimia foorumeina, areenoina. Areenaa pitäisi rakentaa sillä tavalla, että myös ulkopuolisille pelaajille syntyy tilaisuus ”piipahtaa kentällä”. Näillä areenoilla voitaisiin proaktiivisesti keskustella siitä, mihin maailma menossa ja miten uudet ilmiöt jäsentyvät yhteiskunnassa. Heikkoja signaaleja tulee etsiä yhdessä. Yliopistojen toiminta ja yhteiskunnallinen relevanssi konkretisoituu liian usein sillä hetkellä, kun professori selittää asiantuntijana uutisissa tapahtunutta ilmiötä. Voisiko esimerkiksi tekniikan ja kaupan tulevaisuuden yliopistoasiantuntijat olla mediassa kertomassa ilmiöistä ennakoiden tulevaa ja synnyttäen dialogia? Yliopistoilta kaivattiin näistä teemoista keskusteltaessa selkeämpää yhteiskunnallista vastuuta niistä aloista, jotka ovat sen strategisia aloja. Tämä edellyttää yliopistoilta Zuckerin (1987) näkemyksen mukaisen aiemmin mainitun institutionaalisen passivoitumisen murtamista.

Tämän lisäksi yhteiskunnallinen vaikuttavuus vaatii puolestapuhujia ja rohkeutta. Esimerkkinä todettakoon Aalto-yliopiston kohdalta se, että he ovat panostaneet siihen, että yhteiskunnalle kerrotaan, mitä yliopisto tekee ja mikä sen suunta on. Tähän toimintaan on kohdennettu selkeästi myös strategisia panoksia, henkilöresursseja. Rajapinnassa toimiminen vaatii siis uudenlaisia toimintatapoja organisaatiolta. Tämänkaltaiset toimintatavat tukevat tavoitetta vaikuttaa Lawrencen (1999) näkemyksen mukaiseen institutionaaliseen toimintakenttään, tässä tapauksessa yliopistojen toimintakenttään. Vaikuttamisella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että organisaatio tuo esiin omaa olemassaoloaan ja tavoitteitaan niille laillisten ja poliittisten prosessien päättäjille, jotka ohjaavat yliopistokenttää. Tämä tietoisuuden kasvattamisen avulla organisaatio pystyy Lawrencen (1999) mukaan lisäämään kilpailuetuaan toimintakentällä.

Tässä yhteydessä otan esille parissa haastattelussa puhutun palvelukeskeisen organisaatorakenteen. Christian Grönroos (mm. 2009, s.411) esittää organisaatioiden rakenteita muutettavan pois vanhasta pyramidimaisesta

hierarkkisesta organisaatiomallista kohti palvelukeskeisempää organisaatorakennetta. Hänen ajatuksensa on kääntää organisaatiopyramidi toisinpäin. Myös haastatteluissa tämä nousi vahvasti esiin ajatuksina palvelukeskeisen yliopisto-organisaation toimimisesta yliopiston ja yhteiskunnan rajapinnassa tunnistamassa merkityksellisiä ilmiöitä ja osallistumassa yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tämä ajatus on sovellettu alla olevaan kuvaan. Yliopistojen tulee löytää toimintatapoja, joilla organisaation toimijat liikkuvat eri rajapinnoissa kertoen yliopiston toiminnasta ja suunnasta. Yliopiston puolestapuhujia voi olla kaikilla yhteiskunnan sektoreilla ja yliopistojen tulisi pyrkiä parantamaan vaikuttavuutta niillä areenoilla, jotka ovat merkittäviä kunkin yliopiston strategisen kärkeosaamisen kannalta. Näiden olennaisten areenoiden löytäminen on Barabásin (2002) mukaan tärkeää organisaation vaikutusvallan lisäämiselle.





Kuva 9: Palvelukeskeinen organisaatorakenne yhteiskunnan ja organisaatioiden rajapinnassa (sovellettu, Grönroos, 2009, s.411)

Tämän palvelukeskeisemmän ajattelutavan läpivieminen vaatii yliopistolta Kuoppalan ja Marttisen (1995) aiemmin kuvaaman kognitiivisen eli julkishallinnosta tutun byrokraattisen, nykytilaa ja nykymalleja ihannoivan toimintatavan muuttamista. Samalla nousee esille kysymys siitä, tarvitaanko yliopistoissa enää esimerkiksi hallintojohtajia? Myös LUT:n hallintojohtaja on tätä asiaa pohtinut jo vuonna 2009. Tämä kävi esille myös tutkimusta tehdessä. Mielestäni tämä asia olisi pohtimisen arvoinen asia jokaiselle yliopistolle. Tämä kannanotto tukee Lehtimäen (1989) näkemystä siitä, että varsinkin hallinnon osaluueella yliopiston toiminta on rakenteeltaan varsin byrokraattinen. Seuraavassa kappaleessa käsittelem haastatteluissa tulleita näkemyksiä LUT:sta ja sen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Samalla tuon myös esiin näkemykseni siitä, mitä edellä kuvatun ajattelumallin läpivienti voisi tarkoittaa LUT:lle.

## **6.1.2 LUT ja yhteiskunta**

### **Tärkeät ja hyvät elementit LUT:n toiminnassa**

Haastatteluissa tuli selkeästi esiin se, että LUT:n uudesta strategiasta ja sen painopisteistä haastateltavat olivat yliopiston kanssa samoilla linjoilla. Strategian kärjet olivat heidän mielestään perustellusti valitut ja toiminnan suunta näiden päätettyjen suuntien mukaan oikea. Osaltaan strategian toimeenpanoon linkitetyt vaikeat päätökset saivat myös kiitosta. Johdon vastuunotto näissä tilanteissa oli haastateltavien mukaan hyvä signaali yliopiston johdon sitoutumisesta strategiaan ja sen toimeenpanoon. Tämä ajatus tukee OKM:n (2008) näkemystä siitä, mitä yliopistoilta edellytetään. Tämä on erittäin hyvä asia, sillä kuten teoriaosassa jo todettiin (Marcussen ja Kaspersen, 2007), instituutiolle olennaista on luoda oma toiminnan suunta liikaa jäljittelemättä muita organisaatioita, jotka toimivat samalla toimintakentällä.

Tärkeänä elementtinä LUT:n nykytoiminnasta keskusteltaessa tuli esille toiminnan kolme ulottuvuutta: kansainvälinen taso, kansallinen taso sekä alueellinen vaikuttavuus. Haastateltavat näkivät hyvänä sen, että LUT pyrkii selkeästi kansainväliselle huipulle kärkialoillaan. Tämä vaatii heidän mielestään selkeitä taloudellisia ja strategisia panoksia ja strategian mukaiset suuntaviivat antavat tälle toiminnalle hyvän pohjan. Kansainvälistyminen voidaan nähdä pakottavana paineena yliopistoille (Marginson 2006), mutta kansainvälistymisessä tulee valita kansainvälistymisen suunta. Pelkkä kansainvälistyminen itsessään ei riitä. Tämän lisäksi kansallisen osaamisen ja yhteistyön rakentaminen etenkin energiasektorilla sai kiitosta. Tässä yhteistyössä pelisääntöjen ja työnjaon hiomista on vain jatkettava ja tähdättävä yhdessä huipputasolle.

Toiminnan kolmen ulottuvuuden viimeisenä osana esille tuli alueellinen vaikuttavuus. Haastateltavien mukaan Lappeenrannan teknillinen yliopisto nähdään selkeästi Kaakkois-Suomen alueen veturina. Tätä huomiota tukee Porterin (2007) näkemykset yliopiston alueellisesti roolista. Esille tuli mm. se, että Itä-Suomen infrastruktuurin ja osaamisen kehittämisessä yliopistoilla on aivan olennainen rooli. LUT:n rooli alueellisessa toiminnassa koetaan olennaisena niillä alueilla ja aloilla, joihin yliopisto on panostanut.

