

Akateeminen johtaminen
pedagogisen johtajuuden ja henkilöjohtamisen näkökulmasta

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Annika Haarte
Toukokuu 2011

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden yksikkö
HAARTE, ANNIKA: Akateeminen johtaminen pedagogisen johtajuuden ja henkilöjohtamisen näkökulmasta
Pro gradu -tutkielma 85 sivua, 5 liitesivua.
Kasvatustiede
Toukokuu 2011

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tarkastellaan akateemista johtamista tiedekunta ja laitostasolla. Akateemista johtamista lähestytään pedagogisen johtajuuden ja henkilöjohtamisen näkökulmasta. Johtajuus on yleisesti tutkittu aihe, mutta akateemisessa ympäristössä sitä on tutkittu lähinnä kansainvälisissä yhteyksissä. Henkilöjohtaminen on olennainen osa akateemista johtamista, mutta pedagoginen johtaminen on vielä melko vieras käsite akateemisessa ympäristössä. Tutkimuksessa keskityttiin akateemiseen keskijohtoon Tampereen yliopistossa. Tampereen yliopiston organisaatiomuutos ja sen mukanaan tuomat muutokset johtamisjärjestelyissä tuovat myös esiin tarpeen johtajuuden tutkimiselle. Pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yhteisöllistä ja kehittävää otetta työkentelyyn sekä työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimista. Lisäksi pedagogista johtamista kuvaa tavoitteellisuus ja tulevaisuuteen katsominen.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen kohteena olivat Tampereen yliopiston tiedekuntien, laitosten ja yksiköiden johtajat. Haastattelut toteutettiin ajankohtana, jolloin Tampereen yliopiston organisaatiomuutos oli vielä edessä, joten akateemiseen johtamiseen ja tuleviin yksikköihin liittyvät kysymykset olivat vielä epäselviä. Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla teemoitellen ja tyypitellen aineistoa. Teemojen avulla on haluttu tuoda esiin johtamisessa esiintyviä asioita ja tyypittelyn avulla pyritty muodostamaan kuvaa pedagogisesta johtajuudesta akateemisessa ympäristössä.

Tutkimustuloksena aineistosta syntyi kuusi teemaa, jotka kuvastavat niin akateemista johtamistyötä kuin sen tuomia haasteita. Teemat ovat: johtamisen tehtäväkenttä, työn merkitys ja kuvaukset, johtaminen ja laitoksen toimintakulttuuri, pedagoginen johtaminen, työn haasteellisuus yleisesti, pedagogiseen ja henkilöjohtamiseen liittyvät haasteet. Tyypittelyn pohjalta muotoutui kaksi tyypikuvausta, jotka ovat pedagoginen johtaja ja perinteinen johtaja.

Pedagogisen johtajuuden toteuttaminen yliopistoyhteisössä on melko haasteellista, sillä nykyinen korkeakoulujen johtamisjärjestelmä ei välttämättä tue pedagogista ajattelua johtamisen osana. Työn määräaikaisuus ja kolmivuotiskausi asettavat haasteita yhteisön kehittämiseksi ja yhteisöllisyyden kulttuurin muodostamiselle.

Asiasanat: akateeminen johtaminen, pedagoginen johtajuus, henkilöjohtaminen, teemahaastattelu.

Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Muuttuva korkeakoulutus	4
1.3	Tutkimuskohteena akateeminen johtaminen Tampereen yliopistossa.....	5
2.	JOHTAJUUS AKATEEMISESSA YMPÄRISTÖSSÄ	9
2.1	Johtajuuden määrittelyä.....	9
2.2	Johtaminen julkisessa organisaatiossa.....	11
2.3	Johtajuus vuorovaikutuksena, roolina ja jakamisena	13
2.4	Akateemisen johtamisen erityispiirteet	16
2.5	Organisaatiokulttuuri akateemisessä yhteisössä.....	18
3.	PEDAGOGINEN JOHTAMINEN AKATEEMISEN JOHTAJAN TYÖSSÄ.....	22
3.1	Pedagoginen johtaminen	22
3.2	Henkilöstöjohtaminen vs. henkilöjohtaminen	25
3.3	Opetustoiminnan johtaminen akateemisessä yhteisössä.....	28
3.4	Pedagoginen johtajuus ja henkilöjohtaminen tutkimuskontekstissa.....	30
4.	TUTKIMUSASETELMA.....	32
4.1	Tutkimusongelma.....	32
4.2	Tutkimusote.....	32
4.3	Tutkimuskohde.....	33
4.4	Aineistonkeruu	34
4.5	Aineiston analyysi	36
5.	TULOKSET	40
5.1	Teemojen esittely	40
5.2	Akateeminen johtaminen merkitysten ja kulttuurien kirjona	40
5.2.1	<i>Johtamisen tehtäväkenttä</i>	41
5.2.2	<i>Työn merkitys ja kuvaukset</i>	44
5.2.3	<i>Johtaminen ja laitoksen toimintakulttuuri</i>	47
5.3	Pedagoginen johtaminen ja esimiestyön haasteet.....	50
5.3.1	<i>Pedagoginen johtaminen</i>	51
5.3.2	<i>Työn haasteellisuus yleisesti</i>	56
5.3.3	<i>Pedagogiseen ja henkilöjohtamiseen liittyvät haasteet</i>	59
5.4	Johtajatyypit	62
6.	YHTEENVETO	66
6.1	Pohdinta	66
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	71
6.3	Lopuksi.....	73
	Lähteet	76
	Liite 1.....	81
	Liite 2.....	82
	Liite 3.....	84

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Akateemisen johtamisen tehtäväkenttä on monimuotoinen ja haasteellinen kokonaisuus. Haasteelliseksi sen tekee akateemisen asiantuntijaorganisaation erityinen luonne, jossa ei ehkä perinteisesti ole totuttu johtamiseen ja johdettavana oloon. Laitosten ja yksiköiden johtajat tekevät johtajan työtä yleensä oman tutkimus- ja opetustyönsä ohella, joten heidän asemansa työyhteisössä on tavallaan kahtalainen. Työn haasteellisuutta lisää myös erilaiset taloudelliset paineet, joita yliopistoorganisaatio asettaa sekä muutokset, joita organisaatiossa tapahtuu. Johtajalla on useita rooleja, joihin hänen pitäisi sopeutua ja saada aikansa riittämään. Hän voi olla samanaikaisesti esimies, opettaja, tutkija, puheenjohtaja, työtoveri, strategian luoja, henkilöstöasiantuntija ja pedagoginen johtaja. Kaiken lisäksi hän on saattanut päätyä asemaansa sattuman ja jopa paineen alla, jolloin motivaatio työhön kolmivuotiskauden lopulla voi olla melko olematon ja se on saattanut alun alkaenkin olla vähäinen. Näiden kaikkien haasteiden keskellä johtaja joutuu kuitenkin hoitamaan työnsä ja tekemään päätöksiä tai mikäli hän ei niitä tee, niin silloin joku toinen joutuu ottamaan tämän vastuun laitoksella tai yksikössä.

Yliopistojen johtamisjärjestelmä poikkeaa muista organisaatioista, sillä siellä johtajuus perustuu määräaikaaisuuteen ja johtajat valitaan tehtäväänsä kolmivuotiskaudeksi. Tehtävän määräaikaisuus on erityispiirre, joka kuvaa lähinnä vain akateemista johtamista. Harvoin muissa organisaatioissa johtajaa valitaan ennakkoon määrätyn ajaksi. Johtajan tehtävä oli kolmivuotinen vanhassa organisaatorakenteessa ja se on sitä myös uudessa järjestelmässä. Tampereen yliopiston organisaatiomuutoksella on haluttu tehdä muutoksia myös akateemiseen johtamiseen mm. painottamalla enemmän työn strategista puolta ja siirtämällä opetusvelvollisuudet muille henkilökunnan jäsenille. Kolmivuotiskausi asettaa kuitenkin haasteita esimerkiksi johtamisen jatkuvuudelle ja tulevaisuuteen suuntautuvalla kehittämiselle. Yksiköiden johtajat valitsee yliopiston hallitus rehtorin esityksestä, joten valinta menettelyssä ei käytetä demokraattista äänestystä, jolloin esimerkiksi henkilökunnalla ei ole valtaa päättää yksikkönsä johtajasta.

Yliopiston perustehtäviin kuuluvat tutkimus, opetus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Nämä perustehtävät toimivat akateemisen yhteisön toiminnan kehyksenä ja niiden ympärille rakentuu koko yliopiston toiminta. Perinteisesti yliopisto on nähty opetukseen ja tutkimukseen keskittyvänä orga-

nisaationa, mutta nykyään myös yhteiskunnallinen ulottuvuus, sekä myös yliopiston ulkopuolelta tulevat paineet vaikuttavat sen toimintaan. Perustehtävien merkitys akateemisen johtamisen näkökulmasta painottuu nykyään yhä enemmän yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Tulosvastuun lisääntyminen on aiheuttanut sen, että myös akateeminen keskijohto on yhä enemmän vastuussa budjetoinnista ja talouden linjauksista. Johtajan vastuulla on myös tutkimukseen ja opetukseen liittyvät kysymykset, mutta vaikuttaa siltä, että vastuu niistä siirtyy yhä useammin varajohtajille tai muille vastuuhenkilöille. Ulkopuoliset tahot vaikuttavat siis nykyään yhä enemmän akateemiseen kulttuuriin sekä myös johtajien työhön. Johtaminen yliopistossa on haasteellista juuri eri puolilta tulevien vaatimusten takia, jolloin johtajan tulisi hallita perustehtävien lisäksi myös ulkoisia paineita mutta myös yliopiston sisältä tulevia hallinnollisia paineita.

Tampereen yliopiston organisaatorakenne muuttui vuoden 2011 alusta. Muutoksen tärkeimpänä tavoitteena oli hallintojärjestelmän keventäminen, joka tarkoitti sitä, että entiset tiedekunnat ja laitokset väistyivät tieteenalayksiköiden tieltä. Uusia tieteenalayksiköitä on nyt Tampereen yliopistossa yhdeksän ja näiden lisäksi on kolme erillisyyksikköä. Organisaatiomuutos toi mukanaan myös tiedekuntien, laitosten ja yksiköiden johdon uudelleen organisoitumisen. Uusien tieteenalayksikköjen myötä nämä kolme johtamisen tasoa poistuivat ja tilalle tuli yksi koko yksikön johtaja. Uudessa organisaatiomallissa tieteenalayksiköiden johtajien työnkuva poikkeaa jonkin verran aiempien laitosten ja yksiköiden johtajien työstä. Yksiköiden johtajien työ vastaa lähinnä entisten dekaanien työtä. Entisten laitosten ja yksiköiden johtajien työ oli lähinnä oman työn ohella johtamista. Johtamistyön lisäksi johtajilla saattoi olla opetus- ja tutkimusryhmiä hoidettavanaan. Sivutoimisesta työstä saattoi kuitenkin muodostua huomaamatta päätoiminen johtamistehtävä. Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto on kerätty kesällä 2010, aikana jolloin laitosten johtajien työt olivat katkolla ja meneillään oli suuria muutoksia yliopiston organisaatiotasolla. Organisaatiomuutos jo itsessään aiheuttaa haasteita johtajille ja heidän työnsä, mutta tällä kertaa kyseessä oli myös johtajan tehtävien uudelleen järjestely.

Johtajuutta yleisesti on tutkittu paljon ja aiheesta löytyy kirjallisuutta ja lukuisia johtamisteorioita. Johtamista on tutkittu sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, mutta pääasiassa johtajuuden tutkimus on keskittynyt pitkälti yritysjohtamiseen ja yksityisen puolen organisaatioiden johtamisen erityislaatuisuuteen. Akateeminen johtaminen voidaan liittää osaksi julkista johtamista, mutta sillä on kuitenkin myös paljon yhtäläisyyksiä yritysjohtamisen kanssa ja voi olla, että olisi myös paljon opittavaa tältä sektorilta. Tässä tutkimuksessa keskityn akateemisen johtamisen pedagogiseen ja henkilöjohtamisen ulottuvuuteen. Monissa aiemmissa tutkimuksissa pedagoginen johtajuus on pääasiassa liitetty päiväkotien ja koulujen johtamiseen. Akateemisessa ympäristössä johtamiskysymyk-

set ovat tulleet esille lähinnä hallinnollisesta johdosta puhuttaessa (Linjakumpu 2008, 27). Pedagogista johtamista on tutkittu kuitenkin myös ainelaitosten opettajien näkökulmasta mutta tässä tutkimuksessa kohteena ovat nimenomaan laitosten johtajat, yksiköiden esimiehet ja tiedekuntien dekaanit. Akateemisessa yhteisössä pedagoginen johtaminen näyttäytyy ehkä enemmän johtamistapana sekä tapana käsittää johtajuus. Pedagogisuus näkyy yhteisöllisyytenä, kehittäväenä otteena sekä työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimisena.

Pro gradu tutkielmani on osa Akateeminen johtaminen -tutkimusta joka liittyy Campus Conexus -hankkeen osaprojektiin Opetussuunnittelun kehittäminen. Campus Conexus – Korkeakouluopiskelijoiden syrjäytymisen ehkäiseminen -hanke on korkeakouluissa toteutettava verkostoitunut tutkimus- ja kehittämisprojekti. Akateemisen johtamisen tutkimusta varten on kerätty haastatteluaineistoa sekä Helsingin että Tampereen yliopistosta. Tässä pro gradu -tutkielmassa käsitellään Tampereen yliopistosta kerättyjä johtajien haastatteluja. Pro gradu-tutkielmassa keskitytään vain osaan laajasta aineistokokonaisuudesta, jota laitosten johtajien haastatteluilla on kerätty.

Tutkimusaineiston pohjalta on tarkoitus selvittää pedagogisen johtajuuden ja henkilöjohtamisen ilmenemistä tiedekuntien, laitosten ja yksiköiden johtajien ja esimiesten työssä ja työskentelytavoissa. Johtajien roolit ovat hyvin moninaisia, ja onkin mielenkiintoista selvittää, minkälaisia tyyppejä esimerkkejä pedagogisesta johtajasta aineiston pohjalta muodostuu. Tarkoitus ei ole kuitenkaan pyrkiä yleistykseen, mutta tyypittelyn avulla on mahdollista kuvata sitä, minkälaisia eri rooleja johtajalla voi olla. Tutkimuksessa olen kiinnostunut haastattelujen sisällöstä ja teemoittelun avulla pyrin selvittämään, mitä haastateltavat kertovat ja mitä merkityksiä he antavat työlleen, minkälaisia käsityksiä ja toimintatapoja heillä on akateemisesta johtamisesta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muotoutuu johtamisen, johtajuuden, akateemisen johtamisen, pedagogisen johtajuuden sekä henkilöjohtamisen käsitteiden ympärille. Teoriaosuuden alussa johtajuutta kuvataan yleisemmällä tasolla ja lähestytään johtajuuden akateemista näkökulmaa. Johtajuutta yleisemmällä tasolla lähestytään organisaatioteorioiden ja organisaatioiden johtamisen kautta. Akateemisen johtamisen näkökulmana on tiedekuntien, laitosten ja yksiköiden johtaminen, mutta koska tutkimusta tästä näkökulmasta on melko vähän, käsitellään aihetta myös hieman laajemmalla alueella.

Helsingin yliopistossa laadittu akateemisen johtajan tehtäväalueista muodostettu nelikenttä on toiminut haastattelukysymysten pohjana ja sitä on myös tarkoitus käyttää tutkimuksen tukena sekä teoriaosuudessa että tulososassa. Pedagoginen johtaminen ja henkilöjohtaminen ovat tutkielmassani keskeisiä käsitteitä. Pedagogisen johtamisen kirjallisuudessa esiin nousee Siv Their (1994) ja hänen hahmottelemat neljä johtamistapaa. Haastatteluaineiston pohjalta olisikin tarkoitus selvittää miten

pedagoginen johtaminen ja johtajuus näyttäytyvät johtajien työssä vai näyttäytyvätkö lainkaan. Henkilöjohtaminen liittyy myös olennaisesti akateemisen johtajan työhön, joten myös siihen on tarkoitus tarkemmin perehtyä. Henkilöjohtaminen on myös yksi osa-alue akateemisen johtamisen nelikentässä, jota on tarkoitus tarkemmin tarkastella.

1.2 Muuttuva korkeakoulutus

Yliopistot ovat viime aikoina yhä enemmän saaneet vaikutteita markkinavoimista ja sen seurauksena odotukset yrityksen kaltaisesta toimintatavasta ovat lisääntyneet. Tästä johtuen lähes kaikissa instituutioissa paineet tehtävänkuvien laajentamiseen ovat kasvaneet ja sen seurauksena laitosjohdolle siirretään ja delegoidaan yhä enemmän vastuuta sekä velvollisuuksia. Tutkimustulokset osoittavat, että laitosten johtajat kohtaavat työssään uhkia ja haasteita. Johtajien työ on muuttunut amatööriomaisesta johtamisesta koulututtuneeksi ammattilaisjohtamiseksi. Menestyneitä johtajia ovat ne, jotka säilyttävät kollegiaalisen johtamisen parhaat puolet avoimilla markkinoilla ja vapaan kilpailun olosuhteissa. (Sotirakou 2004, 349, 358.) Menestyksekkääseen akateemiseen johtamiseen ei ole olemassa sovittuja ohjeita tai reseptiä. Johtajuus korkeakoulussa on moniulotteinen käsite, ja tulkinta siitä eroaa perustellusti eri havainnoitsijoiden ja eri instituutioiden keskuudessa. On selvää, että jokainen yliopisto tarvitsee johtajuutta, joka määrittelee tavoitteet, päämäärät ja strategian sekä keinot näiden asioiden toteuttamiseen käytettävissä olevilla resursseilla. (Koen & Bitzer 2010, 7.)

Uusi julkisjohtaminen (New Public Management) on vallannut alaa julkisen johtamisen alueilla 1990-luvulta lähtien. Uuden julkisjohtamisen paradigma on tuonut mukanaan esimerkiksi muutoksia valtion palkkausjärjestelmissä ja uuden yliopistolain myötä myös yliopistojen vastuu ja autonomia omasta taloudestaan on entisestään kasvanut. (Rusko 2009, 300, 302.) Uusi julkisjohtaminen on saanut vaikutteita yksityiseltä sektorilta, joka on tarkoittanut myös sitä, että julkisen ja yksityisen sektorin johtamistavat ovat lähentyneet toisiaan (Virtanen & Stenvall, 2010, 47).