Haastattelujen havainnot tukevat selkeästi sitä ajatusta, että jokaisella yliopistolla on kolme ulottuvuutta omalla toimintakentällään. Lisäksi yliopistojen alueellinen rooli koetaan lähes kaikkialla elintärkeäksi, niin Kaakkois-Suomessakin. Alueellinen tehtävä tosin ei riitä toimintakentällä. Institutionaalisella kentällä vaikuttavuuden lisääminen vaatii uskottavuuden sekä tunnettuuden kasvattamista ja tiedon keräämistä kentältä (Lawrence 1999). Tämä on erityisen tärkeää pienelle organisaatiolle (Saksa 2007). LUT:n on organisaationa kohtalaisen pieni toimija, mikä tunnistettiin myös haastatteluissa. Pienen toimijan toimintakenttä on suppeampi, joten siltä vaaditaan institutionaalisella kentällä erityisen paljon aktiivisuutta ja oikeita strategisia panoksia vaikuttavuuden kasvattamiseen (DiMaggio & Powell (1983). Seuraavassa alakappaleessa käydään läpi haastatteluissa esiin tulleita LUT:n kehitysalueita yhteiskunnallisessa toiminnassa.

### **LUT:n yhteiskunnallisen toiminnan kehitysalueet**

Tässä kappaleessa käsitellään yliopiston yhteiskunnallisen toiminnan kehitysalueita ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta tehtyjä muita havaintoja. Haastatteluissa tuli selkeästi esille se, että LUT ei haastateltavien mukaan ole ollut riittävän aktiivinen yhteiskunnallisen tehtävän toteuttamisessa. Hyviä merkkejä on havaittavissa, mutta yliopistolta toivotaan selkeästi vahvempaa yhteiskunnallista otetta ja näkyvyyttä. Haastatteluissa tuli LUT:n kohdalla sama seikka esille, mitä kuvattiin jo aiemmin yleisesti yliopistoja koskevassa osiossa. LUT:n organisaatiossa ei ole riittävästi vakiintuneita toimintatapoja ja kannustavaa ilmapiiriä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Havainto tukee mm. Clarkin (1983) ja Scottin (1987) näkemyksiä yliopistojen toiminnasta. Ydinkysymys tässä on se, miten eri yhteiskunnallisten toimijoiden ymmärrystä saadaan laajennettua siitä, mitä LUT on, mitä LUT tekee ja missä LUT on hyvä.

Brändin näkyvyyden tärkeys nousi merkittävästi esiin haastatteluissa. Sen arvo korostuu yliopistojen uudessa kilpailutilanteessa, totesivat monet haasteltavat. Brändi ei kuitenkaan synny pelkästä markkinoinnista, se syntyy ihmisten mielikuvista. Suomessa LUT:lle tärkeää onkin se, missä yliopisto näkyy ja kuuluu. Olennaisten verkostojen löytäminen ja vaikuttavuuden kasvattaminen on tärkeässä roolissa (mm. Barabási, 2002).

Mediasuhteiden merkitystä haastateltavat korostivat paljon ja tähän LUT onkin jo panostanut. Mediasuhteissa ja medianäkyvydessä LUT:n ongelmaksi nähtiin se, että tätä osa-aluetta lähestytään liian virkamiesmäisesti. Tässäkään asiassa pitäisi siis päästä pois liiasta hallintokeskeisyydestä (Marttinen 1995). Yliopistolla viestinnän palvelut ja tuki tulisi olla kiinteä ja luonnollinen osa jokaisen tiedekunnan toimintaa. Lisäksi tuli myös ehdotuksia siitä, että yliopiston pitäisi miettiä palveluiden ja viestinnän panosten kasvattamista yhteiskuntavaikuttamisen alalla. Tämän ohella tiedekuntia, professoreita ja tutkijoita tulisi kannustaa olemaan aktiivisia suomalaisessa mediassa. LUT:n tutkimuksen kärkialoista ja niiden ilmiöistä tulisi kyetä kertoa enemmän ulospäin kansanomaisesti. Suora vapaa lainaus tästä aihealueesta:

*Usein tiede ei koe, että tarvitsee ”huudella” ulospäin. Tehdään tutkimustyötä ja sitä asiakkaat sekä yritykset soveltavat. Kaiken pitää perustua osaamiseen, mutta vain kammiossa tehden tämä ei voi onnistua. Uusi tilanne korostanee vaikuttavuuden tärkeyttä.*

Tässä yhteydessä esimerkkinä otan omana havaintona esimerkin Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun markkinoinnin laitoksen nuorten tutkijoiden joukosta. Heidän kirjoituksiaan ja kommenttejaan alan parissa tapahtuviin ilmiöihin näkee silmiinpistävän usein valtakunnan printtimedioissa. LUT tulee kehittää toimintamalleja viestinnän ja tutkimuksen välillä. Tutkijoille tulee luoda edellytyksiä vaikuttaa yhteiskunnallisesti. Toimijoita yhteiskunnan ja yliopiston väliin tarvitaan.

Tämä vaatii yliopistolta hallinnollisen ajattelumallin muuttamista. Tätä odotetaan nyt, kun yliopistolailta pyydetty ohjauksen mekanismit ovat vähentyneet (Brunila, 2004, Rantanen 2004).

Haastatteluissa korostettiin ajatusta siitä, että yhteiskunnallinen vaikuttaminen ei ole vain tiettyjen ihmisten työtä vaan sen pitäisi olla osa jokaisen yliopistolaisen toimintaa. Rehtori ja yliopiston muu johto ei voi olla ainut yhteiskunnalle näkyvä taho tulevaisuudessa. LUT tarvitsee organisaatioonsa uudenlaista toiminta-ajatusta yliopiston kaikille tasoille siitä, että yliopisto on osa yhteiskuntaa. Tarvittaessa tätä toimintaa tulee jalkauttaa organisaatiotasolle sekä lisätä yhteiskunnallisen toiminnan arvostusta tiedeyhteisössä.

Mediasuhteissa valtakunnallisen median merkitystä korostettiin huomattavan paljon. Lisäksi toimittajasuhteet nähtiin myös tärkeinä. Toimittajasuhteissa tärkeänä nähtiin henkilökohtaisten kontaktien luominen. Medioista korostettiin valtakunnallisten medioiden tärkeyttä ja mainittiin mm. HS, Talouselämä, T&T. Mediavaikuttamisesta ja näkyvyydestä puhuttaessa esille tuli se, että rehtorin rooliksi on koettu kasvojen antaminen yliopistolle. Professorikunnan rooli nähtiin tässä myös tärkeäksi. Yliopiston täytyisi miettiä, millä tavalla kunkin alan, erityisesti strategisten alojen ja tutkimusryhmien aktiivisuutta tässä asiassa lisättäisiin.

Medioiden lisäksi peräänkuulutettiin muuta yhteiskunnallista aktiivisuutta. Monet haastateltavat pohtivat sitä, millä tavalla LUT kannustaa toimijoitaan olemaan myös yhteiskunnallisesti aktiivisia. Perinteisesti yliopistot ovat yhteiskunnassa kokeneet instituutioina asemansa erilliseksi, pysyväksi tieteen alttariksi. Kuoppala & Marttinen (1995) puhuvat samasta erillisasemasta, jota yliopistot käyttävät passiivisuuden perusteena. Nyt kuitenkin monet haastateltavat odottavat LUT:lta aktiivisuutta, verkostoitumista ja uusia tapoja tavata yhteiskunnan päättäjiä ja muita tärkeitä sidosryhmiä sekä luoda suhteita uusiin sidosryhmiin. DiMaggio (1991) näkee vaikutuskentän laajentamisessa eräänä tapana jäsenyydet organisaatioissa ja henkilöiden verkostoitumisen. Tärkeisiin organisaatioihin suhteiden luominen on olennaista vaikutuskenttää laajennettaessa.

Konkreettisesti toivottiin enemmän yhteydenpitoa poliitikkoihin, uusia yhteistyötapoja ja kontakteja yrityksiin. Tämänkaltaiseen yksinkertaiseen verkostoitumiseen myös Marcussen ja Kaspersen (2007) kannustavat organisaation päätöksentekijöitä. Tässä tapauksessa lukisin joukkoon myös professorikunnan puhuttaessa yliopisto-organisaatiosta. Yhtenä esimerkkinä tuli esille se, että eri tahoille pitäisi tarjota enemmän mahdollisuuksia käyttää yliopiston tiloja. Yritysten johtoryhmiä ja hallituksia voisi esimerkiksi hyvin kutsua pitämään kokouksia yliopistolle. Samalla LUT voisi esitellä itseään ja omaa toimintaansa.

Tähän voi yhdistää sen, mitä mediakohdassa korostettiin. Aktiivisuus yhteiskunnallisissa medioissa lisää LUT:n näkyvyyttä nimenomaan päättäjien keskuudessa. He eivät puhu insinöörikieltä, joten eräänkin haastateltavan mukaan tutkimuksesta tulisi puhua suomeksi. Retoriikkaan tulee siis kiinnittää huomiota etenkin tieteellisen jargonin välttämiseksi. Aktiivisuuden edistämiseksi yliopisto voisi harkita positiivisia kannusteita, tarkoittavat ne sitten selkeämpiä rahallisia kannusteita tai vaikkapa ”vuoden viestijä” tai ”vuoden yhteiskuntavaikuttaja” – palkintoja.

Verkostoista puhuttaessa haastateltavat totesivat, että yliopiston tulee ymmärtää, mitkä verkostot ovat sen toiminnalle luontaisia ja mihin verkostoihin tulee panostaa enemmän. Barabásin (2002) näkemykset tukevat vahvasti tätä ajatusta.

Yliopistolle olennaista on olla vahvasti läsnä sen omissa verkostoissa. Lisäksi valtakunnallisten ja kansainvälisten verkostojen löytäminen strategisilla osaamisalueilla on tärkeää. Haastatteluissa nousi lisäksi ajatus saada yliopistolle lisää yhteiskunnallisia puolestapuhujia ulkopuolisten hallitusten jäsenten lisäksi. Näitä voi saada järjestämällä foorumeita tai viemällä ajatusta strategisten alueiden neuvottelukunnista eteenpäin. LUT Bisnes on tätä ilmeisesti jo toteuttamassa, mikä on erittäin positiivista.

Verkostoitumisessa olennaista on olla sopivasti, ei liian häirikkömäisesti esillä. Tämä vaatii aktiivisuutta. Valtakunnan tasolla tieto, tunnettuus ja vaikuttavuus leviävät paljon erilaisissa seminaareissa. Aktiivisuus tämänkaltaisilla foorumeilla on LUT:lle tarpeen. Yhteiskunnalliset instituutiot ja etujärjestöt järjestävät paljon tämänkaltaisia foorumeita. Tämän vuoksi johdon sitoutuminen ja eri osaamisalueilla olevien toimijoiden verkostoituminen on tärkeää (Marcussen ja Kaspersen, 2007). Verkostoituminen vaatii pitkäjänteistä työtä ja siihen organisaation tulisi kannustaa toimijoitaan. Yliopistoille tämä ei välttämättä tunnu luontaiselta, mutta haastateltavat suosittelevat tätä. Poliitikkojen lisäksi yliopisto voisi harkita LUT:n esittelytapaamisia avainhenkilöille osana suhdetoimintaa. Rehtori tätä on jo tehnyt kansanedustajien suuntaa, mutta voisiko malleja laajentaa muihinkin toimijoihin. Hyvänä esimerkkinä totean sen, että tämän tutkimuksen nojalla LUT:a ja sen toimintaa on esitelty uusille sidosryhmille ja käyty hyviä keskusteluja yliopiston toimialoista sekä niiden tulevaisuudesta.

Kokonaisuutena voi todeta, että yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja verkostoituminen eivät ole mitään rakettitiedettä. Tämä vaatii oikeaa asennoitumista ja itsensä likoon laittamista. Haastatteluissa nousi esiin se, että Etelä-Karjalassa ei juuri mainosteta itseään. LUT organisaationa kuitenkin tarvitsee yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa tervettä tavoitteellisuutta sekä organisaatiolta avointa suhtautumista, kannustamista ja uusia toimintatapoja viestiä LUT:sta maailmalle. Sisäänpäin lämpiävän organisaatiokulttuurin malli tulee murtaa ja yliopiston hallinnon tulee palvella osaamisalueita aidosti. Tätä näkemystä korostivat myös Kuoppala et. al (2010) käsitellessään yliopistojen hallintokulttuuria.

Seuraavissa kappaleissa keskitytään avaamaan haastattelujen tuloksia aihealueittain yliopiston strategisten kärkialojen mukaan.

### **6.1.3 Energia strategisena alana**

#### **LUT:n vahvuudet ja rooli energia-alalla**

LUT:n selkeä vahvuus energia-alalla on vahva rooli asiantuntijoiden kouluttajana. Tämä rooli on myös Hautamäen (2010) mukaan merkittävä ja tunnustettava osa kansallisen tietopääoman kasvattamista. Lappeenrannasta valmistuvalla energia-alan DI:llä on hyvä maine teollisuudessa. Yliopistoyhteistyö näkyy pääosin valmistuvien kautta ja sen lisäksi yhteisissä tutkimushankkeissa teollisuuden kanssa. Energia-alalla koulutuksen työnjakoa nähdään Suomessa olevan jonkin verran. LUT on keskittynyt mm. ydinvoimatekniikkaan ja sähkötekniikkaan, TTYY sähkövoimaan ja Oulu prosessitekniikkaan. Ydinvoimapuolella taas ent. TKK, nykyisin Aalto-yliopisto on keskittynyt jatkokoulutukseen ja LUT perustutkintoihin.

Tämän lisäksi energia-alalla tapahtuva Venäjä-yhteistyö koetaan hyväksi. Alan teollisuudella on paljon kytköksiä Venäjälle ja tähän suuntaan tehtävä yhteistyö auttaa LUT:n kilpailuasemaa. Tampereen teknillisen yliopiston kanssa tehtävä strateginen yhteistyö energiapuolella koetaan myös hyväksi. Lisäksi panostukset tuulivoimaklusterin rakentamiseen ovat tärkeitä niin kansallisesti kuin alueellisestikin. Tässä osaamisessa maakunnallisen yhteistyön merkitys Kymenlaakson kanssa nähdään merkittävänä.

#### **Alan kehitys ja LUT:n rooli energia-alan toimijana**

Energia-alalla LUT:n rooli nähtiin merkittävänä ja samalla yliopiston potentiaalinen hyödyntämistä toivotaan vielä selvästi enemmän. Energia-alan toimijat ovat selkeästi verkottuneita ja ydinyrityskenttä ei Suomessa ole kovin suuri. Yliopisto voisi verkottua alalla vahvemmin ja löytää Barabásin (2002) mainitsevat olennaiset toimijat luoden heihin vahvempia siteitä. Energia-alalla tieto ja

tietoisuus leviävät selvästi erilaisten foorumien ja yhteenliittymien kautta. Paradigman muutos alalla on huomattavissa, ympäristöala on jo verkottunut energia-alaan. Kysymys on asiantuntijoiden verkottumista. Ympäristöalan ilmiöt tunnetaan, verkottuminen kallistuu enemmän energiatehokkaiden ratkaisujen puolelle. Käyttäjälähtöinen teknologia tulee korostumaan alalla. Lisäksi poliittisten päätöksentekijöiden rooli korostuu energia-alalla, sillä sääntely ja lainsäädännön merkitys energia-alalla on lisääntynyt. Institutionaalisella kentällä Lawrencen (1999) ja Saksan (2007) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että LUT:n pienenä organisaationa tulee erityisesti keskittyä löytämään olennaiset institutionaaliset toimijat ja pyrkiä vaikuttamaan heihin.

Myös taloudellinen asiantuntemus on energia-alalla tarvittavaa. Talousnäkökulmat tulisi olla enemmän tapetilla energiakeskustelussa. Tässä yhteydessä haastatteluissa nousi esille myös kysymys siitä, mitä kuuluu LUT:n energiatalousosaamiselle? Energiatalouden osaamisessa LUT on ainakin näkynyt asiantuntijafoorumeilla. Haastateltavien mukaan olisi hyvä löytää pysyviä tapoja vaikuttaa näissä verkostoissa. Energiafoorumi mainittiin haastatteluissa yhtenä asiantuntijafoorumina, verkostona, jossa LUT:n on syytä profiloitua.

Energia-alasta ja LUT:sta nousi selkeästi esille haastatteluissa ydinenergia-alan murrosvaihe. Suomi lisää kapasiteettiään, Ruotsilla on osaamisongelmaa alalla, Saksassa ja Iso-Britanniassa on tehty päätöksiä alan laajemmasta tulevaisuudesta. Muilla energia-alan sektoreilla ei ole nähtävissä haastattelujen mukaan välttämättä niin jyrkkiä muutoksia. Haastatteluissa nousi useasti esille mahdollisuus perustaa LUT:lle toinen ydinenergia-alan professuuri. Mielestäni LUT:n kannattaa arvioida, olisiko tämä kannattavaa ja voisiko tällä vahvistaa yhtä LUT:n merkittävintä osaamisaluetta. Vahvalla viestillä ydinenergia-alan osaamiseen panostamisesta voisi olla yksikköään suurempi arvo tässä maailmantilanteessa. Tämä voisi lisätä LUT:n vaikutusvaltaan kontrolloida alan institutionaalista kenttää Scottin (2001) ajatusten mukaan.