Yliopiston johtamisjärjestelmää voisi kuvata nykypäivänä melko managerialistiseksi, sillä johtamisessa painottuu ulkoapäin tulevien haasteiden toteuttaminen, jolloin niihin kuluu paljon energiaa eikä esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin ja yksikön toiminnan kehittämiseen jää välttämättä tarpeeksi aikaa. Hallinnollisten tehtävien lisääntyminen aiheuttaa sen, että aikaa jää yhä vähemmän esimerkiksi henkilöjohtamiseen mutta myös tutkimukseen ja opetukseen liittyviin kysymyksiin. Ulkoisiin haasteisiin liittyy olennaisesti myös tulostavoitteet, jotka ovat tutkimuksen ja opetuksen perinteeseen nojaavassa akateemisessa yhteisössä melko uusi tuttavuus. Johtaja joutuu huolehti-

maan budjetista ja tulostavoitteista, jota vaikeuttaa entisestään kiristyvät resurssit. Ei kuitenkaan yksistään riitä, että johtaja vastaa yksikkönsä budjetista ja taloudesta vaan toiminnan tulee olla myös tehokasta.

Tehokkuus vaikuttaa olevan nykypäivän trendisana, sillä se näkyy kaikkialla. Yliopistossa tehokkuutta ei vaadita ainoastaan yksiköiden johtajilta, vaan myös opiskelijoilta tavoitteellisine suoritusaikoineen. Toiminnan pitäisi olla tehokasta, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa eikä budjetti ylitä. Tehokkuuden korostamisen käänköpuolena saattaa olla kuitenkin työyhteisön ja henkilöstön yhteisöllisyyden kehittymisen ja hyvinvoinnista huolehtimisen jääminen taka-alalle. Akateeminen johtaminen painottuu tänä päivänä yhä enemmän ulkoisten haasteiden toteuttamiseen. Tulosvastuun ja tehokkuuden lisäksi yksiköiltä edellytetään kansainvälisyyttä ja jatkuvasti uusien projektien toteuttamista. Näiden ulkoisten haasteiden ansiosta korkeakoulutus ja akateeminen johtaminen ovat muuttuneet perustehtävien toteuttamisesta jatkuvien muutosten ja ulkoapäin tulevien haasteiden sekä hallinnollisten tehtävien hoitamiseksi. Ylijoki (1998b) toteaa, että vaikka yliopistoissa eri alojen välillä on eroja niin tietyistä opetukseen ja opiskeluun liittyvistä asioista vallitsee yksimielisyys. Akateemisen vapauden ideaali, tutkimuksen ylivalta suhteessa opetukseen sekä vähäinen panostaminen pedagogiikkaan näyttävät kuvaavan koko yliopistomaailmaa. Lisäksi tutkimuksen, opetuksen ja hallinnon välillä vallitsee oma kitkansa, sillä hallinnolliset asiat pyrkivät tunkeutumaan tutkimuksen ja opetuksen välille. (Ylijoki 1998b, 10.)

1.3 Tutkimuskohteena akateeminen johtaminen Tampereen yliopistossa

Tässä tutkimuksessa keskitytään akateemiseen johtamiseen, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan nimenomaan yliopiston tiedekuntien, laitosten ja yksiköiden johtamista. Näkökulmaksi valittiin laitos- ja tiedekuntatason johtaminen, sillä siitä näkökulmasta aikaisempaa tutkimusta on melko vähän, pääasiassa kansainvälistä tutkimusta. Tampereen yliopistossa akateemisesta johtamisesta määritellään yliopiston johtosäännössä (ks. Tampereen yliopiston johtosääntö). Ennen vuotta 2011 Tampereen yliopistossa laitokset olivat päätulosyksiköitä ja niissä johtaminen laitoksesta riippuen muotoutui monin eri tavoin. Laitosneuvostojen tehtävänä oli vastata laitosten strategisesta johtamisesta, strategian toteuttamisen arvioinnista ja toimintakäytäntöjen kehittamisestä ja voimavarojen ohjaamisesta. Erillisten laitosten vastaavista tehtävistä huolehti johtokunta. Neuvostojen ja johtokuntien jäsenet koostuivat professoreista, laitoksen muusta henkilökunnasta ja opiskelijoista. Tulosyksiköiden eli laitosten johtajat ja tiedekuntia johtavat dekaanit toimivat tehtävissään osapäivätoimisesti ja heidät valittiin aina kolmivuotiskaudeksi. Johtajan tehtäviä delegoitiin varajohtajille ja

johtajien apuna oli myös yksikön hallintohenkilökunta. (ks. Tulosityksiköiden johto Tampereen yliopistossa.)

Tampereen yliopiston uuden strategian mukaan hyvä johtaminen halutaan nostaa yliopiston menestystekijäksi. Asiantuntijaorganisaation johtamisen katsotaan edellyttävän vahvoja johtamistaitoja, avoimuutta, vuorovaikutusta ja luottamusta. Tavoitteena on järjestää säännöllisesti johtamiskoulutusta ja tukea johtajille kaikilla tasoilla. Johtamiselle halutaan luoda hyvät edellytykset tekemällä tieteenalayksiköiden johtajien tehtävät päätoimisiksi ja vetovoimaisiksi. Tieteenalayksiköiden johtajille on asetettu tiettyjä vaatimuksia ja heiltä edellytetään talousosaamista, henkilöstöjohtamista ja strategista johtamisosaamista. (Tampereen yliopiston strategia 2010–2015b.)

Helsingin yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan akateemisen johtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu tutkimustoiminnan ja opetuksen sekä yliopiston ja yhteiskunnan välisen vuorovaikutuksen johtaminen. Tämä työ on strategista johtamista ja samalla johtaja edistää yksikkönsä tieteenaloja. Akateeminen johtaja vastaa yhteistyön koordinoinnista, luo tarvittavia rakenteita ja kokouskäytäntöjä. Hän myös rakentaa työyhteisöä, joka on innovatiivinen sekä varmistaa, että voimavarat tutkimukselle, opetukselle ja yksikön hallinnolle ovat riittävän hyvät. Johtaja vastaa myös yksikön osaamisen kehittymisestä ja tukee sitä. Tästä johtuen akateeminen johtaminen on kiinteästi sidoksissa myös yliopiston toiminnan perustana oleviin arvoihin. Esimiesroolissa johtajan tulisi kiinnittää erityisesti huomiota ihmisiin ja ryhmiin sekä heidän mahdollisuuksiinsa tehdä hyvää työtä päivittäisessä toiminnassa. Ihmisten arvostaminen ja palautteen antaminen ovat erityisen tärkeitä asioita. (Evers & Nevgi 2009, 384, 387.)

Strategisessa johtamisessa on erotettavissa kaksi eri tasoa, tarkoitusten ja merkitysten johtaminen sekä asioiden johtaminen. Tarkoitusten ja merkitysten johtaminen kuuluu organisaation ylimmälle johdolle ja vastaavasti asioiden johtaminen keskijohdon edustajille. Ylimmän johdon vastuulla on näin ollen strateginen johtaminen ja keskijohdon vastuulla operatiivinen johtaminen. Tarkoitusten ja merkitysten johtaminen on visioiden luomista, suunnan osoittamista, tulevaisuuteen katsomista, koko organisaation palvelemista, subjektiivisten asioiden käsittelyä, ja epävarmuuden kohtaamista. Asioiden johtaminen taas vastaavasti on käynnistämistä, toteuttamista ja liikkeelle laittamista, toimialueen palvelemista, objektiivisten asioiden ja riskien käsittelyä. (Harisalo 2008, 244.) Akateemisen johtajan työssä yhdistyvät sekä strateginen että operatiivinen puoli, joten tämän perusteella laitoksen johtaja on vastuussa laajoista kokonaisuuksista sekä suunnittelun että käytännön työn tasolla.

Johtajan tulisi oivaltaa oma roolinsa muutoksen johtajana, toimiessaan yliopiston strategisen kehittämisen toteuttajana. Lojaalius yliopiston strategiaa kohtaan on tärkeää. Johtajan tulee myös näyttää suuntaa, auttaa ihmisiä sopeutumaan muutoksiin, laittaa asioita tärkeysjärjestykseen ja osata kohdistaa yksikön voimavaroja ja resursseja oman yksikön kannalta tärkeisiin muutoksiin. Muutosjohtajan roolissa johtajan tehtäviin kuuluu oikeiden ihmisten ja yhteistyötahojen sitouttaminen realistisesti, jotta keskeiset uudistukset voisivat toteutua. Lisäksi hänen tulee puhua muutoksen puolesta ja rohkaista uuden kehittämiseen. Muutosjohtamisessa on tärkeää ihmisläheinen asioiden käsittely. Johtajan tulisi välittää ihmisistä, vaikuttaa heihin, neuvotella, hankkia resursseja ja toimia yhdysiteenä. (Evers & Nevgi 2009, 387.)

Tässä tutkimuksessa haastattelujen pohjalla on käytetty Helsingin yliopistossa laadittua akateemisen johtamisen nelikenttää laitoksen johtajan työstä (ks. liite 1). Laitoksen johtajan neljä tehtäväaluetta ovat nelikentän mukaan laitoksen strateginen ja operatiivinen johtaminen, tutkimustoiminnan johtaminen, opetustoiminnan johtaminen ja henkilöjohtaminen. (Evers 2010.) Tutkimuksessani keskityn nelikentän kahteen jälkimmäiseen ulottuvuuteen eli henkilöjohtamiseen ja opetustoiminnan johtamiseen. Opetustoiminnan johtamista käsitellään enemmän pedagogisen johtamisen näkökulmasta, eikä tarkoitus ole niinkään keskittyä varsinaisesti opetuksen johtamiseen vaan siihen, että miten työyhteisöä ja myös opetustoimintaa voidaan johtaa tai johdetaan pedagogisesti, ja näkyykö siinä piirteitä pedagogisesta johtamisesta vai enemmän perinteisestä johtamistyylistä.

Akateemisen johtamisen nelikentän mukaan henkilöjohtamiseen sisältyy seuraavia osa-alueita:

- Laitoshengen ja yhteisöllisyyden kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen.
- Toimintasuunnitelma-, tutkimus- ja opetuslähtöinen resurssointi sekä hallinnon tehokas järjestäminen.
- Rekrytointien kehittäminen, oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin, selkeät toimenkuvat, tasa-puolisuus.
- Henkilöstön kehittäminen: laadukkaat ja molemmille osapuolille hyödylliset kehityskeskustelut, osaamisen kehittämisen mahdollistaminen sekä oikeudenmukainen ja kannustava palkitseminen.
- Ripeä ongelmatilanteisiin puuttuminen. (Evers 2010.)

Tampereen yliopiston uusi johtosääntö astui voimaan 1.1.2011 ja siinä määritellään tieteenalayksiköiden johtajien tehtävät. Tehtäviin kuuluu 1) tieteenalayksikön johtaminen ja kehittäminen yliopis-

ton strategian mukaisesti, 2) raportointi rehtorille yksikön kehittämisestä sekä yliopistona ja yksikön tavoitteiden toteutumisesta, 3) vastata rehtorille yksikön talousarvion toteutumisesta ja liiketaloudellisen toiminnan kannattavuudesta, 4) yksikön johtokunnan puheenjohtajana toimiminen, 5) yksikön toiminnan laadusta vastaaminen, 6) ottaa opiskelijat yksikköön, 7) määrätä syventävien opintojen tutkielmien tarkastajat ja päättää tutkielman arvostelusta lausuntojen perusteella, 8) antaa tutkintotodistukset, 9) tieteenalayksikön henkilöstön johtajana toimiminen ja 10) käsitellä ja ratkaista ne yksikölle kuuluvat asiat, joista ei toisin säädetä tai määrätä. (Tampereen yliopiston johtosääntö.) Tehtävävaatimukset vastaavat melko pitkälle entisten laitosten johtajien ja myös dekaanien tehtäviä. Poikkeavaksi johtajan työn tekee vanhaan malliin verrattuna työn päätoimisuus, jolloin aikaa kaikkien näiden tehtäväalueiden toteuttamiseen jää enemmän. Lisäksi uusien yksiköiden johtajien tehtäviin ei kuulu opetusvelvollisuutta.

Akateemisen johtamisen nelikenttään kuuluvaa henkilöjohtamista ja Tampereen yliopiston johtosäännössä määriteltyjä yksikön johtajan tehtäviä vertailtaessa voi huomata, että johtosäännössä pääpaino on enemmän strategisessa johtamisessa eikä siinä kiinnitetä varsinaiseen henkilöjohtamiseen juurikaan huomiota. Ainoastaan kohdassa 9 käsitellään tieteenalayksikön henkilöstön johtamista. Henkilöjohtamisen tehtävissä tulee esille myös yhteisöllisyyden näkökulma sekä henkilöstön kehittäminen, jotka eivät näy johtosäännön määrittelemissä tehtävissä. Johtosäännössä asetettujen tehtävien myötä johtamisen pedagogiseen puoleen liittyvät kysymykset, kuten yhteisöllisyys, suhde alaisiin, johtajan oma kehittyminen jne. jäävät johtajan oman panostuksen varaan. Pedagogisen johtamisen näkökulmasta johtosääntö kiinnittää huomiota kokonaisuuteen, kuten pedagogisen johtajan tulisi, mutta kuitenkin kuvaus jää melko pinnalliseksi ja painottuu enemmän strategiseen ja managerialistiseen puoleen.

2. JOHTAJUUS AKATEEMISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

2.1 Johtajuuden määrittelyä

Sana johtaminen on monissa kielissä samaa kantaa kuin latinan sana ”directus”, joka tarkoittaa ’suoraa, yksinkertaista ja teeskentelemätöntä’. Käytännössä johtaminen on kuitenkin usein vasta-kohta yksinkertaiselle, ja tämä näkyy niin julkisessa hallinnossa kuin muissakin organisaatioissa. Julkinen johtaja on tavallaan jatkuvassa ristiaallokossa, jossa ydintehtävän määrittelyyn on useita näkökulmia. Käytännön arjessa johtaminen on laaja-alaista ja kokonaisvaltaista. Tämä laaja-alaisuus on huomattu esimerkiksi tutkimuksissa, joissa on analysoitu sitä, mihin johtajat aikaansa käyttävät. Johtamistyö on usein katkonaista ja jo yhden työtunnin aikana johtajan tehtävät voivat olla hyvinkin erisälttöisiä ja – tasoisia. Johtajan tehtäviin kuuluu tehdä päätöksiä, motivoida henkilöitä ja jäsentää tapahtumia. (Virtanen & Stenvall 2010, 66.) Suomen kielen verbi ”johtaa”, viittaa kaikkiin johtamistyön osa-alueisiin, käskeminen, joukon komentaminen, ryhmän toiminnan ohjaus, päällikkönä, esimiehenä ja johtajana oleminen. Johtajuus viittaa vastaavasti johtajan asemaan, johtajana olemiseen. (Salminen 2004, 14.) Yukl (2002, 7) määrittelee johtamisen vaikuttamisen prosessiksi, jossa pyritään saamaan toiset ymmärtämään ja yhtymään siihen, mitä pitää tehdä ja miten se voidaan toteuttaa tehokkaasti, ja prosessiksi, jossa pyritään helpottamaan yksilön ja yhteisön ponnisteluja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Yukl 2002, 7).

Johtajuuden määritelmässä oletetaan usein, että kyse on vaikutusvallasta ihmisten välillä. Johtajuuden määritelmät poikkeavat kuitenkin toisistaan monessa suhteessa, sisältäen muun muassa sen kuka vaikutusvaltaa käyttää, mikä on vaikutusvallalla tavoiteltu päämäärä, tapa jolla vaikutusvaltaa käytetään sekä mitkä ovat vaikutusvallan seuraukset. (Yukl 2002, 2.) Johtamisesta keskusteltaessa usein puhutaan kuin se olisi yhden henkilön, eli johtajan, toimintaa ja käyttäytymistä. Oleellista tällaisessa johtamistyössä on johtajan kyky ja tapa vaikuttaa organisaation tulokseen ja siellä työskentelevien ihmisten työsuorituksiin. Työn nähdään koostuvan pääasiassa organisoinnista, suunnittelusta, toiminnan ohjauksesta, henkilöstön johtamisesta ja valvonnasta. Johtajan työ on tarkkaa ja johtajan ja alaisten suhdetta luonnehtii organisaatiohierarkiaan perustuva työnjako. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 13.)

Johtamisessa voidaan nähdä olevan eroja eri organisaatioiden välillä, sillä tavoitteena on, että päämäärä sanelee strategian ja strategia rakenteen. Suurin ero erilaisten organisaatioiden välillä on kuitenkin niiden käyttämät käsitteet. Muut eroavaisuudet liittyvät enemmän soveltamiseen kuin peri-

aatteisiin. Suuri osa johtajien työstä erilaisissa organisaatioissa on luonteeltaan hyvin yleistä, joka olisi sovellettavissa muissakin organisaatioissa. Vain pieni osa johtamistyöstä voi ajatella olevan sellaista, että se täytyy mukauttaa organisaation kulttuuriin, historiaan, käsitteistöön ja toiminta-ajatukseen sopivaksi. (Drucker 2000, 19.) Sisällöltään johtaminen on pohjimmiltaan tilanne- ja tapauskohtaista. Siihen vaikuttaa muun muassa se, onko organisaatio muutostilanteessa, esiintyykö siellä toimintaa häiritseviä konflikteja ja missä määrin, sekä kuinka paljon asiantuntemusta pidetään toiminnan perustana. Julkisen johtajan olisikin hyvä tiedostaa, mitä kaikkea johtamiseen sisältyy. (Virtanen & Stenvall 2010, 67.) Johtajan kyky innostaa ja motivoida alaisiaan on usein johtajuuden määritelmänä. Käsitteellä tarkoitetaan kuitenkin myös laajemmin ymmärrettynä organisaation tai työyhteisön suuntautumista sen jäseniä motivoivaan ja innostavaan visioon. Johtajuus eli leadership nähdään tyypillisesti erilaisena toimintana verrattuna asioiden johtamiseen eli managementiin. (Peltonen 2007, 123.)