Ydinenergia-alalla haastatteluissa tuli lisäksi esille alan kansainvälinen yhteistyö. Tällä alalla vahvan kansainvälisen yhteistyön syventämiseen olisi varmasti mahdollisuuksia, varsinkin kun Suomessa Lappeenrannan osaaminen alalla on



laajalti tunnustettua. Oulun yliopistokin tulee hankkimaan Lappeenrannalta koulutusosaamista alan pyrkimyksiinsä lähivuosina. Esille tuli myös ydinjättekoulutuksen ja ydinturvallisuuskoulutuksen osaamisen vienti.

Lisäksi energia-alalla nousi esille myös osaamisen laajentaminen neuvottelukuntia käyttämällä. Tämä voisi olla yksi tapa löytää yliopistolle uusia osaamisalueita strategisen alan sisällä. Heikkojen signaalien hakemisessa energia-alalla tämä voisi toimia yhteiskuntavaikuttavuuden lisäämiseksi toiminnalle. Neuvottelukunta-ajatusta tukee myös se, että LUT:n energiaosaamisalueet, erityisesti ydinvoima ovat todella kysytyjä Suomessa valtioneuvoston päätöksien siivittämänä. Teollisuutta ja muita ydinvoima-alan sidosryhmiä voisi saada liikkeelle asiassa tänä aikana.

Tällä tai muilla mahdollisilla tavoilla LUT:n olisi tärkeää markkinoida ja kehittää osaamisaluettaan, joka koetaan yhteiskunnallisesti tärkeäksi. Tässä suhteessa avainverkostojen löytäminen ja niihin vaikuttaminen esimerkiksi neuvottelukunnan kaltaisen konkreettisen, kollektiivisen toimielimen kautta voisi olla tehokasta.

Tässä kappaleessa oli kuvattuna haastattelujen merkittävin sisältö energia-alan osalta. Seuraavassa kappaleessa käsitellään Venäjää strategisena alana haastatteluaineiston pohjalta.

#### **6.1.4 Venäjä strategisena alana**

Nostan ensin esiin muutamia yleisiä huomiota Venäjästä ja sen yliopistosektorista, joita haastatteluissa tuli esille liittyen LUT:n ja yliopistoinstituution toimintaan. Tämän jälkeen syvennyn LUT:n rooliin ja tulevaisuuden haasteisiin.

Venäjällä yliopistoilla on suurempi rooli yhteiskunnassa kuin Suomessa. Tämä johtuu ainakin siitä, että Venäjällä opetusministerillä on myös innovaatiotoiminta vastuualueellaan. Tämä tuo ministerinsalkulle paljon painoarvoa. Liiketoiminta on Venäjällä lähempänä yliopistoja kuin Suomessa, sillä yliopiston toimijat ovat

verkkotuneempia yritysmaailman puolelle kuin Suomessa. Akateemikot ovat esimerkiksi kysytyjä seminaaripuhujia, mikä on yksi merkki arvostuksesta. Lisäksi yliopistojen dekaanit ja rehtorit istuvat usein muutaman yrityksen hallituksessa sivutoimenaan. Institutionaalinen johtohenkilöiden vaikuttavuus yliopistoilla on siis pelkkää akateemista maailmaa suurempi (Marcussen ja Kaspersen, 2007).

Rahoitus on myös muuttunut Venäjän yliopistosektoria. Siellä haasteet ovat samankaltaisia kuin Suomessa, demografisia haasteita, yliopistokentän koon haasteita jne. Koulutuslaitosten määrää tulee Venäjälläkin vähentää, mikä kannattaa huomioida. Toisaalta myös Venäjällä on vahvaa aluepoliittista ajattelua eli ”valtion hajasijoittaminen” on käynnissä myös Venäjällä. Instituutiot ovat Venäjällä lisäksi haastateltavien mukaan heikkoja ja vastaavasti henkilöitä arvostetaan instituutioita enemmän. Yhteistyöyksikkö voi tavallisimmin olla vain professori. Mm. Barabásin (2002) korostama olennaisten toimijoiden ja verkostojen löytäminen on siis tärkeää yhtä lailla Venäjä-osaamisessa kuin energia-alalla.

Venäläisten näkökulmasta on todennäköisesti houkuttelevampaa, jos LUT:lla on tarjota valmis kansainvälinen konsepti verrattuna yhteistyöhön pelkkien suomalaisten toimijoiden kanssa. Tämänkaltainen, kansainvälinen malli voisi mennä hyvinkin läpi. Venäjän sekä yhteiskunta että yliopistolaitos on hyvin hierarkkinen, mikä johtaa siihen, että yhteistyö voi usein olla melkoista tasapainoilua. Kuoppalan ja Marttisen (1995) kuvaama rakenteistuminen ei siis ole häviämässä venäläiseltä yliopistosektorilta. Yhteistyörakenteen tulee olla samankaltainen, kun pelaa venäläisten kanssa. Tapaamisten etukäteiskirjoittaminen on tärkeää, tekemällä oppii. Yritysten kesken viestitään paljon henkilökohtaisilla kirjeillä johtajien välillä. Venäjällä ”hyvä veli” – kulttuuri pätee edelleen ja se kuuluu olennaisesti venäläiseen kulttuuriin. Tähän kannattaa kiinnittää huomiota.

Venäjä-ohjelmia käyneitä ammattilaisia on suomalaisella yliopistosektorilla vähän, mutta heitä tarvitaan lisää. Ykköskompetenssi yhteistyössä on oltava oma osaaminen. Toiseksi, asiantuntijoiden pitää tulla toimeen ”epämukavassa”, ei niin

kotoisassa ympäristössä. Tulevaisuudessa suomalaisten yritysten laajentaessa toimintaansa Venäjälle yhteistyötä yliopistokonteksteissa voisi lisätä ja tarjota PK-sektorin toimijoille erilaisia tukipalveluita vahvasti yhdessä alueiden ja kaupunkien toimijoiden kanssa. Venäjällä yritykset käyttävät yliopistoyhteistyötä paljon, sillä yliopistojen ottaminen mukaan hankkeisiin avaa ovia.

Myös yhteistyötä ja työnjakoa muiden organisaatioiden kanssa tulisi kehittää. Haastateltavien mukaan suomalaisilla toimijoilla ei ole varaa olla mustasukkaisia Venäjä-yhteistyöstä. Venäläisillä on paljon muitakin kansainvälisiä kumppaneita ja liika kilpailu kumppaneista ei välttämättä ole pidemmällä tähtäimellä hyväksi. Osaamiskeskus / verkosto – mallia voisi hyvinkin rakentaa suomalaisten Venäjä-toimijoiden kesken selkeämmin. Kuoppala ja Marttinen (1995) nostivat tämän myös yhdeksi kilpailuetua saavuttavaksi tavaksi organisaatioille. Tosin haastatteluissa tuli esille myös se, että tämän roolin tulisi olla voimakkaammin Aleksanteri-instituutilla ja se ei sitä ole viime vuosina tehnyt.

### **LUT:n rooli ja tulevaisuus Venäjä-osaamisessa**

LUT nähdään suomalaisella yliopistokentällä vahvana Venäjä-osaajana erityisesti tekniikan ja kauppatieteiden koulutuksessa. Luontainen vahvuus ja sijainti sekä koko maakunnan yhteistyö Pietarin suuntaan vahvistavat LUT:n asemaa. Mielikuva on tässä suhteessa yhtenäinen ja vahva. LUT:n tulisikin kyetä hyödyntämään tätä mielikuvaetua kasvavissa määrin. Strategiset panokset tälle alueelle ovat siis tarpeen, Marcussenin ja Kaspersenin (2007) korostamaan vaikuttavuuden sekä verkostojen kasvattamiseen kannattaa panostaa. Potentiaalia LUT:ssa on hyödynnetty mm. EU-Venäjä – innovaatioseminaarissa puitteissa vahvasti ja tämä on näkynyt myös jonkin verran valtakunnallisessa mediassa.

Koulutus- ja tutkijavaihtoa haastateltavat korostivat LUT:n vahvuutena ja potentiaalina. Opetuksen kautta löytyy lisää henkistä pääomaa, mahdollisuuksia saada potentiaalia irti uusista osaajista. Myös olemassa olevasta kapasiteetista tulisi saada enemmän irti.

Koulutusyhteistyössä venäläiset kaipaavat osaamista globaalista liiketoimintamaailmasta ja sen malleista. Tässä mielessä LUT:n ohjelmat vastaavat kysyntään. Niistä pitää vain pystyä viestimään LUT:n kouluttavan parhaaksi havaittujen globaalien liiketoimintamallien tuntemusta. Tosin myös tämä lupaus on pystyttävä lunastamaan. Marginson (2006) ajatukset tukevat tätä näkemystä oivasti. Koulutuksen saralla nähtiin se, että kaikki markkinoivat paljon yleistä Venäjä-osaamista. Voisiko tarjota vielä rohkeammin erilaisia ”tuotteita” kuin muut? Strategian erilaistamista, josta myös Porter (1985) puhuu, kannattaa harkita Venäjä-osaamisen alueen sisällä suhteessa muihin toimijoihin.

Osaajia tulee rakentaa laadukkaan ja suoraviivaisemmin valittuihin painopisteisiin kohdistuvan opetuksen ja tutkimuksen kautta. Osaamista on rakennettava ydinosaamisen kautta, ei Venäjä-osaamisen. Resurssien jaosta puhuttaessa LUT:n osaamisen kehittämistä verrattiin jalkapallojoukkueeseen.

*Hanki hyviä ja näkyviä vahvistuksia, mutta ymmärrä ennen kaikkea kasvattavasi omia osaajia, jotka tuntevat alan ja sen verkostot Suomessa.*

Yleisesitelmiä ja yleisosaajia ei alalla kaivata. Tämä tuli vahvasti esiin kaikissa haastatteluissa. Venäläiset kumppanit eivät halua työskennellä ”Venäjä-osaajien” kanssa, vaan lisäarvoa tuo strateginen ja korkeatasoinen osaaminen tietyltä osa-alueelta. LUT:n tulisikin haastateltavien mukaan valita selkeitä painopisteitä omassa Venäjä-osaamisessaan ja viestiä niistä selkeästi muille toimijoille Suomessa.

LUT:n panokset Venäjän talouden tulevaisuuden tutkimukseen ovat olleet hyviä. Yliopiston on tärkeä huolehtia siitä, että osaamisen ja vaikuttavuuden ketju ei katkea. Tässä tärkeässä osassa ovat alan tutkimus, yhteistyöprojektit, valtakunnalliset arviot sekä yhteiskunnalliset asiantuntijatehtävät. Tässäkin yhteydessä korostuu DiMaggion (1991) näkemys tärkeiden organisaatioiden ”jäsenyyksistä” sekä vaikutustyöstä organisaatiokentän sisällä. Myös mediassa näkyminen on tärkeää vaikuttavuuden kasvattamisessa. Ilmiöiden yhteiskunnallista pohdintaa kaivataan myös esim. Venäjän talouden tulevaisuuden

osalta. Verkostoitumista siis tarvitaan Suomessa. Lisäksi tutkimuksessa ja sen verkostoissa korostettiin työnjaon lisäksi soveltavan tutkimuksen arvoa.

Kuten teoriaosuudessa todettiin, oikeiden verkostojen löytäminen organisaatiokentällä on tärkeää (mm. Barabási, 2002). Näiden löytäminen ja tuntemus Venäjä-osaamisessa korostuvat. Lisäksi yhteistyömallien tulisi olla haastateltavien mukaan enemmän verkostomaisia ja turhaa päällekkäistä kilpailua tulisi välttää. Tätä ajatusta tukevat Kuoppalan ja Marttisen (1995) ajatukset yhteistyöverkostojen mahdollisuudesta. Suomalaiset yliopistot ja instituutiot toimijoina ovat sen verran pieniä, että turha keskinäinen vääntö vähentää positiivista kokonaisvaikutusta alan toiminnassa.

Verkostoista ja tiedon lähteistä haastatteluissa nousi selkeästi esille yksi taho, Ulkoministeriö (UM) ja ministeriön itä-osasto. Heidän yhteyksiään pidettiin todella arvossaan ja vinkkinä kaikille Venäjällä toimiville oli se, että nämä tahot kannattaa pitää hyvin tietoisena siitä, mitä tekee ja mitkä ovat organisaation vahvuudet ja verkostot toimintakentällä. Tätä näkemystä tukevat Hortan (2009) ajatukset valtion toimijoiden kanssa verkostoitumisesta kansainvälisiä yhteistyöverkostoja rakennettaessa.

Seuraavassa kappaleessa käsitellään haastatteluissa esille tulleita asiakokonaisuuksia liiketoimintaosaamisen alueen osalta.

### **6.1.5 Bisnes ja liiketoimintaosaaminen strategisena alana**

Haastatteluissa esiin tulleet asiakokonaisuudet liittyivät tämän osa-alueen osalta lähinnä yliopistojen ja LUT:n asemaan tulevaisuudessa liiketoimintaosaamisen alalla. Liiketoimintaosaamisen aluetta sivuttiin monessa haastattelussa ja osittain nämä seuraavat haastatteluissa esiin tulleet ajatukset linkittyvät myös aiemmin käsiteltyihin osa-alueisiin.

Haastatteluissa liiketoimintaosaamisesta keskusteltaessa esille tuli voimakkaasti johtaminen ja sen tulevaisuus. Suomi muuttuu teollisuusyhteiskunnasta

palvelutalouteen. Sisällöt, joita teknillisissä yliopistoissa opetetaan, tulisi korreloida vahvasti näihin yhteiskunnan muutoksiin. Verkostojohtaminen ja luottamusjohtaminen ovat termejä, joista 2000-luvun johtamisessa puhutaan. Nämä osa-alueet nousivat positiivisesti esiin haastatteluissa. Hän opettaa uuden paradigman sisältöjä. Yliopistoilla ja koko koulutusjärjestelmällä on merkittävä vaikutusmahdollisuus muuttaa tätä käsitystä. Tämä muutos muuttaa koko yhteiskunnan ihmiskäsitystä, kurioituneesta käsityksestä kohti uutta oppimista. Ihminen ei ole enää osa teollisen yhteiskunnan rattaita. Liiketoiminnan ja johtamisen maailmassa oppimisen ja myös poisoppimisen merkitys korostuu haastateltavien näkemysten mukaan. Tätä muutuskannustetta tukee Lesterin (2005) ajatukset siitä, että yliopistojen tulee saada tietoa ympäröivältä yhteiskunnalta siitä, mihin yhteiskunnallisiin ilmiöihin niiden tulee keskittyä.

Merkittävin haaste tällä osa-alueella on haastateltavien mukaan se, millaista johtamisopetusta ja yrittäjyyskasvatusta yliopistoissa harjoitetaan 2010-luvun alkupuolella, Osaavatko LUT:sta valmistuvat DI:t aidosti riittävästi tekniikan ja talouden taitoja, jotka soveltuvat tämän yhteiskunnan murrosvaiheen tarpeisiin? LUT markkinoi itseään tekniikan ja talouden yliopistona. DI-tutkintoon voisi hyvinkin liittää Aallon kauppakorkeakoulussa (entinen HSE) käytössä olevan maisterin taitosalkun, joka sovellettuna voisi sisältää esim. työelämän lainsäädäntöä, työmarkkinoiden toiminnan tuntemusta, työelämän johtamista ja yhteiskuntarakenteiden tuntemista.

Tekniikan ja talouden tulevaisuuden kehittämisessä nousi myös esille LUT:n tuotantotalouden koulutus ja sen sisällöt. Haastateltavat pohtivat sitä, koulutetaanko tekniikan ja talouden osaajia LUT:ssa menneeseen teollisuusyhteiskunnan malliin vai tulevaisuuden palveluyhteiskuntaan? Sama kysymys koski yrittäjyyden tutkimusta ja opetusta LUT:ssa kokonaisuutena.