Johtajuutta tai ”leader-johtajaa” voidaan luonnehtia johtajan itsenäiseksi toimintatavaksi suhteessa olemassa oleviin järjestelmiin. Innovatiivisuus ja riskejä kaihtamaton ote, persoonallisuus johtamistyylissä sekä ihmisten suora kohtaaminen kuvaavat myös hyvin leader-johtajaa. Manageri-johtajalle on puolestaan tyypillistä korostaa rakenteita ja oikeantyyppisiä toteutustapoja, riskien välttely, tasapainottelu, etäisyys ihmisiin ja persoonaton esiintymistyyli johtajan roolissa toimiessa. (Peltonen 2007, 123.) Johtamista pidetään aina kontekstisidonnaisena, joka kytkee johtamisen johdettavan organisaation perustehtävään eli substanssiin. Johtamisen tarkoituksena on edistää organisaation perustehtävän toteutumista ja kehittymistä. Kontekstuaalisuus johtamisessa viittaa johtamistapoihin, sisältöön ja laatuun, joiden tulisi olla kytköksissä toimintaympäristöön ja organisaatiokulttuuriin, jossa johtaminen tapahtuu. Johtajan tehtävänä on vaikuttaa oman toimintaympäristönsä muotoutumiseen, mutta myös toimintaympäristö omalta osaltaan määrittää johtamisen onnistuneisuutta. Johtamiseen liittyvä kontekstisidonnaisuus helpottaa johtajan työtaakkaa, sillä myös muut kuin organisaation johtaja voivat ottaa vastuuta toiminnan sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta. (Nivala 2006, 129.)

Muutos organisaatiokäsityksissä on tarkoittanut myös muutosta johtajuudessa. Töiden epävarmuus ja moninaisuus kasvaa jatkuvasti ja työskentely muuttuu yhä vaativammaksi, joten silloin on myös todennäköistä, että yhdellä yksilöllä ei voi olla kaikkia tietoja ja taitoja sekä tarvittavia suhteita, jotka ovat johtamistyön kannalta olennaisia. Uusissa johtamismalleissa korostetaan nimenomaan sitä, että johtamiskäytännöt organisaation eri tasoilla ovat sisäänrakennettuja vuorovaikutussysteemeihin. (Ropo ym. 2005, 18–19.)

Johtajuuden merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa, sillä se liittyy läheisimmin organisaation toiminnan suuntaamiseen. (Peltonen 2007, 123–124.) Tampereen yliopistossa käynnistyi koko yliopisto-organisaatiota koskeva muutosprosessi vuonna 2009. Muutoksen pohjalla oli uusi strategia, joka nimettiin mahtipontisesti Tehdään tulevaisuus - Tampereen yliopiston muutos 2010–2015 (ks. Tampereen yliopiston strategia 2010–2015a). Muutoksen tavoitteena oli muuttaa hallintomallia kevyemmäksi niin, että vanhat tiedekunnat ja laitokset poistuvat käytöstä ja näiden tilalle tulee tieteenalayksiköt. Uuteen organisaatioon siirryttiin vuoden 2011 alussa. Tässä tutkimuksessa mukana olleet johtajat edustivat siis vanhojen laitosten ja tiedekuntien johtoa ja näin ollen olivat myös muutosvaiheen johtajia. Johtaminen muutostilanteessa muodostuu haasteelliseksi tehtäväksi, sillä muutokset ovat johtamisen kannalta aina haasteellisia organisaatiosta riippumatta. Johtajuuden tutkiminen muutostilanteessa on sekä tärkeää että mielenkiintoista, sillä tällaisessa tilanteessa johtajan työnkuva saattaa korostua erityisesti.

2.2 Johtaminen julkisessa organisaatiossa

Yliopistot ovat julkisia organisaatioita, joten niihin voidaan ainakin osittain soveltaa julkisen organisaation johtamiseen liittyviä ohjeita ja sääntöjä. Julkisen sektorin johtajaa velvoittavat aina tietyt lait ja niissä asetetut rajat, jotka eivät näyttäyty yksityisellä sektorilla samalla tavalla. Myös kansalaisten kuuleminen näyttäytyy suuressa roolissa julkisen sektorin johtamisessa. Vaikka akateemiseen johtamiseen ei kohdistu paineita kansalaisten keskuudesta yleisesti, niin yliopiston sisällä johtajan tulee kuulla niin henkilökuntaa kuin opiskelijoitakin. Uuden yliopistolain (Yliopistolaki 2009) myötä johtajien velvoitteet ovat entisestään kasvaneet, joten myös haasteet toiminnan johtamiseen ovat lisääntyneet.

Julkisena organisaationa yliopistot saavat vaikutteita muuttuvasta julkisen johtamisen paradigmaajattelusta. Uusi julkisjohtaminen (New Public Management) on muotoutunut makrotason linjauksina, hallitusten päätöksissä, joista sitä lähdettiin soveltamaan käytännössä julkistalouden yksiköissä. Yliopistojen vastuu omasta taloudestaan lisääntyi entisestään uuden yliopistolain myötä, ja tämä juontaa juurensa uuden julkisjohtamisen tulostavuu- ja tehokkuusajatteluun. (Rusko 2009, 302.) Virtanen & Stenvall (2010, 46–52) kirjoittavat uudesta julkisjohtamisesta eri lähteisiin viitaten (esim. Pollit 2003, Osborne 2006, Hughes 1994). Virtanen & Stenvall (2010) tuovat esiin sen, että uudessa julkisjohtamisessa korostuu kustannustehokkuus sekä rajalliset resurssit, jotka vaativat johtajalta ammattimaista otetta. He listaavat johtamisen erityispiirteitä, jotka liittyvät uuteen julkisjohtamiseen.

- Tehokkuuden ja tulosten korostuminen
- Ammattijohtajat julkishallinnon johdossa
- Standardien, tulostavoitteiden ja arvioinnin suuri merkitys
- Poliitiikan tekeminen ja toimeenpano erillään
- Laajaa julkista sektoria ei pidetä itsestään selvänä. (Virtanen & Stenvall 2010, 47.)

Julkiseen johtamiseen, kuten muuhunkin johtamiseen tulisi liittyä olennaisesti tavoitteellisuus. Se vaatii, että johtaja tiedostaa ne perusteet, joiden avulla hän ymmärtää johtamisen sisällön tietynlaiseksi eikä ole muiden johdateltavissa. Tyypillinen tilanne on sellainen, jossa johtaja johtaa vain niitä asioita, jotka hän osaa, hallitsee ja ymmärtää. Tämä on ongelmana tyypillisesti esimerkiksi asiantuntijatehtävistä kohonneille henkilöille, kuten professorin tehtävästä ylennyt yliopiston rehtori. Hänen tulisi edustaa koko organisaatiota, mutta hän saattaa harhautua johtamaan vain tietämäänsä ja osaamaansa oppialaa ja sen sidosryhmäyhteyksiä. (Virtanen & Stenvall 2010, 67.) Johtamisen yleisimpiä ongelmia on se, että johtajan voi olla haasteellista omaksua uusi rooli, koska on ylennyt työyhteisön sisältä eikä näin ollen omaa uutta asemaa ole helppo sijoittaa entisten työtovereiden yläpuolelle.

Myös julkisen hallinnon kehittämistavoitteissa johtajiin kohdistuu vaatimuksia, jotka kertovat työn laaja-alaisuudesta. Johtamisen alueita ovat muun muassa arvojohtaminen, yhteisö- ja henkilöstöjohtaminen, strategian johtaminen ja suorituksen johtaminen. (Virtanen & Stenvall 2010, 66.) Yliopisto-organisaatio voidaan nähdä julkisen johtamisen alueena ja myös siellä yksiköiden ja laitosten johtajien työnkuvat näyttävät laajoina ja monipuolisina. Lisäksi heillä on usein johtajan työn ohella muita tehtäviä, kuten opetustehtävät ja tutkimusryhmien johtaminen.

Koulujen yhteydessä on tutkittu *vakaata ja pysyvää johtajuutta*, joka on kehitetty kokonaisvaltaiseksi tavaksi suhtautua koulujen johtamiseen. Kestävä ja vakaa koulutuksen johtajuus kehittää oppimista syvällisellä tasolla ja saa sen kestäväksi ja leviämään. Sen tarkoituksena ei ole aiheuttaa vahinkoa vaan luoda positiivisia hyötyjä kaikille ympärillä oleville nyt ja tulevaisuudessa. Ajatus perustuu siihen, että johtajuus tulisi olla jatkuva ja kaiken kattava prosessi, joka jatkuu ja kehittyy johtajien vaihtuessa, ja siinä otetaan huomioon myös koko yhteisö ja sen ulkopuolella olevat ympäristö ja yhteisöt. (Hargreaves & Fink 2006, 17–20.) Muutostilanteessa johtamiselta vaaditaan erityisiä toimenpiteitä. Johtajan tulisi itse kehitellä uusia ideoita, reagoida uusiin avauksiin ja aloitteisiin, sekä suunnitella työskentelylle tietty järjestys, tiettyjen ajatusmallien pohjalta. (Their 1994, 150–151.) Uudemmassa tavassa ymmärtää johtajuutta, johtaja tarvitsee edellä mainittuihin asioihin koko

työyhteisön tuen, jotta ideat olisi helpompi toteuttaa. Johtamisen muuttuessa ja muutostilanteissa yleensäkin työyhteisöllä ja sen mukautumiskyvyllä on suuri merkitys lopputuloksen kannalta.

Kestävän johtajuuden idealla tähdätään koulutukselliseen muutokseen seitsemän periaatteen avulla, jotka ovat *syvyys, pituus, laajuus, oikeudenmukaisuus, monimuotoisuus, kehittyvä ja säilyttävä*. Ensimmäisen periaatteen mukaan oppimisen tulee olla syvällistä ja itsessään palkitsevaa, eikä pinnallista testimenestystä. Toisen ja kolmannen periaatteen mukaan johtajuuden tulee olla pitkäkestoista ja jaettua. Neljännen periaatteen mukaan kestävä johtajuus ei ole itsekeskeistä vaan sen tulee olla sosiaalisesti oikeudenmukaista. Viides periaate liittyy moninaisuuteen ja monipuolisuuteen opettamisessa ja oppimisessa sekä niiden edistämiseen. Kuudes ja seitsemäs periaate liittyvät siihen, että henkilöresursseja ja materiaaleja käytetään viisaasti sekä arvostetaan ja opitaan historiasta, jotta voidaan luoda parempi tulevaisuus. (Hargreaves & Fink 2006, 17–20.) Luvussa 3.1 käsitellään tarkemmin pedagogista johtajuutta mutta Hargreavesin & Finkin (2006) kehittämä kokonaisvaltainen tapa suhtautua johtamiseen lähestyy myös hyvin paljon pedagogisen johtamisen ideaa. Pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan johtamistapaa jossa johtajalla on vahva pedagoginen lähestymistapa työhön ja hän hyödyntää pedagogista, kehittävää ja yhteisöllistä ajattelua johtamiseen.

2.3 Johtajuus vuorovaikutuksena, roolina ja jakamisena

Johtajuus voidaan nähdä eräänlaisena ihmisten välisenä kohtaamisena. Johtamisen todellisuuteen liittyy paljon ristiriitaisuuksia, epätietoisuutta ja epävarmuutta. Johtamis- ja organisointitavat elävät usein sisäkkäin ja rinnakkain, mutta eivät välttämättä aina täysin sopuisasti. Käytännön tilanteissa erilaiset johtamisopit ja näkemykset organisaatiosta kulkevat eri tahtiin. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole löytää harmoniaa näiden välillä, vaan johtaminen on neuvottelua, yhdessä tekemistä ja sille tilan antamista. Johtamiseen kuuluu myös kuunteleva visiointi ja kontrolli, joka perustuu luottamukseen. Työssään johtaja laittaa itsensä likoon, arvostaa moniäänistä tietoa sekä vallan ja vastuun jakamista. (Vesterinen 2006, 155.)

Johtaminen voidaan nähdä vuorovaikutussuhteena kahden tai useamman ihmisen välillä, jossa vaikutusvalta jakautuu epätasaisesti toisen ollessa esimiesasemassa ja toisen alaisasemassa. Tämä vuorovaikutussuhde nähdään jatkuvana prosessina, jolla on vaikutusta osapuolten käyttäytymiseen ja joka sisältää taloudellista, tiedollista ja tunteenomaista vaihdantaa. Lisäksi johtaminen nähdään toimintana eikä ihmisten ominaisuuksina. (Juuti 2006, 160–161.) Ropo ym. (2005) käsittelevät kirjassaan *jaettua johtajuutta* ja toteavat, että monien alojen muuttuminen asiantuntijuusaloiksi on tuonut

mukanaan haasteita ja uudentyyppejä paineita myös johtamiselle. Asiantuntijuuteen painottuminen johtaa toisaalta erikoistumiseen tietyille alueille mutta toisaalta se nostaa esiin tarpeen tehdä yhteistyötä. (Ropo ym. 2005, 18.)

Jaettua johtajuutta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Se voi olla johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista ajatellen, että johtamistyö on jokin tietty kokonaisuus joka voidaan jakaa osiin. Perustavoitteena tässä tehtävien jakamisessa on hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen. Prosessi on managerialistinen, jolloin johtotehtäviä pääasiassa siirretään delegoinnin ja organisoimisen avulla. Toinen näkökulma jaettuun johtajuuteen on yhteiseksi tekemisen prosessi. Tehtäviä jaettaessa ihminen kohdataan omana persoonana, jolla on historiansa, arvonsa ja ihanteensa. Silloin pyritään tavoittelemaan johtajuuden jakamista. Yhteistä näille kahdelle näkökulmalle on se, että hyvä johtajuus ei tarkoita sitä, että johtajan tulisi tietää asioista enemmän tai kokonaisvaltaisemmin kuin muut. Oleellista on halu neuvotella, heittäytyminen prosessiin ja persoonan likoon laittaminen. Jaetun johtajuuden voidaan näin ollen ajatella tapahtuvan vuorovaikutuksessa johtajaan itseensä ja johtamiseen liittyvissä suhteissa. Johtaja on tilanteessa läsnä, ei muita häiritsemässä. (Ropo ym. 2005, 19–20.)

Johtajuuden jakamista on tutkittu myös muualla kuin Suomessa. Bolden, Petrov ja Gosling (2009) tutkivat sitä, miten johtajuus hahmotetaan ja toteutetaan eri tasoilla. Tutkimuskohteena oli 12 Iso-Britannian yliopistoa. Heidän tavoitteenaan oli selvittää, tarjoaako jaetun johtajuuden käsite hyödyllisen toimintakehyksen akateemisten organisaatioiden johtamiselle. Tutkijat toteavat, että jaetun johtajuuden käsitteestä on tullut viime vuosina suosittu vaihtoehto perinteiselle johtajakeskeisyydelle, sillä jaetun johtajuuden mallin mukaan johtajuus on kollektiivista eikä individualistista. Tutkimus osoitti, että jaetun johtajuuden käsite korkeakouluissa oli yleisesti hyväksytty, mutta sen tulkintatavat olivat hyvin vaihtelevia ja kokemukset siitä, miten johtajuutta todellisuudessa jaetaan. (Bolden, Petrov & Gosling 2009, 258–259, 269–272.)

Tutkimuksen tuloksena Bolden ym. (2009) tunnistivat ainakin kaksi toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa jaettuun johtajuuteen. Toista lähestymistapaa kuvasi ylhäältä alaspäin tapahtuva johtaminen ja tiedon siirto eteenpäin organisaatiossa. Toinen lähestymistapa taas korosti enemmän alhaalta ylöspäin suuntautuvaa johtamiskulttuuria, jolloin johtajuus on enemmän hajaantunut ympäri organisaatiota. Merkittävin ero näiden kahden lähestymistavan välillä oli jako formaaliin ja informaaliin johtajuuteen. *Siirtävä johtaminen* oli muodollisesti sisällytetty organisaation rakenteisiin ja prosesseihin, mutta *nouseva tai kasvava johtaminen* sijoittui ja toimi usein näiden rajojen ulkopuolella. Tutkimuksen mukaan tehokas johtaminen korkeakoulussa vaatii tasapainoilua näiden prosessien

välillä. Jotta korkeakoulujen johtajuutta voitaisiin täysin ymmärtää, pitää tutkijoiden mukaan ottaa huomioon myös vaikutusvallan dynamiikka instituutioissa ja niiden ulkopuolella. He jaottelevat vallan kovaan ja pehmeään, jossa kovalla vallalla tarkoitetaan formaalia auktoriteettia ja resurssien hallintaa ja pehmeällä vallalla esimerkiksi karismaa, asiantuntemusta ja suhteita. (Bolden ym. 2009, 258–259, 269–272.)

Määriteltäessä johtaminen vuorovaikutusprosessiksi tarkoitetaan sitä, että johtamisen avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan, jotta jokin päämäärä voitaisiin saavuttaa. Jotta vuorovaikutusprosessi olisi toimiva, se edellyttää vapaaehtoisen yhteistoiminnan aikaansaamista ryhmässä siten, että toimintojen organisointi ja toteutus tapahtuu koordinoitusti ja päämäärähakuisesti. (Juuti 2006, 160.) Perinteisesti johtajuuteen ovat kuuluneet johtajat ja alaiset sekä heidän välillä tapahtuva vaikuttaminen, kontrolli ja hierarkia. Johtajuuden tärkeitä elementtejä ovat päämäärät ja tehokkuus. Jaettu johtajuus kuitenkin kyseenalaistaa tätä perinteistä kuvaa johtajuudesta ja tarve sille syntyykin muuttuvien organisaatioiden johtamiskäytäntöjen muutospainesta. (Ropo ym. 2005, 69.) Kun puhutaan yhteiseksi tekemisestä, tarkoitetaan kokemusten jakamista ja ajatuksien vaihtoa, jolloin kuunnellaan ja kerrotaan omia ja muiden tulkintoja arjen tapahtumista. Jaetaan kokemuksia, tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta ja luottamusta. Pyritään ainakin jollain tasolla saamaan näkökantoja, tulkintoja ja ajattelutapoja yhteiseksi. (Ropo ym. 2005, 19–20)

Johtamisen roolinäkökulma viittaa päämäärähakuiseen toimintaan ja sen mukaan johtamisella pyritään vaikuttamaan toisten ihmisten käyttäytymiseen, organisoitumiseen, asemaan ja viestintään (Juuti 2006, 161). Roolin käsitettä voidaan kuvata myös kokemisen kautta, jolloin se on osittain johtajan oma tulkinta ja näkemys asemastaan ja osittain työntekijöillä olevaa kokemusta johtajan roolista. Johtajan kokemus omasta roolistaan vaikuttaa ja ohjaa sitä tapaa, jolla hän toimii. Sitä kautta johtajan omaksumassa johtamistavassa tulee esiin suhtautumistapa organisaatioon ja sen työntekijöihin. (Their 1994, 81–82.) Johtamisessa on otettava huomioon ihmisten rationaaliset ja tunteisiin liittyvät elementit. Ihmiset tarvitsevat tietynlaista järjestystä ja tavoitteellisia päämääriä, mutta toisaalta he myös kaipaavat kunnioitusta ja arvostusta osakseen. Menestyvä esimies pystyy yhdistämään nämä keskeiset pyrkimykset työssään onnistuneesti, eli hän pystyy ottamaan huomioon ihmisten tunteet osana tehtävän vaatimaa suoritussuuntaista toimintaa. (Juuti 2006, 161.)

2.4 Akateemisen johtamisen erityispiirteet

2000-luku on ollut yliopistoissa muutoksen aikaa ja se on konkretisoitunut erilaisiin järjestelmiin. Näitä käyttöönotettuja ja sovellettuja järjestelmiä ovat uusi palkkausjärjestelmä, laatu- ja tuottavuusprosessit sekä keskittämiseen perustuva ideologia. Yliopistojen rakenteellinen muutos ja sen vaatimukset ovat vaikuttaneet yliopistolaitoksen organisoitumiseen, työntekijöiden aseisiin ja työn kuvaan. Yliopiston tehtäviä on pyritty määrittelemään uudelleen, mutta kuitenkin samalla vanhoja tehtäviä ja vaatimuksia on haluttu entisestään korostaa. (Linjakumpu 2008, 28.)

Johtaminen akateemisessa asiantuntijaorganisaatiossa, kuten yliopistossa, on hyvin paradoksaalista. Yliopistotyö ja tutkijaidentiteetti tuovat tietynlaista autonomiaa, jolloin ihmiset hakeutuvat työskentelemään itsenäisesti ulottuvuuteen joka on kokonaan johtamisen ulkopuolella. Yliopistohierarkiasa keskeiseen asemaan nousee akateeminen meritoituminen. Esimiestyötä ei välttämättä ajatella tärkeänä osana akateemista työtä, joka vaatisi erillistä koulutusta. Vaikka kontrolliin perustuvan esimiestyön ja johtamisen voisi ajatella sopivan huonosti tiedeyliopistoon, niin kuitenkin yksi johtajuuden ja johtajuusvallankäytön perusteista on valvonta. Tiedeyliopistokulttuuri ja tutkijan identiteetti eivät välttämättä tue johtajuuden kiinnostavuutta ja kun johtajavalinnat yleensä vielä tehdään demokraattisin tai konsensusperustein, jolloin johtajiksi valikoituu yleensä neutraaleja, tasaisia ja hyviä tieteentekijöitä, professoreja. (Sauer 2009, 39–40.)

Johtamisjärjestelmä yliopistoissa on erityinen verrattuna esimerkiksi yrityksiin tai muihin julkisen sektorin organisaatioihin. Yliopistoissa johtamisjärjestelmä perustuu määräaikaaisuuteen, jolloin johtamiskausi muotoutuu pääasiassa kolmivuotiskaudeksi. Tämä asettaa omat haasteensa akateemiselle johtamiselle, sillä kolmen vuoden sykleissä tapahtuva johtaminen ei välttämättä edistä pitkäjänteistä työtä, jota organisaation ja johtamisen kehittyminen vaativat. Ulkoapäin tulevat haasteet ja alaisten sekä yliopiston johdon kuuleminen asettaa keskijohdon haasteelliseen tilanteeseen, jolloin kolme vuotta kestävä johtamiskausi voi olla liian lyhyt aika saada aikaan merkittäviä muutoksia tai toiminnan kehittymistä.

Korkeakoulutuksen lähihistoria Iso-Britanniassa osoittaa, että vaikuttajat valtaavat alaa tietyssä syklistä. Kuitenkin viime vuosikymmenellä yliopistot vastasivat ulkoiseen paineeseen soveltamalla erilaisia johtamistyökaluja yksityissektorilta, kuten strateginen suunnitelma, suorituskyvyn mittari, laadunarviointijärjestelmä ja benchmarking. Yliopistot omaksuivat toimeenpanevan johtamismallin, jonka mukaan yliopisto ja korkeakoulujärjestelmä voi määrittää tavoitteet ja tehtävät myös eri yksiköissä. (Sotirakou 2004, 349.) Tämänkaltainen suuntaus yliopistojen toiminnassa viittaa manageria-

listiseen ajatteluun ja suuntaa toimintaa kohti yritysmäisempää kulttuuria. Johtajuus nähdään strategioiden toteuttamisena ja operationaalisen toiminnan sekä hallinnon ylläpitämisenä. Johtamista akateemisessa ympäristössä voidaan kuitenkin lähestyä myös toisenlaisesta näkökulmasta ja mieltää sen kulttuuri hieman toisella tapaa. Työyhteisön toimintaa voidaan lähestyä esimerkiksi yhteisöllisen kulttuurin näkökulmasta. Korkeakoulukulttuureja käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Viimeisten vuosikymmenien aikana keskitason johtajilla yliopistoissa ei ole välttämättä ollut kovin paljon merkitystä tai heidän asemaansa ei ole nähty merkittävänä. He ovat olleet lähinnä rahakirstujen vartijoita ja heidän johtamistyönsä nähtiin pakollisena tiettyjen välttämättömien tehtävien toteuttamiseksi. (Linjakumpu 2007, 10–11.) Sotirakoun (2004) mukaan laitoksen johtajan työ on monitahtoisin työ koko akateemisessa johtamisjärjestelmässä (Sotirakoun 2004, 346). Laitosten ja yksiköiden johtajat ovatkin usein ylemmän johdon ja alaisten välissä, jolloin he joutuvat toimimaan johdon vaatimusten käytännön toteuttajina, mutta samalla myös kuuntelemaan ja kuulemaan henkilökunnan näkemyksiä. Johtajan haasteena on kohdata sekä hallinnon että henkilöstön suorat vaatimukset. Kommunikointi alaisten kanssa on erittäin keskeisessä asemassa. Kiristyvät laatu- ja tulosvaatimukset sekä uusi palkkausjärjestelmä pakottavat johtajat uudenlaiseen vuorovaikutukseen eri tahojen kanssa. Kehityskeskustelut ja työn arviointi vaatii johtajalta kommunikatiivista sitoutumista henkilökunnan arjen työhön. (Linjakumpu 2007, 10–11.) Sotirakou (2004) toteaa artikkelissaan, että moderni yliopisto on laaja ja monimutkainen organisaatio, jota tulee johtaa ja jonka täytyy oppia toimimaan globaalissa kilpailutaloudessa. Kuitenkin yliopiston kontekstissa johtaminen (management) tarkoittaa enemmän itsensä johtamista. Ainoat todelliset päätökset ovat niitä, jotka ovat tieteellisen yhteisön omistamia ja muokkaamia. (Sotirakou 2004, 360.)

Sotirakoun (2004) tutkimus osoitti, että osastojen johtajien asemaa voidaan luonnehtia rooliristiriidan näkökulmasta, sillä viimeaikoina korkeakoulujärjestelmässä on odotettu vahvempaa institutionaalista johtamista mutta samalla valta osastoilla on vähentynyt entisestään. Johtajien tulee toimia puskurin tavoin erilaisten ristiriitaisten voimien välillä, lähtien erilaisista sisäisistä toimintakäytännöistä ja kulkien läpi laitoksen järjestelmän: yliopisto, valtio ja markkinat. Toisin sanoen, jotta voi johtaa näitä kolme tahoja tehokkaasti, pitää pystyä käsittelemään johtajuuteen liittyvä rooliristiriita ja stressi. Haasteet, joita osastojen johtajat kohtaavat ovat joustavuuden ja elinvoimaisuuden ylläpitäminen sekä laadun, akateemisen vapauden ja osaston autonomian säilyttäminen, samalla kun he vastaavat tehokkaasti globaalin markkinaorientoituneen maailman muutoksiin. Tutkimuksen tavoitteena olikin siis tunnistaa osastokohtaisen rooliristiriidan määrä ja luonne, määritellä ja analysoida rooliristiriidan lähteet ja esittää selviytymismekanismi rooliristiriidan tehokkaaseen käsittelyyn. (Sotirakou 2004, 350–351.)

2.5 Organisaatiokulttuuri akateemisessa yhteisössä

Kekäle (1997) tutki väitöstutkimuksessaan akateemista johtajuutta suhteessa tieteenalan kulttuuriin sekä johtajuutta suhteessa laitoksen organisaatiokulttuuriin. Tutkimuskohteena oli kahdeksan laitosta neljältä eri tieteenalalta kahdessa suomalaisessa yliopistossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää laitosjohtamisen taustaa ja kontekstia. Tutkimuksen tuloksena muotoutui neljä erilaista johtajuuskulttuuria, jotka olivat *kollegiaalinen ja demokraattinen johtamiskulttuuri, päätöksenteko johtoryhmissä, vahva individualistinen johtamistapa* sekä *sekalainen tai epäselvä johtamiskulttuuri*. Johtamiskulttuurien vaihtelun nähdään johtuvan erilaisista johtamiskonteksteista, sillä eri laitoksille kehittyvät erilaiset tavat toimia ja johtaa niitä. (Kekäle 1997, 9, 12, 212, 220.)

Organisaatiokulttuurin käsite on hyvin monimutkainen rakenteellisesti. Sen voidaan ajatella koostuvan suuresta joukosta itsestään selviä olettamuksia, joiden tarkoituksena on osoittaa, kuinka ryhmän jäsenet hahmottavat ulkoiset suhteensa eri ympäristöihin ja sisäiset suhteensa toisiin ihmisiin. Olettamukset jäsentyvät suhteessa toisiinsa, mikäli ryhmällä on yhteinen historia ja ne muodostavat mallin, joka kuvastaa olettamuksia todellisuudesta, ajasta, tilasta, ihmisistä ja suhteista. Kulttuurin syvin ja voimakkaasti ylläpidettävä taso muodostuu perusolettamusten mallintumisesta, sillä ihmiset kaipaavat pysyvyyttä ja järjestystä. Tällä tavalla rakentunut kulttuuri vaikuttaa moniin organisaation puoliin, kuten strategiaan, rakenteeseen, prosesseihin ja päivittäisiin rutiineihin. Muutosprosessi alkaa tyypillisesti strategiasta, rakenteesta tai menettelytavoista ja sitä edeltää muutostarvetta motivoiva kriisi. (Schein 1987, 253.)

Organisaation johdon tulee olla tietoinen omasta kulttuuristaan, kuten jokaisen yksilön on hyvä olla tietoinen omasta luonteestaan ja persoonallisuudestaan. Erityisesti vaikeuksien kohdatessa tietoisuus omista äänettömistä olettamuksista ja niiden vaikutus ongelmaan voi helpottaa toimintaa. Organisaation kulttuurin ymmärtäminen on hyvin tärkeää, mutta siihen ei tarvitse jatkuvasti syventyä. Kommunikaatiovaikeudet, epäonnistumiset ongelmaratkaisussa tai ongelmat tehokkaassa yhteistyössä eivät välttämättä johdu johtajan johtamistaidon puutteellisuudesta tai ihmisten persoonallisuuden rajoituksista vaan siitä, että ihmisillä on taustallaan erilaiset olettamukset, erilainen kieli ja maailmakuva, siis erilainen kulttuuritausta. Johtajien tulisi havaita kulttuurierot, jotta on mahdollista selittää epäonnistumiset tai virheet yhteisistä hyvistä tarkoituseristä huolimatta. (Schein 1987, 323.) Kulttuurin käsite ja sen ymmärtäminen sekä erilaiset kulttuurit ovat vahvasti läsnä myös akateemisessa yhteisössä. Muun muassa Ylijoki (ks. 1998a & 1998b) on kirjoittanut akateemisista heimokulttuureista ja niiden esiintymisestä eri aloilla sekä opiskelijoiden identiteetin rakentumisesta näissä kulttuuriympäristöissä.

Nykypäivänä työyhteisöissä työntekijöiltä vaaditaan kykyä työskennellä tiimeissä, tehdä yhteistyötä, neuvotella ja toimia yhteisönä sekä verkostoitua. Kuitenkin samaan aikaan työntekijät työskentelevät määräaikaissa työtehtävissä ja joutuvat osoittamaan paremmuuttaan saadakseen pitää työpaikkansa. (Parviainen 2006, 157.) Tämä työsuhteiden epävarmuus ja määräaikaaisuus voi johtaa työntekijöiden sitoutumisen ongelmaan (ks. Siltala 2005). Yhteistyön vaatimus ja kilpailuasetelma tuovat jännitteen minkä tahansa organisaation työskentelyyn. (Parviainen 2006, 157.) Työyhteisön kulttuuri kuvastaa yhteisössä olevia yhteisiä toiminnallisia ja symbolisia merkityksiä. Vaatimukset tiedoissa ja taidoissa ovat kasvaneet ja tarve yhteistyölle sekä kollegiaalisuudelle on lisääntynyt. Työhön kohdistuvat sisäiset ja ulkoiset vaatimukset vaikuttavat akateemiseen työkuulttuuriin. Toisaalta lisääntyvä projektimainen työskentely lisää yhteisöllisiä työtapoja, mutta toisaalta jatkuva epävarmuus työstä tuo haasteita pitkäkestoiselle yhteistyölle. (Korhonen 2007, 26–27.)

Käytäntöjen kehittäminen ongelmaperustaisesti ja kriittisesti tarkastellen työssä ja työyhteisössä sisältyy olennaisesti kollegiaaliseen työ- ja organisaatiokulttuuriin. Korhonen (2007) on koonnut yhteen eri yhteyksissä esiin tulleita tekijöitä, jotka edistävät kollegiaalisuutta. Näitä tekijöitä ovat muun muassa yhteistyö henkilö- ja työyhteisötasolla erityisesti päätöksentekoon liittyvissä asioissa, ammatillista jakamista ja yhteistyötä korostava työkuulttuuri, toisia tukeva asenne ja toimintatapa, ja kuunteleminen, kysyminen sekä kyseenalaistaminen. Työkuulttuurin kollegiaalisuudella pyritään siihen, että koko työyhteisön tasolla tavoitellaan yhteisöllistä hyötyä eikä niinkään yksiköllisiä etuja. Vastaavasti individualistinen ja kilpailullinen kulttuuri voi näkyä hyvin voimakkaana ja yksilön kannalta helpommalta toimintatavalta. (Korhonen 2007, 34, 37.)

Akateemisessa ympäristössä vallitsevia kulttuureja voidaan nähdä Bergquistin (1992) ja Bergquistin & Pawlakin (2008) mukaan olevan kuusi erilaista. Kulttuurit toimivat suhteessa toisiinsa ja ne kaikki vaikuttavat jollain tavalla akateemisen instituution toimintaan, vaikka yksi niistä toimisi vallitsevana kulttuurina yhteisössä. *Kollegiaalinen* (collegial) kulttuuri nojaa tieteenaloihin, arvostaa tutkimusta ja tavoittelee tiedon kehittämistä ja tulkintaa. Tavoitteena on yksilöiden arvojen ja ominaisuuksien kehittäminen. *Managerialistinen* (managerial) kulttuuri arvostaa tehokkuutta, työn arviointia, organisaatiota ja tarkasti määrättyjä tavoitteita. Kulttuurille on ominaista tavoitteiden ja päämäärien tarkka määrittely ja mittaaminen. Tavoitteena on tietojen, taitojen ja asenteiden juurruttaminen opiskelijoihin, jotta heistä tulisi menestyviä ja vastuullisia kansalaisia. (Bergquist & Pawlak 2008, xiii, xiv.)

Kehitysorientoitunut (developmental) kulttuuri taas vastaavasti panostaa toimintaan, joka edesauttaa yhteisön jäsenien henkilökohtaista ja ammatillista kasvua. Kulttuurissa pyritään systemaattiseen tutkimuksen ja opetuksen suunnitteluun. Tavoitteena on rohkaista yhteisön jäsenten kognitiivista, affektiivista ja käyttäytymiseen liittyvää kasvua ja luontaista halua itsensä kehittämiseen. Neljäntenä kulttuurin muotona on erilaisia *ryhmittymiä muodostava* (advocacy) tai *neuvotteleva* (negotiating) kulttuuri. Tässä kulttuurissa pyritään luomaan oikeudenmukaisia ja tasa-arvoisia käytäntöjä, jotta instituution resursseja voitaisiin mahdollisimman hyvin jakaa. Tavoitteena on reilu neuvottelusuhde johdon ja tiedekunnan tai henkilökunnan välillä. Huomiota kiinnitetään vallitsevien asenteiden ja rakenteiden korostamiseen tai uusien ja liberaalimpien sosiaalisten asenteiden ja rakenteiden muodostamiseen. (Bergquist & Pawlak 2008, xiii, xiv.)

Alun perin Bergquist (1992) on jaotellut yliopistokulttuurit neljään eri kulttuuriin, mutta uudessa teoksessa kulttuureja on kuusi. Viides kulttuuri, jonka Bergquist & Pawlak (2008) tuovat esille on *virtuaalinen* (virtual) kulttuuri. Kulttuurin piirissä arvostetaan globaalia näkökulmaa avoimesta, jaetusta ja vastaanottavasta koulutusjärjestelmästä, ja merkitys löytyy vastaamalla tiedon kehittymiseen ja levittämiseen postmodernissa maailmassa. Tavoitteena on koulutuksellisten resurssien sitominen globaaleihin ja teknologisiin resursseihin ja tätä kautta laajentaa globaalia oppimisverkostoa. Viimeisenä kulttuurin muotona on traditioihin *tukeutuva* (tangible) kulttuuri. Toiminnan merkitys löytyy traditioista, perinteistä ja juurista. Tämän kulttuurin edustajat arvostavat arvoihin perustuvaa kasvokkain tapahtuvaa koulutusta, joka on ennustettavaa ja se tapahtuu konkreettisissa, fyysisissä, pysyvissä paikoissa. (Bergquist 1992, 4-6; Bergquist & Pawlak 2008, xiv, 7, 8.)

Merkille pantavaa on huomata, että vaikka yliopistot ja tiedekunnat tavoittelisivat yhden kulttuurin olemassaoloa organisaatiossaan, niin aina myös muut viisi kulttuuria on jollain tavalla läsnä vaikuttaen vallitsevaan kulttuuriin. Eri kulttuurit ovat myös riippuvaisia toisistaan. Esimerkiksi kehitysorientoitunut kulttuuri on syntynyt vastauksena kollegiaalisen kulttuurin puutteisiin, mutta on kuitenkin riippuvainen siitä ja jakaa monia arvoja ja näkökulmia sen kanssa. Vastaavasti neuvotteleva kulttuuri ja managerialistinen kulttuuri ovat riippuvaisia toisistaan sekä traditioihin tukeutuva ja virtuaalinen kulttuuri. (Bergquist 1992, 4-6; Bergquist & Pawlak 2008, xiv, 7, 8.) Vaikuttaa siltä, että kehitysorientoitunut kulttuuri lähestyy pedagogisen johtajuuden ajatusta, sillä molemmissa tavoitellaan yhteisön mutta myös ihmisten kehittymistä kohti yhteisöllisempää toimintakulttuuria.