Liiketoimintamallien koulutus nousi esiin myös kansainvälisyydestä puhuttaessa. Globaali liiketoimintamaailma ja sen lainalaisuudet korostuvat entistä enemmän tulevaisuudessa. Kuten teoriaosassa jo aiemmin Scheuermannin (2002) mukaan todettiin, globalisaatio on muutosvoima, jolla on instituutioita pakottavasti muuttava voima. Liiketoimintaosaamisessa ja uuden verkottuneen maailman

ymmärtämisessä yliopistojen ja niiden johtamisen koulutuksen tuleekin pohtia omia koulutuksen sisältöjään muuttuvassa maailmassa. Näitä asioita yliopistossa tulisi mielestäni oman tutkimusaineistoni pohjalta mieltä kehitettäessä liiketoimintaosaamisen koulutusta ja sen sisältöjä. Mielestäni LUT:n on erityisesti syytä kiinnittää huomiota siihen, miten se voi nykyaikaistaa tuotantotalouden ja yrittäjyyden opetusta vastaamaan nykypäivän ja etenkin tulevaisuuden tarpeita.

Tässä osassa käsittelin haastattelujen aineistoa avaten niitä teemoittain. Seuraavassa työni osassa kerron johtopäätöksiä ja tämän lisäksi omia ajatuksia työn empiriaosasta ja sen herättämästä pohdinnasta. Lisäksi esitän suosituksia, joita yliopiston tulisi pohtia omaa toimintaa ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta kehittäessään.

## 7 Johtopäätökset ja tutkimuksen arviointia

Tässä kappaleessa kerrotaan työn keskeiset johtopäätökset teoriaosuuden ja tutkimustuloksien pohjalta. Ensin kerrotaan johtopäätöksiä yleisellä tasolla koskien tutkimusaihetta, LUT:a ja sen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden parantamista. Tämän jälkeen johtopäätöksiä avataan myös alakohtaisesti käsitellen yliopiston kolmea strategista alaa: energia, Venäjä ja bisnes. Lopuksi arvioin hieman tutkimusta ja sen osa-alueita.

Institutionaalisen aseman parantaminen ja yliopiston yleisen vaikuttavuuden lisääminen vaatii toimijoita yliopiston ja yhteiskunnan rajapintaan. Tätä johtopäätöstä tukevat niin akateeminen aineisto (mm. Zucker 1987, Kuoppala & Martinen 1995, Lawrence 1999 ja Grönroos 2009) kuin haastattelututkimuksen tulokset. Tämä vaatii yliopistolta uusia toimintatapoja ja toimintaan kannustavaa ilmapiiriä. Lisäksi yliopiston organisaatiomallin ja sen kehityksen tulee kannustaa tätä tekemistä. LUT:n on lisäksi tärkeää tunnistaa sen strategian olennaisia osa-alueita tukevia verkostoja ja pyrittävä lisäämään vaikuttavuuttaan näissä. Barabásin (2002) näkemykset verkostoitumisesta tukevat tätä ajatusta vahvasti. Aktiivinen toiminta yliopiston ja yhteiskunnan rajapinnassa edesauttavat näiden verkostojen löytymistä.

Tämän lisäksi akateemisen yhteisön tulisi luoda tapoja osallistua sitä ja erityisesti sen tutkimusaloja koskevaan yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tätä kautta vaikuttaminen tutkimusalueiden ympärillä tapahtuvaan yhteiskunnallisten ilmiöiden kehitykseen parantuisi. Tämä vaatii tiedeyhteisöltä sitä, että yhteiskunnallista vaikuttamista ja tieteen tekemistä ei aseteta vastakkain. Nämä kokonaisuudet tulisi nähdä toisiaan täydentävinä. Näitä ajatuksia käsittelevät myös mm. Clark (1983), Kuoppala (2001) ja Rekilä (2006). Tässä yhteydessä tutkimuksessa nousi esiin ajatuksia siitä, että yliopiston tulisi harkita strategisia panostuksia yhteiskuntaviestinnän kehittämiseen. Tätä osa-alueen roolia yliopistossa tulisi viedä entistä läpileikkaavammaksi osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Lisäksi yhteiskunnalliseen aktiivisuuteen tulisi luoda



selkeämpiä ja näkyvämpiä kannusteita. Tämä varmasti osaltaan rohkaisisi tiedeyhteisöä ottamaan askelia yhteiskuntavaikuttamisen suuntaan.

LUT Energian osalta selkeänä johtopäätöksenä voi todeta sen, että alan toimijat ovat hyvin verkottuneita ja yrityskenttä on tiivis. Yliopiston onkin löydettävä alan olennaiset vaikuttajat ja pyrittävä luomaan uusia tapoja toimia alan vaikutuspiirissä sekä luotava foorumeita alan tulevaisuudesta ja LUT:n roolista energia-alan toimijana.

Lisäksi energia-alalla LUT:n vahvana potentiaalisena alueena nähtiin ydinenergia-ala ja sen tulevaisuus. Ydinenergia-alan nähdään olevan Suomessa vahvassa murroksessa ja tämä murrosvaihe tulisi hyödyntää. Tämä voisi tarkoittaa LUT:lle strategisten panostusten lisäämistä alan toiminnassa sekä koulutuksessa. Tässä yhteydessä Marcussenin ja Kaspersenin (2007) korostamaan vaikuttavuuden kasvattamiseen kannattaa satsata ydinenergia-alalla. Lisäksi LUT ja sen energiaosaaminen tarvitsee puolestapuhujia vaikuttavuuden kasvattamiseen ja tähän tulee myös panostaa.

LUT Venäjän tulevaisuuden osalla tulisi miettiä, mitkä ovat tärkeät strategiset alat, joihin panostetaan resursseja ja vaikuttavuutta Venäjä-osaamisen kokonaisuuden sisällä. Koulutusyhteistyössä venäläiset kaipaavat osaamista globaaleista liiketoimintamaailmasta ja sen malleista. Marginsonin (2006) näkemykset tukevat vahvasti tätä näkemystä. Tutkimuspuolella ei taas välttämättä riitä, että olet Venäjä-osaaja, vaan lisäarvoa tuo tiettyjen strategisten alojen vahvempi Venäjä-osaaminen. Tätä haastateltavien mukaan myös venäläiset arvostavat. Tässä mielessä Porterin (1985) ajatus strategian erilaistamisesta osa-alueen sisällä tukee haastattelujen tutkimustuloksia.

Venäjä-alan sisällä toivottiin lisäksi valtakunnallista keskustelua alan osaajien työnjaosta. LUT voisi hyvinkin olla osaltaan myös aloitteellinen tässä asiassa ja herättää keskustelua alan instituutioiden tulevaisuuden rooleista ja tavoista verkottua myös keskinäisesti. Venäjä-osaamisen verkostoista haastatteluissa nousi esiin kaikkein selkeimmin Ulkoministeriö. UM:n verkottunutta roolia Venäjällä pidettiin haastatteluissa erittäin tärkeänä. Barabásin (2002) verkostoteorian

mukaisesti UM:n voidaan sanoa olevan keskeinen linkki verkostossa. Roolia korostaa venäläiseen toimintatapaan kuuluva auktoriteetin ja valtion vahva rooli toiminnassa.

LUT Bisneksen osalta keskeisenä johtopäätöksenä voi todeta sen, että tulevaisuuden yhteiskuntamallin mukaiseen johtamiskoulutukseen on panostettava nykyistä koulutusta uusimalla. Yhteiskunnan paradigman muutos teollisen aikakauden malleista kohti palveluyhteiskuntaa vaatii haastattelututkimuksen mukaan myös bisnesjohtajuudelta uusia valmiuksia. Tätä kannustetta tukevat mm. Lesterin (2005) näkemykset yliopistojen kyvystä reagoida yhteiskunnan muutossignaaleihin. Lisäksi yrittäjyyskoulutuksen sisällöt nähtiin myös tärkeäksi kokonaisuudeksi tässä kokonaisuudessa.

Toisena asiana Bisnes – osa-alueen osaamisessa nousi liiketoimintaosaamisen selkeämpi läpileikkaavampi rooli koulutuksessa. Työelämän ja johtamisen osaamisen kokonaisuuden rakentamista moduuliksi opintokokonaisuuteen tulisi harkita. Tekniikan ja talouden osaamisen yhdistäminen näkyisi täten selkeämmin yliopiston käytännön työssä, opetuksessa.

Seuraavassa taulukossa tiivistetään tutkimusongelman ja tavoitteiden mukaan johtopäätökset ja työn vastaukset tavoitteisiin.