Pedagogista johtamista käsitellään seuraavassa luvussa tarkemmin ja palataan vielä myös henkilöjohtamisen ja pedagogisen johtamisen välisiin eroihin ja yhtäläisyyksiin. Lisäksi seuraavassa luvussa käsitellään henkilöjohtamista ja henkilöstöjohtamista. Seuraavan luvun tarkoituksena on pikku-

hiljaa tuoda käsiteltäviä asioita lähemmäs tämän tutkimuksen teemaa, joten luvun loppupuolella kootaan vielä yhteen pedagogisen johtamisen ja henkilöjohtamisen käsitteet ja niiden merkitys tässä tutkimuksessa. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään tutkimuksen metodologiaan liittyviä kysymyksiä.

3. PEDAGOGINEN JOHTAMINEN AKATEEMISEN JOHTAJAN TYÖSSÄ

3.1 Pedagoginen johtaminen

Pedagoginen johtaminen akateemisessa työyhteisössä merkitsee vastuun ottamista. Pedagoginen johtajuus voidaan liittää osaksi akateemisen johtajan työnkuvaan yleisemmin, jolloin se kytkeytyy erityisesti opetustoiminnan johtamiseen, mutta se voidaan nähdä myös roolin näkökulmasta, jolloin johtajan tapa toimia ja yhteistoiminnan luomisen edellytykset yhteisössä kuvaavat pedagogista johtamista (Korhonen, Nevgi & Stenlund 2011). Nikanderin (2002, 88) mukaan pedagogisen johtamisen käsite on osittain selkiytymätön ja sen määrittely vaihtelee yhteyksistä riippuen niin strategiseen kuin vuorovaikutukseen liittyvän johtamisen tekijöihin. Taipale (2004) on määritellyt pedagogisen johtamisen johtajan kyvyksi ohjata työyhteisön toimintaa kohti sovittua päämäärää, tuoda selkeästi esille tavoitteet ja ohjata työntekijöitä keskustelemaan ja ymmärtämään sekä hallitsemaan vuorovaikutusta. Tässä on kysymys sosiaalisesta prosessista, jolla johtaja voi vaikuttaa alaisiinsa ja heidän oppimiseensa. Merkittävää on se, että pedagoginen johtaja huomaa oman kasvunsa kautta myös ammattitaidon parantumisen positiivisen vaikutuksen sekä yksilön ja työyhteisön että koko organisaation onnistumisessa. (Taipale 2004, 72.)

Pedagogista johtamista on tutkittu jonkin verran eri yhteyksissä. Tutkimus on pääasiassa kohdistunut varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen johtamiseen. Muun muassa Nivala (1999) on tutkinut päiväkotien pedagogista johtajuutta. Päivähoitoa ja koulua koskevia kirjoituksia pedagogisesta johtamisesta ja yleensäkin kasvatusorganisaatioiden johtamisesta on kirjoitettu eri yhteyksissä (mm. Nivala 2002). Taipale (2004) on tutkinut pedagogista johtamista teollisuusyrityksessä esimiesten johtamisessa tiimeissä. Akateemisessa yhteydessä pedagogista johtamista on tutkittu opinnäytetyönä ainelaitosten opetushenkilökunnan näkökulmasta (Mielonen 2005). Tässä tutkimuksessa pedagogista johtamista käsitellään akateemisen johtamisen näkökulmasta ja tutkimuskohteena ovat Tampereen yliopiston tiedekuntien, laitosten ja yksiköiden johtajat.

Pedagoginen johtaminen akateemisessa yhteisössä käsitetään hieman toisella tavalla kuin perinteisen kasvatusyhteisön pedagoginen johtaminen. Kasvatusyhteisöt, kuten koulut ja päiväkodit ovat itsessään jo pedagogisia yhteisöjä, joten niissä johtamisen pedagogisuus tulee luonnollisemmin esiin. Akateeminen yhteisö ei ole pedagoginen yhteisö, mutta pedagogiseen johtajuuteen liittyvä ajattelutapa ja tapa toimia voidaan tuoda osaksi akateemista johtamista, jolloin yliopistossa pedago-

gisuus näkyy enemmän johtajan tavassa ajatella asioita pedagogisesta, kehitysorientoituneesta ja yhteisöllisestä näkökulmasta.

Kurki (1993) määrittelee tutkimusraportissaan pedagogiikan ja pedagogisen johtamisen käsitettä. Hänen mukaansa pedagogiikan tarkoituksena on tulevaisuuteen suuntaaminen. Tavoitteena on koko kasvatuksellisen järjestelmän parantaminen eikä niinkään erillisten koulutukseen liittyvien ongelmien selvittely. Pedagogiset teoriat ovat Kurjen (1993) mukaan kokonaisteorioita, joiden tarkoituksena on kasvatuksen syvien merkitysten löytäminen. Pedagogisessa johtajuudessa yhteisön ja karisman käsitteet nähdään tärkeinä lähtökohtina. Yhteisön ja karisman käsitteisiin Kurki (1993) päätyi aikaisempien tutkimusten perusteella. Tutkimusraportti käsittelee pedagogista johtamista kansainvälisestä perspektiivistä eikä siinä käsitellä aihetta suomalaisesta näkökulmasta. Empiirisenä aineistona ovat yläaste- ja lukiotasoisten koulujen rehtorien haastattelut eri puolilla maailmaa. (Kurki 1993, 15, 24.)

Their (1994) on hahmotellut pedagogisen johtajan roolia, jonka hän pohjaa aiempiin johtajuuden määritelmiin, näkemyksiin ja teorioihin. Johtajan roolia verrataan opettajan tai pedagogin rooliin, jolloin tekniikat ja metodit ovat toiset, mutta sama johtamisen ja auktoriteetin tunne liittyy sekä opettajan että johtajan rooliin. Roolissa korostuu tietojen ja taitojen jakaminen sekä osallisuus oppimisprosessissa. Keskeistä on kommunikaatio ja jatkuva yhteistyö työntekijöiden kanssa. Johtaja antaa palautetta ja hän on läsnä toisten arjessa, jolloin hän kuuntelee, kyselee, osallistuu, seuraa toimintaa, oppii. Läsnäolon ja yhteistyön rinnalla johtaja osaa myös asettaa vaatimuksia ja ilmaista odotuksiaan. (Their 1994, 42.) Pedagogisen johtajan ominaisuuksiin kuuluvat hyvät metakognitiiviset tiedot ja taidot, joiden avulla hän pystyy toteuttamaan erilaisia strategioita. Tällöin puhutaan niin sanotusta johtamisosaamisesta. Johtaja kykenee myös ohjaamaan muita ympärillään tasapainoisesti ja kokonaisvaltaisesti, kun hän hallitsee erilaiset johtamistyylit. (Taipale 2007, 332.)

Pedagoginen johtaminen vaatii johtajalta erityisiä valmiuksia ja kykyä, joka pohjautuu johtajan piileviin asenteisiin. Näitä piileviä asenteita ovat muun muassa johtajan näkemys johtamisesta sekä käsitys itsestään johtajana, johtajan roolissa. Päivittäisessä, operatiivisessa työssä, pohjalla olevat asenteet tulevat esiin esimerkiksi siinä, millä tavoin johtaja kohtaa työntekijänsä, kuka toimii tiedonantajana ja kuka saa tietoa, minkälaista tieto on ja mitä se sisältää ja kuinka merkittävänä tiedon sisältöä pidetään. Operatiivisiin prosesseihin vaikuttaa myös se kenen aloitteesta yhteydenpito tapahtuu ja millainen kommunikaatioprosessi on. (Their 1994, 46.) Esimiehen oma ammatillinen kasvuprosessi, sen eteneminen ja prosessitajun kehittyminen vaikuttavat olennaisesti pedagogisen johtajan kykyyn ohjata työtiimiä päämääräsuuntautuneesti. Prosessitajulla tarkoitetaan kokonaisuksi-

en ymmärtämistä. Esimies tekee yhteistyötä toisten esimiesten ja asiantuntijoiden kanssa ja ansaitsee toisten luottamuksen, koska muut toimijat näkevät, että hän hallitsee prosesseja kokonaisuuksina ja ymmärtää asioiden yhteydet toisiinsa. Pedagogisella johtajalla on tarve ja kyky myös oppia ja kehittyä. Hän reflektoi omaa toimintaansa kriittisesti ja on avoin muiden ihmisten ajatuksille. Hänellä on kyky rakentaa luottamusta ja kuunnella tarkkaavaisesti sekä myös nähdä tekijät, jotka vaikuttavat ryhmädynamiikkaan. (Taipale 2007, 332.)

Pedagogisen johtajan toiminnalle on tunnusomaista positiivinen ja avoin näkemys tiedosta sekä tietoisuus pätevyyden muuttuvasta luonteesta. Pätevyydelle on ominaista, että se voi kehittyä eriasteisesti ja eri ulottuvuuksissa. Pedagogiselle johtajalle on tyypillistä, että hän arvostaa kaikkia pätevyyden ulottuvuuksia. Olennaista on, että eri painopisteet täydentävät toisiaan ja että johtaja keskustelee pätevyysprofiileista. Huomiota kiinnitetään erityisesti muodolliseen versus epämuodolliseen pätevyyteen sekä koettuun ja todelliseen pätevyyteen. Johtajalla tulisi olla aina tiettyjä odotuksia työntekijöitä kohtaa, mutta näiden on oltava tasapainossa asianomaisen pätevyyden kanssa. (Their 1994, 66–68.)

Their (1994) on hahmotellut neljä johtamistapaa, jotka perustuvat odotusten, pätevyyden ja johtamistapojen tasapainoon. Tasapaino näiden tekijöiden välillä muuttuu sen mukaan mitä puolta johtaja painottaa eniten. *Vakauttava ja säilyttävä johtaja* korjaa vain pienin muutoksin työntekijöiden odotuksia ja pätevyyttä. Organisaation malli saattaa muuttua usein ja vallitsevaa tilannetta kuvaa epävarmuus, kommunikaation epäselvyys sekä odotus. *Pelokas johtaja* taas vastaavasti lisää odotuksia sitä mukaan kun toiminta niin vaatii. Pätevyyttä ei kuitenkaan pyritä lisäämään. Organisaatiossa tunnelma on levoton ja pelko virheiden tekemisestä on suuri. Informaatio ei juuri kulje organisaation sisällä. (Their 1994. 68–69.)

Kolmas johtamistapa on niin sanottu *pakeneva johtaminen*. Koulutuksiin ja pätevyyden lisäämiseen panostetaan, mutta ihmisten tietoja ei huomioida millään tavalla. Työn odotukset pysyvät ennallaan ja tunnelma vaikuttaa pitkästyneeltä ja vastuuta pakoillaan. Neljäs johtamistapa eli *pedagoginen johtaminen* tasapainottaa odotukset ja pätevyyden positiiviseksi ja aktiiviseksi virraksi. Työntekijöiden pätevyys kasvaa, mutta samalla kasvavat myös odotukset ja päinvastoin. Pätevyyttä lisätään monipuolisin ratkaisuin, jolloin huomioon otetaan yksilölliset mielenkiinnon kohteet, tarpeet ja lahjakkuus sekä myös markkinoiden asettamat pätevyysvaatimukset. (Their 1994, 68–69.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan yliopiston tiedekuntien ja laitosten esimiehiä ja johtajia. Tutkimusaineiston pohjalta on tarkoitus selvittää muun muassa johtajuuden pedagogista ja henkilöjohtamisen

ulottuvuutta. Tutkimuksen analyysivaiheessa on tarkoitus muodostaa aineiston perusteella tyyppi-kuvaus pedagogisesta johtamisesta sekä siitä, minkälaiset johtajien ominaisuudet tai toiminnot eivät kuvasta pedagogista johtajuutta vaan pikemminkin perinteisempää kuvaa johtamisesta. Tulososassa on tarkoitus tuoda esille minkälaiset tyyppikuvaukset aineistosta on muodostunut ja suhteuttaa ne Theirin (1994) neljään johtamisen tapaan. Johtamista tulisi jatkuvasti kehittää, mutta jotta johtaminen voisi kehittyä, tulee johtajan itse ensin kehittyä. Johtajan tulee ensin itse kehittyä kohti sellaista ihmiskäsitystä, tiedon käsitystä, työelämän arvojen ymmärtämistä ja kontaktikäyttäytymistä, jotka kuvastavat nykypäivän todellisuutta ja tulevaisuuden tarpeita. Kun tieto kasvaa ymmärrykseksi näissä peruskysymyksenasetteluissa, voi myös johtamistekninen rooli muuttua. (Their 1994, 81.)

Pedagogisella johtajalla on kyky ohjata suorittavat yksiköt toimimaan, oppimaan ja kehittämään toimintaa. Hän osaa luoda uudenlaisia toimintatapoja ja löytää ihmisistä uusia voimavaroja, hyödyntää niitä ja ihmisten osaamista, jotta tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Pedagoginen johtajuus näyttäytyy johtajan kyvyssä opettaa ja kasvattaa yksilöitä ja ryhmiä kokonaisuuksien ymmärtämiseen, toistuvaan ja jatkuvaan muutokseen, palautteenantoon, keskusteluun sekä asioiden arvioimiseen, ratkaisukeskeisyyteen ja yhteishengen luomiseen ja vaalimiseen. Pedagogiseen johtajuuteen kuuluu myös positiivisuus ja avoimuus sekä tietoisuus oman pätevyyden kehittämistarpeista. (Taipale 2007, 334.)

Korhonen, Nevgi ja Stenlund (2011) ovat tehneet jaottelua pedagogiseen ja traditioihin tukeutuvaan johtamiseen, jossa pedagoginen johtaminen nähdään aktiivisena, innovatiivisena, tulevaisuuteen katsovana ja mahdollisuuksien näkijänä. Vastaavasti traditioihin tukeutuva johtaja turvautuu oppi- ja tieteenalan ja korkeakoulutuksen perinteisiin sekä puolustaa nykyisiä toimintatapoja säilyttämisen arvoisina. (Korhonen, Nevgi & Stenlund 2011, 13.) Seuraavaksi käsitellään henkilöjohtamisen ulottuvuutta, joka näyttäytyy pääasiassa yritysmaailman henkilöstöjohtamisena. Tarkoituksena on selvittää näiden eroavaisuuksia ja sitä, mitä nämä kaksi lähes samanlaista termiä tarkoittavat akateemisen johtamisen yhteydessä.

3.2 Henkilöstöjohtaminen vs. henkilöjohtaminen

Kirjallisuudessa puhutaan pääasiassa henkilöstöjohtamisesta, jolloin viitataan lähinnä yrityksissä tapahtuvaan henkilöstön johtamiseen. Henkilöstön johtaminen saattaa usein olla erillinen tehtävä, joka ei kuulu varsinaisesti toimitusjohtajan tai muun vastuualueeseen. Kuitenkin jokaisen johtamis-

vastuussa olevan on jossain määrin huolehdittava myös alaisistaan ja heidän hyvinvoinnistaan, vaikka varsinaisesti henkilöstöpolitiikasta vastaisi henkilöstöhallinto erikseen.

Henkilöstöjohtamisesta puhutaan lähinnä yritysten johtamisen yhteydessä. Henkilöstöjohtamista kuitenkin painotetaan erilaisilla erilaisina aikoina. Esimerkiksi taantuman aikana vallitsevaan tilanteeseen voidaan reagoida joko sopeutumalla tai tulevaisuutta ennakoimalla. Henkilöstöjohtamisessa voidaan painottaa vahvasti sen hallinnollista roolia, jolloin taantuman aikana korostuu yt-neuvottelujen hyvä hoitaminen. Tilannetta kuvaa tässä ja nyt ajattelu, ja suhdetta taloudelliseen tilanteeseen voi kuvata reaktiivisesti sopeutuvaksi. Henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä myös kehittämispainotteisesti, jolloin panostetaan mahdollisimman paljon henkilöstön kouluttamiseen. Tällaisessa tilanteessa suhde talouteen näyttäytyy proaktiivisena eli tilanne nähdään mahdollisuutena. Proaktiivisuudessa pyritään ennakoivaan toimintaan. (Salojärvi 2009, 28–29.)

Yrityksessä tai muussa organisaatiossa johtamisella ja esimiestyöllä on merkitystä henkilöstön motivoinnissa, jotta heidät saa ponnistelemaan tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. Ihmisten johtaminen on tärkeä ja merkittävä osa-alue niin yritystoiminnassa kuin muissakin organisaatioissa. Henkilöstöjohtajan tehtäviin kuuluu henkilöstötoimien suunnittelua, henkilöstön rekrytointia, motiivointia ja palkitsemista. Johtaja johtaa toisaalta yksilöitä, heidän arvojaan, asenteitaan ja motivaatiotekijöitään, mutta toisaalta hän johtaa myös ryhmiä. Tällöin tarvitaan ryhmädynamiikan ja tiimityön pelisääntöjen tuntemusta. (Österberg 2005, 100.)

Peltosen (2007) mukaan henkilöstöjohtaminen eli henkilöstövoimavarojen johtaminen ja henkilöstöhallinto viittaa kolmeen eri asiaan: johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen, erilaisiin henkilöstötoimintoihin sekä henkilöstöosastoon. Henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä yhtenä johtamistyön ulottuvuutena, jonka tarkoituksena on varmistaa organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiselle keskeisten inhimillisten resurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen. Olennaisesti johtajan ja esimiehen tehtäviin kuuluvat liiketoiminnan toteuttamisessa tarvittavien taitojen ja osaamisen sekä työyhteisön toimintakyvyn kehittäminen. (Peltonen 2007, 95.) Henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluvat myös prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset kuin myös konfliktien ratkaisut ja neuvottelut. Käytännön arjessa esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen kuuluvat palautteenanto, palaverit, motiivointi, tiedonkulusta huolehtiminen, delegointi sekä vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja johtajan suhde alaisiin. (Österberg 2005, 100.)

Työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin vaikuttaa olennaisesti se, miten sitä johdetaan. Esimiehen tai johtajan tulisi antaa tarvittavat tiedot, luoda vuorovaikutukselle avoin ilmapiiri ja kannustaa alai-

sia yksilöinä ja ryhmänä. Esimiehen tehtävänä on toimia esimerkkinä ja innokkaana kehittäjänä. Töiden selkeä järjestely sekä riittävän haastavien työtehtävien tarjoaminen ovat esimiehen vastuulla, mutta hänen on kuitenkin huolehdittava että työt jakaantuvat tasaisesti eikä kukaan ylikuormitu. Hyvä esimies, ja johtaja on toimissaan ja työssään rehellinen, avoin, oikeudenmukainen, luotettava, sitkeä, tasapuolinen ja joustava. (Österberg 2005, 100.)

Peltonen (2007) on listannut joukon toimintoja, joiden tavoitteena on varmistaa henkilöstöjohtamisen tarkoituksenmukainen toteutuminen organisaatiossa. Näistä toiminnoista tärkeimpiä ovat:

- henkilöstötarpeen suunnittelu ja henkilöstöinformaation kerääminen
- työsuhteasioista neuvottelemineen, suhteet ammattijärjestöihin
- työntekijöiden rekrytointi ja valinta
- perehdytys ja sosialisatio
- osaamisen kehittäminen ja koulutus
- suoritusarviointi ja palkitseminen
- urasuunnittelu ja ylennykset
- työsuhteen päättäminen (Peltonen 2007, 95.)

Ihmisten johtaminen tarkoittaa monenlaisia asioita ja ihmisillä on siitä erilaisia käsityksiä. Merkilepantavaa on kuitenkin se, että organisaatioiden strategisia ja operatiivisia asioita ei voida johtaa ja viedä eteenpäin ilman ihmisten apua. Ihmisten johtamisella on suuri merkitys organisaation menestymiseen ja niiden välinen yhteys on myös havaittu, mutta se on koettu haastavaksi työksi. Ihmisistä huolehtiminen on johdon tärkein tehtävä, sillä palvelun, tuottavuuden, uudistumisen ja innovatiivisuuden edellytykset ovat ihmisissä ja vuorovaikutuksessa heidän välillään. Ihmisten johtamista tapahtuu erilaisissa tilanteissa, kuten kehityskeskusteluissa, tiimipalavereissa, strategian työstämisessä, palautteiden antamisessa ja vastaanottamisessa. Johtamistyön luonteeseen kuuluu pitkäjänteisyys, jatkuva vuoropuhelu ja erilaisten tilanteiden kohtaaminen työyhteisössä. (Vesterinen 2006, 141.) Keskusteleminen on johtajan työssä keskeistä ja sen voidaan sanoa olevan merkki hyvästä johtamisesta. Hyvään johtamiseen kuuluu ihmisten arvostava ja kunnioittava kohtelu ja hyvien työskentelyedellytysten luominen. Tällä tavalla johtaja antaa ihmisille voimavaroja sekä luo hyvää työilmapiiriä, jolla on positiivinen vaikutus keskinäisen hyvänolontunteen syntymiselle työpaikalla. (Juuti 2009, 109–110)

Esimiestyö perustuu tasa-arvoon ja jatkuvaan kanssakäymiseen toisten ihmisten kanssa, kuten kaikki muutkin ihmissuhteet. Pohjimmiltaan esimiehen työssä on kyse toisten ihmisten huomioimisesta ja palvelemisesta sekä läsnäolosta. Johtamisosaaminen ja -asenne tulee olla kohdallaan, jotta esi-

mies voi onnistua tehtävässään. Johtajaksi kehitytään kasvatuksen, koulutuksen ja erityisen kokemuksen kautta, jolloin johtamisen sisältö alkaa avautua ja kiinnostus omaan kehittymiseen kasvaa. Itsensä kehittäminen on esimiestyössä olennaista, sillä ilman sitä on vaikea nähdä ongelmia, joita johtamistyössä tulee eteen. (Vesterinen 2006, 141.) Esimiehen tehtävänä on saada aikaan yhteisymmärrystä ja yhteistä toimintaa työpaikalla. Hänen tulee antaa aikaa ja tilaa toisille kuuntelemalla heitä. Tällöin esimies voi olla läsnä työntekijän maailmassa. Poikkeavien näkökantojen esittäminenkin on helpompaa ja sallitumpaa, kun osoittaa kuuntelevansa ja olevansa läsnä toisen maailmassa. (Juuti 2009, 110.) Ihmisillä on tarve tulla kuulluiksi sekä kokea arvostusta omassa työyhteisössään, joten myös johtamisen kannalta kunnioittaminen ja arvostus ovat tärkeitä menestystekijöitä.

Yleisesti ajatellaan, että esimiehen työ on pääasiassa suunnittelua ja valvontaa, mutta kuitenkin todellisuudessa heillä ei ole aikaa rauhassa suunnitella ja toteuttaa asioita. Esimiehen työ koostuu monista lyhyistä, erilaisiin asioihin kohdistuvista tapahtumista, joiden käsittely on usein melko raskasta ja kuormittavaa. Esimies tekee työtään yleensä persoonansa avulla ja joutuu olemaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Johtajan tulee huolehtia myös omasta jaksamisestaan vaativassa tehtävässä. (Juuti 2009, 112.)

3.3 Opetustoiminnan johtaminen akateemisessa yhteisössä

Akateeminen yhteisö on myös pedagoginen yhteisö ja siihen liittyy olennaisesti opetustoiminta. Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti keskitytä opetustoiminnan johtamiseen, mutta tässä kohdassa käsitellään kuitenkin lyhyesti myös sen merkitystä ja vaikutusta laitoksen johtajan työlle. Opetustoiminnan johtaminen on mainittu akateemisen johtamisen nelikentässä yhtenä laitosjohtajan tehtäväalueena, joten johtajien haastatteluissa myös käsiteltiin tätä aihetta. Tässä tutkimuksessa käsitellään opetustoiminnan johtamista enemmän pedagogisesta näkökulmasta. Gibbs, Knapper & Piccinin (2008) tutkivat opetustoiminnan johtamista kansainvälisessä tutkimuksessaan, jossa tutkimuksen kohteena oli 19 laitosta 11 yliopistossa 8 eri maassa. Tutkimuksen kohteena olleet yliopistot olivat poikkeuksellisen menestyneitä ja ansioituneita tutkimuksessa, ja ne olivat saaneet huippuyliopisto määritelmän. Koska kohdeyliopistot olivat erittäin menestyneitä ja panostivat erityisesti tutkimukseen ja opetukseen, ei tutkimusta voi yleistää koskemaan kaikkia yliopistoja, kuten tutkijat itsekin totesivat, sillä vaihtelua yliopistojen välillä on runsaasti.

Gibbsin, Knapperin ja Piccinin (2008) kansainvälinen tutkimus opetustoiminnan johtamisesta tuo esiin tekijöitä, jotka vaikuttavat ja ovat tärkeitä johtamistyön kannalta. Heidän mukaan opetustoiminnan johtamiseen kuuluu muun muassa:

- opetuksen johtamisen erinomaisuuteen liittyvä tunnistettu/yksilöity toiminta
- uskottavuuden ja luottamuksen rakentaminen
- ongelmien tunnistaminen ja niiden muuttaminen mahdollisuuksiksi
- muutoksen perusteiden ilmaiseminen
- johtajuuden hajauttaminen
- käytäntöyhteisön rakentaminen
- muutoksen ja innovaation tukeminen
- opiskelijoiden osallistaminen (Gibbs, Knapper & Piccin 2008, 421–424.)

Vastaavasti akateemisen johtamisen nelikentän mukaan opetustoiminnan johtamiseen sisältyy muun muassa seuraavia osa-alueita:

- Ylläpitää koulutuspoliittista keskustelua laadukkaasta opetuksesta ja tavoitteellisesta yv-toiminnasta (yhteiskunnallinen vuorovaikutus).
- Vastaa laitoksen sisäisestä yhteistyöstä ja viestinnästä.
- Opetustoiminnan suunnittelun, organisoinnin ja pedagogisen kehittämisen koordinointi strategialähtöisesti.
- Edistää tutkimuslähtöistä opetusta.
- Vastaa opetustoiminnan arviointien, seurantojen, raportointien ja palautejärjestelmien toteuttamisesta sekä niiden pohjalta tehtävästä kehittämistyöstä. (Evers 2010.)

Vertailtaessa Eversin (2010) ja Gibbsin ym. (2008) jaotteluja voi havaita, että akateemisen johtamisen nelikentässä opetustoiminnan johtaminen näyttäytyy hieman konkreettisemmassa valossa kuin Gibbsin ym. (2008) kansainvälisen tutkimuksen tuloksissa. Kuitenkin molemmissa jaotteluissa näkyy kehittämisorientaatio joka kohdistuu niin opetukseen kuin johtamiseenkin. Tässä tutkimuksessa opetustoiminta nähdään yhtenä osana akateemisen johtamisen tehtäväkenttää, eikä sitä korosteta tai nosteta erityisesti esiin analyysissa ja tuloksissa. Kuitenkin tämän alueen johtaminen on tärkeä osa akateemisen johtajan työtä, sillä henkilöstö jota hän johtaa on pääasiassa opetushenkilöstöä ja myös opiskelijat asiakkaina sekä heille annettava opetus ovat merkittävässä asemassa laitoksen toiminnassa. Opetustoiminnan johtamiseen kuuluvissa tehtävissä näkyy myös työn moniulotteisuus kuten muussakin johtajan työssä. Työhön liittyy yhteistyötä ja vuorovaikutusta sekä laitoksen sisällä että sen ulkopuolella, poliittinen ja strateginen keskustelu liittyen koulutuksen ja opetukseen, tutkimustoiminnan edistäminen ja jatkuva työn kehittäminen. Yksinomaan opetustoiminnan johtamisessa

näyttäisi oleva paljon työtä ja tämä on kuitenkin vain yksi osa akateemisen johtajan tehtäviä. Pedagogiseen johtamiseen nähden voidaan todeta, että opetustoiminnan johtamiseen liittyvät tehtävät ovat osa pedagogista johtamista akateemisessa yhteisössä, mutta siihen kuuluu myös runsaasti muita ulottuvuuksia.

3.4 Pedagoginen johtajuus ja henkilöjohtaminen tutkimuskontekstissa

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan akateemisen johtamisen pedagogisuutta ja henkilöjohtamisen ulottuvuutta. Tutkimuksen teoriaosuudessa olen lähestynyt tutkimusaihetta johtajuuden yleisten määritelmien kautta ja kulkenut kohti akateemista johtajuutta ja pedagogista johtamista. Olen käsitellyt myös Tampereen yliopiston laitosten johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Ennen kuin siirryn käsittelemään tutkimuksen metodologista osuutta ja kerättyä aineistoa ja sen analysointia, kokoan vielä tutkimuksen kontekstin kannalta keskeisistä käsitteistä tiivistetyt määritelmät.

Pedagoginen johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa melko laajana käsitteenä, jolloin se ei keskity yksinomaan opetustoiminnan johtamiseen vaan siihen liittyy olennaisesti myös henkilöjohtamiseen sekä strategiaan liittyvät kysymykset. Pedagoginen johtaja hahmottaa johtamisen kokonaisvaltaisesti, jolloin hän pitää huolta alaisistaan mutta myös itsestään, käyttää työskentelyssä yhteisöllisiä toimintatapoja, suhtautuu avoimesti tietoon ja taitoon sekä tiedostaa pätevyyden muuttuvan luonteen. Johtaja huolehtii sekä omasta että muiden kasvusta ja suuntaa toimintaa tulevaisuuteen tuoden tavoitteet selkeästi esille. Pedagoginen johtaja on läsnä, antaa palautetta, asettaa vaatimuksia, osallistuu myös itse oppimisprosessiin, on karismaattinen sekä luotettava. Pedagogisen johtajan erityispiirteisiin kuuluu oman toiminnan reflektointi ja oma ammatillinen kasvu, johon liittyy prosessitajun kehittyminen. Pedagogisen johtamisen määrittelyissä nousee esille myös suhde tietoihin ja taitoihin sekä pätevyyteen. Nämä eivät korostu henkilöstöjohtamisen määrittelyissä niin vahvasti.

Henkilöjohtaminen ajatellaan tässä tutkimuksessa liittyvän osittain osaksi pedagogista johtajuutta ja näiden voidaan ajatella myös tavallaan limittyvän keskenään. Akateemisessa työyhteisössä henkilöjohtaja kehittää laitoksen ja henkilöstön toimintaa yhdessä henkilöstön kanssa, hän osaa puuttua ongelmakohtiin ja tähtää hyvinvoivaan työyhteisöön. Hyvä henkilöjohtaminen vaatii myös pedagogista johtamista. Vaikka henkilöstöjohtaminen käsitteenä näyttäytyy enemmän yritysmaailmassa, niin sen määritelmät ovat hyvin pitkälle yhteensopivia henkilöjohtamisen ja akateemisen johtamisen kanssa. Henkilöstöjohtamisessa korostuu enemmän hallinnollinen puoli, mutta myös henkilöstön kehittäminen on tärkeää. Kehittämispainotteinen henkilöstöjohtaminen vastaa enemmän pedagogis-

ta johtamista, sillä niissä molemmissa tähdätään tulevaisuuteen. Kehittämispainotteinen johtamista-
pa kuitenkin liitetään talouden kysymyksiin, kun taas pedagoginen johtaja ajattelee tulevaisuutta
enemmän työyhteisön näkökulmasta.

4. TUTKIMUSASETELMA

4.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten pedagoginen johtajuus ja henkilöjohtaminen näyttäytyvät akateemisen johtamisen tehtäväkentässä ja erityisesti yliopiston laitosten johtajien ja yksiköiden esimiesten työssä. Haastatteluaineiston pohjalta selvitetään, minkälaisia teemoja johtajat tuovat esille pedagogisesta johtajuudesta ja selvitetään, minkälainen tyypik kuva pedagogisesta johtamisesta hahmottuu tai ei hahmotu. Haastatteluja pyritään myös tarkastelemaan suhteessa Helsingin yliopistossa laadittuun nelikenttään akateemisesta johtamisesta.

Tutkimuskysymykset

- Miten pedagoginen johtajuus ja henkilöjohtaminen näyttäytyvät akateemisen johtamisen tehtäväkentässä?
 - o Miten johtajat kuvaavat työtään ja minkälaisia merkityksiä he antavat sille?
 - o Minkälaisia merkityksiä johtajat tuovat esille pedagogisesta johtamisesta?
 - o Minkälaisia haasteita johtaminen ja erityisesti pedagoginen johtaminen ja henkilöjohtaminen asettavat esimiestyölle?
 - o Minkälainen tyypik kuva pedagogisesta johtajasta hahmottuu tutkimuksen perusteella?

4.2 Tutkimusote

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Todellisuus nähdään tässä moninaisena, mutta tutkimuksen teossa tulee kuitenkin huomioida, että todellisuutta ei voi paloitella mielivaltaisesti osiin. Erilaiset tapahtumat käyttäytyvät niin, että ne muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan ja niistä on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen perinteeseen kuuluu, että kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Arvot muovaavat sitä, miten tutkittuja ilmiöitä pyritään ymmärtämään, jolloin tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä löytää tai paljastaa tosiasioita eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 157.) Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää akateemisessa ympäristössä työskentelevien johtajien käsityksiä akateemisen johtamisen tehtäväkentästä ja merkityksiä

joita he työstään tuovat esiin. Tutkimushaastattelun avulla pyrittiin lähestymään johtajien työnkuvaan tarpeeksi kattavasti, jotta syntyvä kuva akateemisesta johtamisesta voisi olla mahdollisimman kuvaava.

Haastattelu on melko joustava tiedonkeruumenetelmä, ja juuri joustavuus on sen suurin etu verrattuna muihin tiedonkeruumuotoihin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 200). Haastattelulla on aina tietty päämäärä, johon haastattelun avulla tähdätään. Haastattelijalla on tarve saada tietoa jostain asiasta, eli tiedon intressi, joten hän esittää kysymyksiä ja tekee aloitteita. Hän myös kannustaa haastateltavaa vastaamaan, toimii keskustelun ohjaajana ja suuntaa sitä tiettyihin teemoihin. Tutkimuksen tavoite ohjaa tutkimushaastattelua. (Ruusuvaori & Tiittula 2005b, 23.) Haastattelun ainutlaatuisuus tiedonkeruumenetelmänä näkyy siinä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutussuhteessa tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 199). Tutkimushaastattelu rakentuu loppujen lopuksi samojen keinojen pohjalta, kuin muutkin keskustelut ja se perustuu samoihin kasvokkaista vuorovaikutusta koskeviin yhteisiin oletuksiin. Tutkimushaastattelulla on kuitenkin erityinen tarkoitus ja erityiset osallistujaroolit verrattuna arkikeskusteluun: haastattelija on tilanteessa tietämätön osapuoli, ja tieto on haastateltavalla, tutkija yleensä ohjaa tai suuntaa keskustelua tiettyihin teemoihin ja haastattelulle ominaista on myös se, että siihen on ryhdytty yleensä tutkijan aloitteesta. (Ruusuvaori & Tiittula 2005b, 22–23.)

4.3 Tutkimuskohde

Tutkimuksen kohteena ovat Tampereen yliopiston laitosten ja yksiköiden johtajat ja esimiehet. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelut sijoittuvat aikaan, jolloin Tampereen yliopistossa on menossa laaja organisaatiomuutos ja laitosten ja yksiköiden johtajien tehtävät ovat katkolla. Yliopiston hallintojärjestelmää kevennetään jolloin tiedekunnat ja laitokset poistuvat ja näiden tilalle tulee tieteenalayksiköt. Organisaatorakennemuutos astui voimaan vuoden 2011 alusta ja muutos vaikutti samalla myös johtajien tehtävänkuvaan. Uusien yksiköiden johtajien tehtävät vastaavat lähinnä entisten dekaanien tehtäviä. Johtajat valitaan hakumenettelyn avulla kolmivuotiskaudeksi ja he vastaavat pääasiassa yksikön strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta ilman opetusvelvollisuutta sekä toimivat tehtävässään päätoimisesti. (ks. Tampereen yliopiston strategia 2010–2015a.)