Taulukko 5: Vastaukset tutkimusongelmaan sekä alakohtaiset suositukset

<b>Päätutkimusongelma</b>	<b>Vastaukset pääongelmaan ja siihen liittyvät suositukset</b>
Miten LUT pystyy lisäämään yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan yliopistona?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yliopiston ja yhteiskunnan rajapintaan tarvitaan toimijoita ja uusia toimintatapoja, organisaatiomallin kannustettava tätä tekemistä.</li> <li>2. Akateemisen yhteisön luotava tapoja osallistua sitä koskevaan yhteiskunnalliseen keskusteluun ja yhteiskunnallisten ilmiöiden vaikutukseen</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Yliopistossa harkittava strategisia panostuksia yhteiskuntaviestinnän kehittämiseen ja kehitettävä sen roolia läpileikkaavaksi toiminnaksi organisaatiossa</li> <li>4. Yliopiston on luotava selkeämpiä, näkyviä kannusteita yhteiskunnalliseen aktiivisuuteen</li> </ol>
<b>Strateginen ala</b>	<b>Suosituks</b>
LUT Energia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uusia verkottumistapoja teollisuuden suuntaan etsittävä ja luotava foorumeita keskustella alan tulevaisuudesta</li> <li>2. Ydinenergia-alan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, LUT:n osaamiseen alalla panostettava ja alan murrosvaihe hyödynnettävä, LUT Energia tarvitsee puolestapuhujia.</li> </ol>
LUT Venäjä	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keskitettävä resursseja ja vaikuttavuutta Venäjä-osaamisen sisällä</li> <li>2. LUT voisi nostaa keskusteluun alan instituutioiden valtakunnallista työnjakoa</li> <li>3. UM:n rooli on huomioitava verkostoitumisessa</li> </ol>
LUT Bisnes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tulevaisuuden johtamiskoulutukseen on panostettava</li> </ol>

	<p>2. Tutan tulevaisuuden suuntaviivat terävöitettävä, opetus teollisuusyhteiskuntamallista palveluyhteiskuntaa palvelevaksi, myös yrittäjyyskoulutusta uudistettava.</p> <p>3. Liiketoimintaosaamisen ja työelämän osaamisen koulutusta on harkittava selkeämmin läpileikkaavaksi osaksi koulutustarjontaa.</p>
--	--

### *7.1. Tutkimuksen arviointia*

Tässä kappaleessa arvioin lyhyesti tutkimusta ja sen osa-alueita. Tutkimuksen teorian alueesta, yliopistojen toiminnasta instituutiona ja organisaationa on verraten vähän akateemista tutkimusta saatavilla. Tämän linkittäminen aineiston perusteella osaksi organisaatiotutkimusta oli kieltämättä haasteellista. Mielestäni tämä on hyvä huomioida seuraavissa tätä tutkimusaluetta käsittelevissä akateemisissa tutkimuksissa. Lisää tutkimusta tästä aiheesta siis tarvitaan.

Yliopiston toimintaa ja sen rakennetta tutkittaessa haasteeksi nousee tässäkin työssä käsitellyt yliopisto-organisaation monet dimensiot ja organisaatioiden moniportaisuudet. Tämä loi haastetta kuvata yliopistoa organisaationa ja sen eri osien keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Osaltaan tämän asian kanssa ovat tekemisissä myös yliopistoja johtavat henkilöt. Akateemisen, hallinnollisen ja yhteiskunnallisen roolin yhteensovittaminen ei varmastikaan ole helppoa käytännössä. Lisänsä tähän toimintakenttään tuo tutkimuksessa käsitelty uusi yliopistolaki, sen tuomat odotukset sekä yliopistojen toiminnan muuttunut ohjaus. Tutkimuksessa käsiteltiin vain vähän väitettä siitä onko yliopistoilla aidosti autonominen asema vai ei. Päätöksenteossa itsenäisyyttä on lisätty, mutta merkittävin osa rahoituksesta tulee edelleen valtiolta, OKM:sta ja tämä luonnollisesti korostaa edelleen ministeriön valtaa yliopistojen ohjaajana.

Empiriaosasta todettakoon se, että sen kuvaukseen rajoituksia loi haastateltavien anonymiteetin säilyttämisen periaate. Tämä oli kuitenkin ainoa tapa toteuttaa haastattelututkimus näin vaikutusvaltaisten haastateltavien kanssa. Asiaa pyrittiin selventämään haastatteluotoksen ja tutkimustavan tarkalla kuvauksella. Tulosten kuvauksessa harkintaa vaati myös tulosten ryhmittely. Monissa haastatteluissa näkemykset ja kommentit linkittyivät vahvasti moniin osa-alueisiin samanaikaisesti. Tässä johtopäätösten vetäminen ja haastattelujen analysointi jäi siis tekijän vastuulle.

Jatkotutkimusaiheiksi tältä alueelta voisivat sopia esimerkiksi tarkka verkostanalyysi strategisilta kärkialoilta tai yliopiston toiminnan syväluotaava analysointi yksittäisen strategisen kärkialan osalta suomalaisessa ja kansainvälisessä yliopistokentässä.

## 8 Yhteenveto

Tämä diplomityö on tehty Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle (LUT). Sen tarkoituksena ja tavoitteena on ollut kartoittaa LUT:n yhteiskunnallista asemaa yleisesti suomalaisena yliopistona ja erikseen LUT:n strategian kärkialoilla. Uuden yliopistolain voimaantulon jälkeen yliopistoja kohtaan kohdistuu suomalaisessa yhteiskunnassa entistä enemmän odotuksia. Yliopistot pyrkivät vastaamaan näihin odotuksiin niin koulutuksellisin, tieteellisin kuin yhteiskunnallisin näytöin. Yliopistoilla on haastetta vastata eri sidosryhmien odotuksiin ja siksi terävä strategia sekä selkeät suuntaviivat kullakin tehtäväalueella ovat yliopistolle elintärkeitä.

Tämän työn teoriaosassa keskityttiin tarkastelemaan sitä institutionaalista kenttää, jolla yliopisto toimii. Yliopiston toimintaa käsiteltäessä on tärkeää ymmärtää yliopiston rooli yhteiskunnallisena instituutiona sekä organisaationa tieteen ja koulutuksen kentässä. Teoriaosalla pyrittiin lisäksi taustoittamaan yhteiskunnallista ja lainsäädännöllistä tilaa, jossa yliopistot toimivat uuden yliopistolain astuttua voimaan 1.1.2010.

Työn empiriaosa toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastateltavien taustat olivat yhteiskunnassa järjestöjen, yliopistojen, instituutioiden ja elinkeinoelämän tahoilla. Suurella osalla oli myös jonkinlaista linkitystä LUT:n toimintaan. Työn keskeiset tulokset liittyvät yliopiston yhteiskunnallisen toiminnan terävöittämiseen. Yliopisto tarvitsee toimijoita akateemisen yhteisön ja yhteiskunnan rajapintaan. Lisäksi yliopistossa tarvitaan toimintatapoja ja kannustusta yhteiskunnalliseen aktiivisuuteen sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumiseen. Akateemisen yhteisön tulisi löytää tapoja osallistua sitä koskevaan keskusteluun ja sen tutkimien yhteiskunnallisten ilmiöiden vaikutukseen.

## LÄHDELUETTELO

Aghion, P., Alesina, A. & Trebbi, F., 2010, Democracy, Technology and Growth, NBER Working Papers, No 13180, National Bureau of Economic Research, Inc.

Aittola, H. & Marttila L. 2010, Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos, Opetusministeriön julkaisuja 2010:5, OKM.

Barabási, A-L., 2002, Linkit – verkostojen uusi teoria, Terra Cognita Oy, Helsinki. Finland.

Brint, S. & Karabel J. ,1991, Institutional Origins and Transformations: The Case of American Community Colleges. Found in The New Institutionalism in Organizational Analysis. Powell and Dimaggio, 1991. University of Chigago press.

Brunila, A., 2004, Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi – Suomi maailmantaloudessa -selvityksen loppuraportti, Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19/2004.

Cabal, A.B., 1991, The University as an Institution Today, the International Development Research Centre, Ottawa, Canada.

Clark, B.R., 1983, The Higher Education system: Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.

Clark, B.R., 1984, The Organizational approach. In: Perspectives on Higher Education. Eight Disciplinary and Comparative Views, pp. 106–131. Ed. Burton R. Clark B.R.. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.