Tutkimusta varten haastateltiin seitsemän Tampereen yliopiston laitosten ja yksikön johtajaa ja esimiestä. Haastateltavat olivat osallistuneet Tampereen yliopistossa järjestettyyn Akateemisen johtamisen koulutukseen ja heidät valittiin koulutukseen osallistuneiden joukosta harkinnanvaraisesti

niin, että mahdollisimman moni tieteenala ja myös erikokoiset yksiköt olivat edustettuina. Johtajille lähetettiin kysely tutkimukseen osallistumisesta ja myöntävästi vastanneiden kanssa edettiin haastatteluvaiheeseen. Tutkimuksessa oli mukana johtajia lääketieteellisestä, yhteiskuntatieteellisestä, kasvatustieteellisestä sekä humanistisesta tiedekunnasta. Lisäksi mukana oli johtaja erillisyyksiköstä. Aineistonkeruu tapahtui yhteistyössä Vesa Korhosen kanssa. Haastattelut toteutettiin kesän 2010 aikana ja toteutin niistä itse kaksi.

4.4 Aineistonkeruu

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelulle on ominaista, että siinä ollaan kiinnostuneita ilmiön perusluonteesta ja sen ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä eikä niinkään ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta (Hirsjärvi & Hurme 1995, 40–41). Kun tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valitaan teemahaastattelu, on suunnitteluvaiheessa olennaista hahmotella ja suunnitella haastatteluteemat. Tarkoituksena ei ole laatia yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan hahmotella teema-alueluettelo. Teemojen alle voi toki miettiä alakysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä haastattelun sujuvuuden helpottamiseksi. Haastattelukysymykset kohdistuvat varsinaisessa haastattelutilanteessa näihin teema-alueisiin. Teemat toimivat myös haastattelijan muistilistana. Riippuu tutkittavasta ja hänen elämäntilanteestaan, miten jokin ilmiö tai asia konkretisoituu ja tarkentuu yksilön maailmassa ja ajatuksissa. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 41.)

Teemahaastattelua pidetään lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona, jolloin sille on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 203). Teemahaastatteluissa tutkijalla on mahdollisuus päättää esitetäänkö kaikille tiedonantajille suunnitellut kysymykset, esitetäänkö ne kaikille samassa järjestyksessä ja pitääkö sanamuotojen olla kaikissa haastatteluissa samat. Haastattelujen välinen yhdenmukaisuus vaihtelee tutkimuksesta toiseen, joten yhtä selkeää ohjetta ei ole. Teemahaastattelussakaan ei voida kuitenkaan kysyä mitä tahansa, vaan haastattelun avulla on tarkoitus löytää tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmien kannalta merkityksellisiä vastauksia. Etukäteen valittujen teemojen tulee pohjautua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, mutta riippuu teemahaastattelun avoimuudesta sallivatko kysymykset intuitiivisia ja kokemusperäisiä havaintoja vai vaativatko ne tiukasti etukäteen mietityissä kysymyksissä pitäytymistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tutkimustyöni alkoi kesäkuussa 2010, jolloin kävin tekemässä jo ensimmäisen haastattelun, vaikka en ollut sitä ennen perehtynyt juurikaan aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Toisen haastattelun tein syyskuussa 2010. Minulle tarjoutui mahdollisuus työskennellä osana tutkimusprojektia. Sain haastattelurungon valmiina ohjaajaltani ja lisäksi sain siihen mennessä nauhoitetut haastattelut käyttööni. Sovimme, että litteroisin kaikki 7 haastattelua ja että molemmat voisivat käyttää näitä tutkimuksissaan hyödyksi. Teemojen lisäksi haastattelurunkoon oli kirjoitettu tarkentavia kysymyksiä kustakin teemasta. Näistä oli paljon apua varsinkin itselleni, sillä niiden avulla minun oli helpompi seurata haastattelun kulkua ja muistaa kysyä kaikki olennaiset kysymykset. Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelun teemat ja lisäksi heille annettiin ennakkotehtäviä liittyen omaan uraan sekä organisaatiokulttuuriin. Haastattelurunko on kokonaisuudessaan liitteessä 2. Haastatteluteemat näkyvät alla olevasta listasta.

Haastatteluteemat:

- Urakehitys ja pohdinta, miten on tullut laitosjohtajaksi
- Akateemisen johtamisen tehtäväkenttä ja painopisteet
- Akateemisen johtamis- ja esimiestyön valta- ja vaikuttamismahdollisuudet
- Opetustoiminnan johtaminen osana akateemista johtamis- ja esimiestyötä
- Johtamis- ja esimiestyön keskeiset haasteet työyhteisötasolla
- Johtamisen haasteet yhteisö- ja organisaatiomuutoksissa
- Omat kehitystavoitteet johtamis- ja esimiestyössä

Haastattelupaikkoina toimivat niin haastateltavien työhuoneet kuin julkiset tilat kuten yliopistolla sijaitseva ryhmätyöhuone. Tekemäni haastattelut sujuivat hyvin, vaikka en ollut perehtynyt kovin paljon kirjallisuuteen niitä ennen. Hyvin valmisteltu haastattelurunko toimi erinomaisena tukena haastattelun onnistumisessa. Ennen ensimmäistä haastattelua kuuntelin siihen mennessä toteutetut haastattelut läpi, jotta sain paremman käsityksen aiheesta. Haastattelunauhojen kuuntelu myös tuki myös haastattelujen toteuttamista ja lisäsi varmuutta. Ennen toista haastattelua litteroin kaikki siihen mennessä tehdyt haastattelut ja perehdyin myös kirjallisuuteen. En kuitenkaan koe, että tällä olisi ollut ainakaan negatiivista vaikutusta, sillä uskon, että tutustuminen aiemmin kerättyyn aineistoon toimi hyvänä pohjana viimeiselle haastattelulle. Ennen haastattelua lähetin haastateltavalle ennakkotehtävät ja teema-alueet, joista oli tarkoitus keskustella. Ennen haastattelua haastateltava epärooi osallistumisestaan sillä hän pelkäsi pyydettyjen taustatietojen loukkaavan hänen anonymiytään. Kerroimme haastateltavalle, että tehtäviä ja lomakkeita ei ole pakko täyttää ja että tarkoituksena on säilyttää ja varmistaa haastateltavien anonymiys. Alkuasetelmista huolimatta haastattelu sujui hyvin.

Litteroin koko aineiston nauhojen pohjalta sanasta sanaan, mutta kaikkia hengähdyksiä ja äännähdyksiä en kuitenkaan kirjannut ylös. Litteroinnissa olennaista oli haastattelupuheen asiasisällön kirjaaminen. Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoituksenmukaista merkitä ylös äänenpainoja ja taukoja, sillä tarkoituksena oli tutkia haastateltavien antamia merkityksiä ja puheen sisältöä eikä niinkään tapaa puhua. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 102 liuskaa.

Alusta asti oli selvää, että haastatteluaineistosta tulisi valita vain joitain osia lähempää tarkastelua varten, sillä aineisto oli niin laaja, ettei olisi ollut järkevää lähteä tutkimaan kaikkia haastattelun teemoja pro gradu -tutkielmassa. Valitsin tutkimukseni näkökulmaksi pedagogisen johtamisen ja henkilöjohtamisen, koska akateemisessa yhteydessä aiheesta ei ole paljon aikaisempaa kirjallisuutta ja tutkimusta, ja toisaalta haastattelujen pohjalta vaikutti siltä, että henkilöjohtamisen ja pedagogisen johtamisen kysymykset nousivat erityisesti esiin. Osittain esiin nousseet näkökulmat olivat poikkeavia suhteessa ennakkokäsityksiini esimerkiksi juuri henkilöjohtamisesta esimiestyössä, joten myös tästä syystä valitsin tämän näkökulman. Näkökulman valintaan vaikutti myös se, että olin lähtenyt tutkimusprosessissa liikkeelle haastatteluista. Valittua näkökulmaa oli mahdollista miettiä erilalla, koska pohjalla oli jo valmis aineisto johon saatoinkin peilata ajatuksiani mahdollisesta lähestymistavasta. Haastatteluaineistosta tarkastelin lähemmin myös johtajien määritelmiä akateemisen johtajan työhön liittyvistä tehtäväalueista. Haastattelussa johtajat saivat tutustua Helsingin yliopistossa laadittuun nelikenttään akateemisen johtamisen tehtäväkentästä ja saivat kertoa, mihin alueisiin heidän työnsä painottuu.

4.5 Aineiston analyysi

Tutkimuksen haastatteluaineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysiä, jossa tarkoituksena oli teemoitella ja tyypitellä aineistoa. Haastattelu- ja keskusteluteemoja oli yhteensä seitsemän (ks. liite 2), joista valitsin omaan tutkimukseeni lähempään tarkasteluun kolme. Valitut teemat olivat akateemisen johtamisen tehtäväkenttä ja painopisteet, opetustoiminnan johtaminen osana akateemista johtamis- ja esimiestyötä sekä johtamis- ja esimiestyön keskeiset haasteet työyhteisötasolla. Valitsin nämä kolme teemaa, koska koko aineistokokonaisuus oli hyvin laaja, eikä olisi ollut järkevää yrittää käsitellä kaikkia aiheita yhdessä pro gradu -työssä. Lisäksi olin kiinnostunut henkilöjohtamisen ja pedagogisen johtamisen alueista, joten vaikutti siltä, että näistä haastattelu-teemoista oli mahdollista saada parhaiten irti aiheesta. Kävin koko aineiston läpi, jotta sain kerättyä tutkittavan näkökulman kannalta olennaiset asiat yhteen. Opetustoiminnan johtamisen teemasta, pyrin löytämään pedagogi-

seen johtamiseen liittyviä kertomuksia, enkä niinkään opetuksen johtamiseen ja opetussuunnitelmiin liittyviä aiheita.

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota käytetään lähes kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Se mahdollistaa monenlaisten tutkimusten teon. Laadullisen aineiston analyysi on yleensä jaettu induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Induktiivisen tutkimuksen päättelyn logiikka on yksittäisestä yleiseen ja deduktiivisen yleisestä yksittäiseen. Jaottelu ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, sillä se ei ota kaikkia tieteellisen päättelyn puolia huomioon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 95.) Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tarkoituksena on pyrkiä saamaan aineistoon selkeyttä ja tuottaa näin uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Analyysin tarkoituksena on aineiston tiivistäminen, mutta sen sisältämää informaatiota ei saisi kuitenkaan kadottaa. Sen sijaan aineistosta pyritään luomaan selkeä ja mielekäs. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Tutkimuksen analyysitavat voidaan jaotella myös aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa valittu lähestymistapa on teoriasidonnainen eli analyysiin liittyy selviä teoreettisia kytköksiä, mutta se ei perustu suoraan johonkin tiettyyn teoriaan. (Eskola 2007, 162.)

Laadullisen tutkimuksen analyysissa ensimmäiseksi aineisto on hyvä järjestää sen jälkeen kun se on kerätty ja litteroitu analyysia varten. Teemahaastattelun etuna on, että sen teemat toimivat jo sinänsä aineistoin eräänlaisena jäsennyksenä, joten niistä on helppo lähteä liikkeelle. Teemahaastattelurunkoa voidaankin pitää aineiston koodaamisen oivallisenä apuvälineenä. Aineistosta pyritään seulomaan haastatteluteemojen avulla sellaisia asioita esille, jotka kertovat taustalla vaikuttavista asioista ja valituista tutkimuksen näkökulmista. (Eskola & Suoranta 1998, 151–153.) Laadullisen aineiston analyysissa on järkevää pyrkiä raakahavaintojen pelkistämiseen, jolloin ne saadaan kootuksi mahdollisimman suppeaksi joukoksi havaintoja (Alasuutari, 2001, 43). Aineiston analyysissa käytetään teemoittelun ja tyypittelyn yhdistelmää. Haastattelun teemat toimivat analyysin alkujäsennyksenä, mutta sen jälkeen tutkittavat teemat pyritään muodostamaan aineistosta. Tarkoituksena on selvittää minkälaisia teemoja johtajat tuovat esille pedagogisesta johtamisesta. Minkälainen tyypik kuva pedagogisesta johtajasta hahmottuu tai ei hahmotu, jolloin puhutaan niin sanotusta perinteisestä johtajatyylisestä. Miten johtajat kuvaavat työtään ja minkälaisia merkityksiä he antavat sille? Minkälaisia haasteita johtaminen ja erityisesti pedagoginen johtaminen ja henkilöjohtaminen asettavat esimiestyölle?

Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelman kannalta valaisevia teemoja. Näiden avulla on mahdollista verrata valittujen teemojen esiintymistä aineistossa. Litteroidusta aineistosta on ensin pyrittävä löytämään ja myös eroteltava aiheet, jotka ovat tutkimusongelman kannalta olen-

naisia. Tutkielma ei saisi kuitenkaan jäädä vain sitaattikokoelmaksi, joten teemoittelu vaatii onnistuessaan teoreettisen näkökulman ja empirian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta 1998, 175–176.) Teemoittelun ohella aineistoa voidaan myös ryhmitellä tyypeiksi etsimällä samankaltaisuuksia, jolloin aineistoa pyritään esittämään yhdisteltyjen tyyppien tai niin sanottujen mallien avulla. Tyypittelyä edeltää kuitenkin yleensä jonkinlainen tarinajoukon jäsentäminen eli teemoittelu. Usein laadullista aineistoa onkin esitetty teemoittelun avulla, mutta jatkamalla analyysia pidemmälle rakentamalla vastauksista yleisempiä tyyppejä. (Eskola & Suoranta 1998, 182.)

Analyysivaiheessa litteroidusta haastatteluaineistosta poimin ensin valittujen teemojen alla olevat asiat ja lisäksi kävin aineiston kokonaan läpi siltä osin, josko muiden teemojen alta vielä löytyisi valittuihin teemoihin liittyviä selontekoja. Tämän vaiheen jälkeen Eskolan (2007, 171) mukaan seuraa teemoittelun kolmas vaihe eli varsinainen analyysivaihe. Aineistoa luetaan riittävän monta kertaa ja siitä tehdään muistiinpanoja ja tulkintoja.

Tutkimustulosten kannalta ei vielä riitä, että tuloksia analysoidaan, vaan niistä tulisi pyrkiä laatimaan synteesejä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 225). Alasuutari (2001, 44–48) puhuu tässä yhteydessä arvoituksen ratkaisemisesta. Synteisien tarkoituksena on koota yhteen pääiseikat ja antaa kirkaat vastaukset asetettuihin ongelmiin. Samaa asiaa tarkoitetaan, kun puhutaan tutkimuksen yleisestä abstrahoitavasta linjasta. Tärkeää olisi vastata kysymykseen, mitkä ovat olennaiset vastaukset tutkimuksen ongelmiin. Tutkimuksessa esitetyt johtopäätökset tulisi perustua laadittuihin synteeseihin. Tutkijan on tärkeää pohtia saatujen tulosten merkitystä tutkimusalueelle sekä myös sitä, mikä laajempi merkitys saaduilla tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 225.)

Luin aluksi litteroitua aineistoa läpi ja alleviivasin sieltä mielenkiintoisia ja tutkimuskysymyksiin liittyviä kohtia. Erotin aineistosta valittujen teemojen alla olevat tekstit ja poimin loppuaineistosta mielestäni merkittäviä tekstikohtia erillisille tiedostoille. Tämän jälkeen kävin aineistoa läpi ja kirjoitin siitä tulkintoja ja tiivistyksiä sekä tutkimuskysymysten kannalta olennaisia kohtia erilliselle tiedostolle. Seuraavaksi kokosin muistiinpanot yhtenäiseksi tekstiksi, jossa pyrin kokoamaan yhteen aiheeseen liittyvät asiat joita eri haastatteluissa tuli esille. Haastattelujen anti kuhunkin teemaan vaihteli, mutta tarkoituksena ei ollutkaan laskea kuinka moni ja kuinka monta kertaa jokin asia sanotaan. Toisilla haastateltavista oli paljon asiaa johonkin teemaan liittyen ja toisilla taas vähän vähemmän. Tarkoituksena oli kuitenkin etsiä aineistosta teemojen mukaisia kohtia. Aineistosta kootujen tekstien lomaan kirjoitin myös omia tulkintoja ja kommentteja ja lisäksi otin mukaan myös joitain lainauksia suoraan aineistosta.

Seuraavassa vaiheessa pyrin tuomaan teoriaa osaksi aineistoa. Aineiston analyysin aikana kirjoitin myös samalla teoriaosuutta joten analysoidessani aineistoa aikaisemmat tutkimukset ja teoriatausta olivat jatkuvasti taustalla. Analyysin pohjalta aineistosta muodostui kuusi teemaa, jotka ovat johtamisen tehtäväkenttä, työn merkitys ja kuvaukset, johtaminen ja laitoksen toimintakulttuuri, pedagoginen johtaminen, työn haasteellisuus yleisesti sekä pedagogiseen ja henkilöjohtamiseen liittyvät haasteet. Syntyneitä teemoja käsitellään tarkemmin tutkimuksen tulososassa.

Tutkielman tulososassa pyrin tuomaan teoriaa osaksi aineistoa ja sieltä löytyneitä merkityksellisiä teemoja. Tulososan jäsenitys muotoutuu tutkimusongelmien pohjalta ja näiden lisäksi esitän muodostuneet tyyppikuvaukset. Tyyppikuvauksia tarkastellaan sekä Theirin (1994) että Korhosen ym. (2011) laatimien johtajuustyyppien valossa, ja pyritään muodostamaan johtajatyypit tutkimuksen aineiston pohjalta. Pohdinta osiossa on tarkoitus käsitellä sitä mitä tuloksista nousee erityisesti esille ja miettiä niiden laajempaa vaikutusta. Lisäksi pyritään selvittämään, miten tutkimuskysymyksiin on tulososassa vastattu ja mitä merkitystä saaduilla tuloksilla voi olla. Yhteenveto luvussa kootaan vielä koko tutkielma yhteen ja tuodaan esiin tutkimuksen keskeiset tulokset sekä pyritään tuomaan esiin tutkimuksen laajempi merkitys.

5. TULOKSET

5.1 Teemojen esittely

Tutkimuksen tulososassa käsitellään aineiston analyysin perusteella syntyneitä tuloksia. Analyysin perusteella aineistosta muodostui kuusi teemaa, jotka on jaoteltu kahden eri kokonaisuuden alle. Syntyneet teemat ovat *johtamisen tehtäväkenttä, työn merkitys ja kuvaukset, johtaminen ja laitoksen toimintakulttuuri, pedagoginen johtaminen, työn haasteellisuus yleisesti sekä pedagogiseen ja henkilöjohtamiseen liittyvät haasteet*. Kolme ensimmäistä teemaa kuvaavat johtajan työtä sekä sitä työyhteisön kulttuuria, missä hän työskentelee. Akateemisen johtajan tehtäväkenttä ja työyhteisö sekä myös yliopiston johtamisjärjestelmä ovat hieman poikkeavia verrattuna muihin organisaatioihin. Tämän perusteella teemojen yläotsikoksi muotoutui akateeminen johtaminen merkitysten ja kulttuurien kirjona.