Cohen, M., March, J. & Olsen J., 1987, People, problems, solutions and the ambiquity of relevance. In: Ambiguity and Choice in Organizations, pp. 24–37. March, J. & Olsen, J. 2th Edition. Bergen: Universitetsforlaget.

Dacin, T.M., 1997, Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms, Academy of Management Review, vol. 40, issue 1, pp.46–81.

DiMaggio, P. & Powell W., 1983, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review* vol. 48: pp.147-160.

DiMaggio, P., 1991, Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920 – 1940, teoksessa *New Institutionalism in Organizational Analysis*, toim. Powell, W. & DiMaggio, P., University of Chicago Press, Chicago, pp. 267–292

Fligstein, N., 1990. *The transformation of corporate control*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Frumkin, P. & Galaskiewicz, J., 2004, Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations, *Journal of Public Administration Research Theory*, vol. 14: pp. 283-307.

Greening, D. & Gray, B., 1994, Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues, *Academy of Management Journal*, vol. 37, issue 3, pp. 467–498.

Grönroos, C., 2009, *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*, 3rd edition. WSOYpro. Espoo.

Hautamäki, A., 2010, *Sustainable innovation A New Age of Innovation and Finland's Innovation Policy*, Sitra Reports series, 87, Sitra, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2004. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.

Hoffman, A.J., 1999, Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry, *Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 4, pp. 351-371.

Hölttä, S., 1995, Towards the self-regulative university, *Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja* N:o 23. Joensuun yliopisto.



Jreisat, J.E., 1997, *Public Organization Management: The Development of Theory and Process*. Westport, Connecticut, London: Quorum Books.

Kaspersen, L. & Marcussen, M., 2007, Globalization and institutional competitiveness, *Regulation and Governance*, vol. 1, issue 3, pp. 183-196.

King, R. & Verbik, L. 2007, European higher education in an era of change and reform, *European Policy Analyst*.

Kuisma, M., 2004, Eri-laistuminen vai samanlaistuminen, vertaileva tutkimus paperiteollisuusyhtiöiden ympäristöjohtamisesta, *Acta universitatis oeconomicae Helsingiensis A-232*.

Kuoppala, K. & Marttinen, K., 1995, Suomen tiedehallinnon määräytymisestä osana eurooppalaista korkeakoulujärjestelmää. Vaasan yliopisto, Länsi-Suomen taloudellinen tutkimuslaitos, Julkaisu No 60, 1995.

Kuoppala, K., 2001, Organisaatiotutkimuksen näkökulma instituutioiden kehittämiseen, teoksessa *Järkäleitä ja kulmakiviä. Instituutit yhteiskunnassa (toim.)* Riukulehto, Sulevi, 29–65. Vaasan yliopisto, Levón instituutti, Seinäjoen toimipiste, Julkaisuja No 96, Vaasa.

Kuoppala, K., Näppilä, T. & Hölttä, S., 2010, Rakenteet ja toiminnot piilosilla – Rakenteellinen kehittäminen tutkimuksen ja koulutuksen huipulta katsottuna, Higher Education Group (HEG), Johtamistieteiden laitos, Tampereen yliopisto. Julkaistu OKM:n raportissa, *Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos. RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti*.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto (LUT), 2009a, LUT:n strategia 2013 – Itsenäisenä yhdessä, LUT.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto (LUT), 2009b, LUT:n johtosääntö, LUT.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto (LUT). 2010, Organisaatiokaavio. [www-dokumentti]. Viitattu 8.12.2010. Saatavissa osoitteesta: <http://intra.lut.fi/C4/Organisaatio/Document%20Library/organisaatio.pdf>

Lawrence, T., 1999, Institutional Strategy, *Journal of Management*, vol. 25, issue 2, pp. 161–188.

Lehtimäki, J. 1989, Tilanneteoreettinen malli yliopisto-organisaatiosta, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-2:1989, Turku.

Lester, R.K., 2005, Universities, Innovation, and the Competitiveness of Local Economies: A Summary Report from the Local Innovation Systems Project – Phase I, MIT IPC Working Paper IPC-05-010.

Marginson, S., 2006, Dynamics of national and global competition in higher education, the *International Journal of Higher Education and Educational Planning*, vol 52, issue 1, pp. 1-39.

Martin, X., Swaminathan, A., & Mitchell, W., 1998, Organizational evolution in the interorganizational environment: Incentives and constraints on international expansion strategy. *Administrative Science Quarterly* 43, pp. 566-601.

Meyer, J.W., & Rowan, B., 1977, Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363.

Mäkelä, J., 2010, Hiljaisen professorin on aika avautua, *Kolumni, Tekniikan akateemisten TEK-lehti* 3/2010.

Nikkilä, J., 1992, *Hallintotyön ympäristö*, Edita, Helsinki.

North D.C., 1990, *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

North, D.C., 2005, *Understanding the Process of Institutional Change*, Princeton University Press; Revised edition.

OECD, 2008, *Tertiary Education for the Knowledge Society: VOLUME 1 : Special features: Governance, Funding, Quality - VOLUME 2: Special features: Equity, Innovation, Labour Market, Internationalisation*, OECD.

Oliver, J., 1991, Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, vol.16, issue 1, pp. 145-179.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM), 2008, Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011, OKM.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM), 2010, Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos. RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti. OKM.

Oulasvirta, L., 2007, Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa, Acta Universitatis Tamperensis; 1239, Tampere University Press, Tampere.

Powell, W. & DiMaggio, P., 1991, The new institutionalism in organizational analysis, University Of Chicago Press; 1 edition.

Porter, M.E., 1985, Competitive advantage : creating and sustaining superior performance, New York : Free Press.

Porter, M.E., 2007, Colleges and universities and regional economic development: A strategic perspective, Forum for the Future of Higher Education, Cambridge, Mass. Princeton, NJ: Princeton University Press.,

Rantanen, J., 2004, Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen tutkimuksen rakenneselvitys, Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:36, OKM.

Rantanen, J. & Jääskinen, N., 2007, Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen, Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:2, OKM.

Rekilä, E., 2006, Kenen Yliopisto? Tutkimus Yliopistojen Valtionohjauksesta, Markkinaohjautuvuudesta Ja Itseohjautuvuudesta Suomalaisessa Yliopistojärjestelmässä, Acta Wasaensia No: 159, Hallintotiede 11, Universitas Wasaensis.

Saksa, J-M., 2007, Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: Op-ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulessa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 277.

Scheuermann, W., 2002, Globalization [www-sivut, Päivitetty 16.6.2006], [Viitattu 11.11.2010], Saatavissa: <http://plato.stanford.edu/entries/globalization/>

Scott, W., 1981, Organizations: Rational, natural and open systems, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall: Chapters 1 to 5. First edition.

Scott, W. & Meyer, J., 1983, The Organization of Societal Sectors. In Organizational Environments: Ritual and Rationality (ed. Meyer & Scott), pp. 129-153.

Scott, W., 1987, Organizations: Rational, natural and open systems, 2<sup>nd</sup> Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Scott, W., 2001, Institutions and Organizations, 2<sup>nd</sup> Edition, Sage, Thousand Oaks, CA, USA.

Selznick, P., 1984, Leadership in Administration, A Sociological Interpretation, University of California Press, Berkley and Los Angeles, USA.

Selznick, P., 1996, Institutionalism "old" and "new" Administrative Science Quarterly; vol 41, issue 2; ABI/INFORM Global pg. 270

Sporn, B., 1999, Towards more adaptive universities: Trends of institutional reform in Europe, Higher Education in Europe, vol 24, issue 1, pp. 23-33.

Sporta, H., 2009, Global and national prominent universities: internationalization, competitiveness and the role of the State, Journal of Higher Education, vol. 58, number 3, pp. 387-405.

Tolbert, P. & Zucker, L., 1983, Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880 – 1935, Administrative Science Quarterly, vol. 28, pp. 22–39.

Valtioneuvosto (VN), 2007, Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma, Edita Prima Oy, Helsinki.

Zucker, L. G. 1977. The role of institutionalization in cultural persistence, American Sociology Review. vol. 42, pp. 726-43.

Zucker, L.G. 1987, Institutional Theories of Organization, *Annual Review of Sociology*, vol. 13, pp. 443-464.

Zuckerman, E., 1999, the Categorical Imperative: Securities Analysts and the, Illegitimacy Discount, *American Journal of Sociology* vol. 104, pp. 1398-1438.