Kolme jälkimmäistä teemaa taas vastaavasti kuvastavat pääasiassa pedagogiseen johtajuuteen ja henkilöjohtamiseen liittyviä asioita, joten niiden otsikoksi muotoutui pedagoginen johtaminen ja esimiestyön haasteet. Tutkimuksessa haluttiin perehtyä erityisesti pedagogiseen johtajuuteen sekä henkilöjohtamiseen liittyviin kysymyksiin, joten näistä muodostui luontevasti toinen kokonaisuus tutkimuksen tulososaan. Tulososan lopussa luodaan tyyppikuvauksia akateemisesta johtamisesta, jolloin tarkastellaan tutkimuksen kohteena ollutta pedagogista johtamista ja vastaavasti ei-pedagogista johtamista eli perinteisempää, traditioihin tukeutuvaa johtamista. Tulosten teemat eivät pyri kuvaamaan tiettyjä haastateltavia vaan niissä kuvataan aineistoa kokonaisuudessaan.

5.2 Akateeminen johtaminen merkitysten ja kulttuurien kirjona

Akateemisen työyhteisön johtaminen on moninaisuutensa ja laajan tehtäväkuvan vuoksi haasteellinen työ. Aiemmin teoreettisessa osuudessa tuli esille tehtävän vaativuus. Analyysin tuloksena syntyneet kolme ensimmäistä teemaa käsittelevät akateemisen johtamisen tehtäväalueita, johtajien työleen antamia merkityksiä ja kuvauksia sekä työyhteisön kulttuuria. Teemat muodostavat kokonaisuuden liittyvät otsikon mukaisesti akateemisen työyhteisön johtamiseen, sen merkityksiin ja kulttuurien kirjoon.

5.2.1 Johtamisen tehtäväkenttä

Akateemisen johtamisen tehtäväkenttä on hyvin laaja ja tämä teema tuli myös haastatteluissa esille. Teeman avulla kuvataan sitä, mihin johtajien työ painottuu ja mitä alueita he pitävät tärkeänä. Haastatteluissa johtajat saivat tarkasteltavakseen Helsingin yliopistossa laaditun jaottelun akateemisen johtajan ja erityisesti laitosjohtajan tehtäväkentästä (ks. Evers 2010 tai liite 1). Nelikenttään kuului laitoksen strateginen ja operatiivinen johtaminen, henkilöjohtaminen, opetustoiminnan johtaminen ja tutkimustoiminnan johtaminen.

Evers & Nevgi (2009) ovat kuvanneet akateemisen johtajan työtä strategiseksi johtamiseksi, joka samalla edistää yksikön tieteenaloja. Työhön kuuluu yhteistyön koordinointi, rakenteiden ja kokouskäytäntöjen luomista. Johtajan tehtäviin kuuluu myös innovatiivisen työyhteisön rakentaminen ja tarvittavien voimavarojen ja resurssien varmistaminen sekä osaamisen kehittäminen. (Evers & Nevgi 2009, 384.) Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että johtamistyön moniulotteisuus korostuu ja akateeminen johtaminen yliopiston laitoksissa ja yksiköissä näyttäytyi hyvin samansuuntaisesti kuin Evers ja Nevgi (2009) ovat kuvanneet. Haastatteluissa johtajien puheessa tuli selvästi esille se, että akateemisen työyhteisön johtamisessa korostuu laitoksen strateginen ja operatiivinen johtaminen sekä henkilöjohtaminen.

”No kyl se ihan selvästi on tää laitoksen strateginen ja operatiivinen johtaminen.” (J1)

”Se on tässä tehtävässä tämä koko touhun johtaminen ja henkilöstöjohtaminen.” (J3)

Johtamisvastuuta oli monella laitoksella jaettu johtajan ja varajohtajien kesken ja usein he vastasivat opetustoiminnan johtamisesta. Johtajat pitivät kuitenkin kaikkia nelikentän osa-alueita tärkeinä johtajan työlle ja antoivat niille myös hieman erilaisia painotuksia. Alueiden erilaisiin painotuksiin vaikutti varmaankin osittain laitoksen koko. Pienemmissä laitoksissa tai yksiköissä henkilöjohtaminen saattoi korostua ja se nähtiin myös tärkeänä, kun taas suuremmissa laitoksissa korostui enemmän strateginen ja operatiivinen johtaminen.

”Mä en osaa sanoa ihan tarkkaan nyt omasta toiminnasta et mihin se niinku tässä tota nyt painottuis, et ehkä kaikkee, jos ajatellaan sitä et mikä mielikuva mulle on nyt ehkä näistä viidestä vuodesta niinku ehkä kaikkein selvimmin niin vois ajatella olis tää tämmönen niinku puhtaasti hallinnollinen ja strateginen suunnittelu ollu jotenki siinä pinnalla.” (J2)

Strategian luominen on olennainen osa yliopistoja ja korkeakouluja, samalla tavalla kuin suuryritysten toiminnassakin. Akateemisen instituution ongelmaksi strategian ja vision kannalta nousee usein

se, miten saada ihmiset sitoutumaan yhdessä sovittuun strategiaan. Ihmisten voi olla vaikea ymmärtää, miten he liittyvät strategiaan, miten se liittyy heidän työhönsä ja että he haluaisivat myös osallistua sen toteuttamiseen. (Sauer 2009, 42.) Laitoksen strateginen ja operatiivinen johtaminen korostui kaikkien johtajien vastauksissa. Strategiaa pidettiin kuitenkin enemmän taustalla olevana ja ei niin näkyvänä, kuin esimerkiksi henkilöjohtamista.

”Se on tietysti että mikä on näkyvää ja mikä on sit enemmän näkymätöntä että henkilöstöjohtaminen on usein näkyvää koska siinä ollaan henkilöstön kanssa usein tekemisissä ihan niinku sillä tavalla kosketuksissa ja sitte tää strateginen johtaminen on sitten tavallaan, ei näyttyä ehkä samalla tavalla, et se on ehkä enemmän siellä taustalla tehtävää ja jossain määrin myös tän työyhteisön ikäänku ulkopuolella tai siis ei fyysisesti niinkun tässä paikanpäällä.”
(J5)

Strateginen ja operatiivinen johtaminen sijoitettiin ennemmin työyhteisön ulkopuolella olevaksi. Nämä kaksi osa-aluetta myös jakautuvat, jolloin strategista työtä tehdään harvemmin, noin kerran vuodessa, kun taas strategiaan perustuvaa operatiivista johtamista tehdään päivittäin. Strateginen työ ja ulkopuolisen rahoituksen hankkiminen nähtiin toisaalta haasteena ja aikaa vievänä prosessina. Haastatteluissa tuli esille, että toiset johtajista näkivät erilaisten hakemusten ja paperityön olevan muusta työstä pois, ja toivoivatkin helpotusta tähän. Sauer (2009) tuo esille kuinka johtaminen yliopistoissa on muuttunut yhä enemmän paperilla olevaksi toiminnaksi. Henkilöstöltä vaaditaan päivittäin työnsä dokumentointia, analysointia ja raportointia. Tämä on johtanut siihen, että esimiestyö on muuttunut paperilla tapahtuvaksi kontrolloinniksi. (Sauer 2009, 43.) Toiset taas pitivät strategista ja operatiivista johtamista kaikkein tärkeimpänä, ja totesivat yliopistossa meneillään olevan organisaatiomuutoksen entisestään korostavan strategisuutta.

”Semmosta niinkun strategista linjan luomista ja sen toteuttamista jotenki tuntuu että sitä pääsee tekemään tai ehtii tekemään liian vähän että se on jotenkin enemmän niinkun ulkosten haasteiden vastaanottamista ja sitten siinä niinkun isommassa linjaorganisaatiossa yhden tason hoitamista.” (J1)

Joidenkin johtajien mukaan ei voinut selkeästi sanoa, mikä alue painottuu, mutta he korostivat siitä huolimatta strategisen ja operatiivisen sekä henkilöjohtamisen tärkeyttä. Myös organisaatiossa meneillään oleva vaihe saattoi vaikuttaa siihen mikä näistä neljästä alueesta painottuu milloinkin.

Henkilöjohtaminen oli merkittävä osa johtajien työtä. Henkilöjohtaminen koettiin melko haasteelliseksi. Erityisesti korostui henkilöjohtamisen työläys ja sen koettiin korostuvan erityisesti silloin,

kun työyhteisössä on jotain ongelmia. Toisaalta joissain kommenteissa tuli esille, että jos johtajan aika menee voittopuolisesti henkilöjohtamiseen, niin silloin on jotain pielessä. Myös Peltonen (2007) viittaa henkilöjohtamiseen johtamistyön yhtenä ulottuvuutena, mutta käyttää henkilöstöjohtamisen käsitettä. Tehtävän tarkoituksena on hankkia, ylläpitää ja kehittää inhimillisiä resursseja, jotta organisaation asettamat tavoitteet voitaisiin saavuttaa. (Peltonen 2007, 95.)

Henkilöjohtamista korostaa myös palkkausjärjestelmä ja erityisesti siihen liittyvät arvioinnit. Johtajat pohtivat myös sitä, mikä on heidän työssään näkyvää ja mikä näkymätöntä. Henkilöjohtaminen ajateltiin johtamisen näkyväksi tehtäväksi, koska siinä ollaan tekemisissä ja kosketuksissa henkilöstön kanssa ja sen ajateltiin olevan myös päivittäistä johtamista ja ihmisten kanssa oloa. Toisilla henkilöjohtaminen oli tärkeämpää kuin toisilla. Jo asennoituminen henkilöjohtamisen alueeseen kuvaa hyvin johtajien erilaista ajattelua. Toisille henkilöjohtamisen korostuminen tarkoittaa ongelmien lisääntymistä kun taas toisilla henkilöjohtaminen näyttäytyy hieman toisesta näkökulmasta, enemmän työyhteisön hyvinvointiin ja porukkahenkeen liittyvänä. Yksi johtajista koki henkilöjohtamisen erittäin tärkeäksi osaksi työtään ja hän koki, että hän oli siinä parempi kuin strategisessa ja hallinnollisessa työssä.

”Ja henkilöjohtaminen on sitten sitä ihmisten kanssa olemista, päivittäistä.” (J6)

”Tietysti vaikutan kaikkiin alueisiin ja mä oon henkilöjohtajana hyvä, mä niinku saan ihmiset tekemään ja meil on hirveen hyvä henki, et tähän, mä en tiedä oonks mä tähän nyt panostanu vai onk se sit tullu vaan muuten.” (J7)

Opetustoiminnan johtaminen oli usein varajohtajan vastuualueena, mutta johtajat kuitenkin korostivat sen tärkeyttä. Osa johtajista korosti opetustoiminnan johtamista enemmän kuin toiset. Opetustoiminnan johtamiseen liitettiin usein opetussuunnitelmatyöryhmän toiminta, joka oli keskeisessä asemassa opetustoiminnan suunnittelussa. Johtajat olivat myös tässä toiminnassa mukana, mutta kaikille tämä ei ollut niin tärkeää tai he totesivat, että päälinoista on hyvä olla tietoinen mutta kaikista pienistä yksityiskohtaisuuksista johtajan ei tarvitse olla perillä.

Gibbsin, Knapperin ja Piccinin (2008) kansainvälinen tutkimus opetustoiminnan johtamisesta tuo esiin tekijöitä, jotka vaikuttavat ja ovat tärkeitä johtamistyön kannalta. Heidän mukaan opetustoiminnan johtamiseen kuuluu muun muassa: opetuksen johtamisen erinomaisuuteen liittyvä yksilöity toiminta, uskottavuuden ja luottamuksen rakentaminen, muutoksen perusteiden ilmaiseminen, johtajuuden hajauttaminen, muutoksen ja innovaation tukeminen sekä opiskelijoiden osallistaminen (Gibbs, Knapper & Piccin 2008, 421–424.) Vaikka tutkimus keskittyi enemmän opetustoiminnan

johtamiseen, niin siinä on myös paljon yhtymäkohtia tässä tutkimuksessa käsiteltävään pedagogiseen johtamiseen, jonka tuloksia käsittelen lisää myöhemmin.

Tutkimustoiminnan johtaminen näyttäytyi johtajien työssä melko vähän. Johtajat kokivat, että tutkimustoiminnalle ei jää aikaa ja toisaalta johtajan ei välttämättä kuulukaan johtaa tutkimusta. Haastatteluissa tuli kuitenkin esille ristiriitaiset tunteet tutkimustoimintaa kohtaan. Useat johtajista olivat kouluttautuneet tutkijoiksi ja ikään kuin ajautuneet johtajan asemaan ja toivoivat pääsevänsä vielä jonain päivänä kirjoittamaan ja tutkimaan. Toiset kuitenkin kokivat, että saavat äänensä ja ajatuksensa muullakin tavalla kuuluviin, joten eivät välttämättä kaivanneet juuri tällä hetkellä tutkimustyötä.

”Tutkimustoiminnan johtamista ei oikeastaan ole muuta kuin sit ihan oman tutkimustyön ja omien projektien osalta.” (J1)

”Nimenomaan tämmösen ison ja hajautuneen laitoksen osalta se on hirveen vaikeeta ja tää johtaminen must tässä, esimerkiksi tutkimus, ei tässä tämmöses laitoksessa just niinku johtaja mitään tutkimustoimintaa johda.” (J2)

”Tutkimustoiminnan johtaminen ei niinkään koska mulla ei ole ollu henkilökohtaisia hankkeita.” (J4)

”Mut ei tämmöses laitokses sitä tutkimustoimintaa sillä tavalla voi johtaa sanan varsinaisessa merkityksessä, eikä pidäkään.” (J2)

Johtajien työnkuvissa korostui monipolvisuus ja moniulotteisuus. Vaikka tehtäväalueita oli usein jaettu varajohtajien kanssa, niin siitä huolimatta johtajien työhön kuului monenlaisia tehtäviä jolloin aika ja resurssit olivat vähissä. Johtamiseen liittyvien tehtävien lisäksi johtajilla oli usein opetustehtäviä ja he olivat myös vastuussa isojen opiskelijajoukkojen ohjaamisesta. Tampereen yliopiston organisaatiomuutoksen myötä johtajien tehtäväkuvat muuttuivat ja johtamisen pääpainopisteeseen tulivat strateginen ja operatiivinen sekä henkilöjohtaminen. Uusissa tieteenalayksiköissä johtajilla ei ole enää opetusvelvollisuutta.

5.2.2 Työn merkitys ja kuvaukset

Johtajuuden merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa, sillä se liittyy olennaisesti organisaation toiminnan suuntaamiseen (Peltonen 2007, 123–124). Myös Tampereen yliopiston muutos on vaikuttanut johtajien tehtäviin ja haastatteluissa johtajat toivat esiin monia näkemyksiä, joita johtajuus akateemisessa yhteisössä heille merkitsee. Haastatteluissa johtajat kertoivat työnsä merkityksistä ja myös kuvailivat työtään. Johtaminen merkitsi laitosten ja yksiköiden esimiehille hyviä ja

huonoja asioita, tinkimistä jostain toisesta tehtävästä, yhteistyötä sekä asioihin liittyvää johtamista. Vesterinen (2006) puhuu johtamisosaamisesta ja -asenteesta menestyksekkään johtamisen perustana. Itsensä kehittäminen nähdään tärkeänä, jolloin myös työn sisältö avautuu ja kiinnostus sitä kohtaan lisääntyy, kun johtaja kerryttää kokemusta ja saa koulutusta tehtäväänsä. (Vesterinen 2006, 141.) Seuraavassa käsitellään tiivistetysti sitä, minkälaisia asioita ja merkityksiä johtajat toivat työstään esille.

Johtamisen positiivinen ja negatiivinen puoli

Johtamistyö nähtiin osittain positiivisessa ja osittain negatiivisessa valossa. Jaottelu positiiviseen ja negatiiviseen näyttöäytyi ennemmin johtajia toisistaan erottavina tekijöinä eikä niinkään johtajan työn eri osa-alueiden välillä. Osa johtajista oli selvästi jo valmiita siirtymään muihin tehtäviin ja vaikutti siltä, että heidän asenteensa johtamistyöhön alun alkaenkin oli ollut melko negatiivinen. Osa johtajista oli sen sijaan tyytyväisiä johtamistehtävään, vaikka halusivatkin jo kenties siirtyä muihin tehtäviin ja palata takaisin tutkimuksen pariin. Muutamasta johtajasta huokui selvästi kiinnostus johtamistehtäviin myös tulevaisuudessa ja he olivatkin perehtyneet johtamistyöhön muita syvällisemmin. Nämä johtajat myös kuvasivat ja analysoivat omaa toimintaansa muita tarkemmin ja seikkaperäisemmin. Vaikka tässä tutkimuksessa haastateltavia oli vain seitsemän, niin myös näiden seitsemän johtajan välillä oli selviä eroja tehtävään paneutumisen ja oman työn kuvausten sekä merkityksenantojen osalta.

Osa johtajista koki johtamistyön positiivisena ja he arvostivat sitä. Johtamistyön ajateltiin olevan hieno näköalapaikka, josta pääsee seuraamaan monenlaista toimintaa ja saa tavata erilaisia ihmisiä. Johtamistyö oli myös opettanut ymmärtämään paremmin yliopiston hallinnollisia prosesseja. Tulevaisuuteen katsottiin melko positiivisin mielin ja tuleva organisaatiomuutos nähtiin hyvänä asiana. Johtajat korostivat, että tuleva organisaatiomuutos ja sen myötä muotoutuva johtamisen ammattimaisuus muuttaa johtamistyön dynamiikkaa, jolloin työ ei ole enää sivutoimista työtä, jota tehdään pakon edessä tietty määrätty aika.

Haastatteluissa tuli esille myös työn negatiivinen puoli. Toisilla johtajista oli suhteessa enemmän negatiivinen kuva johtamistyöstä kuin toisilla. Negatiiviseen mielikuvaan saattoi vaikuttaa haluttomuus toimia johtajan roolissa sekä oma asennoituminen työn pakollisuuteen tai väliaikaisuuteen. Myös hallinnolliset työt ja niiden runsaus loivat kielteistä mielikuvaa ja halua siirtyä johtamistehtävistä pois. Johtajan työ nähtiin epäkiitollisena tehtävänä, johon ei tietoisesti haluttu pyrkiä. Johtamisaseman katsottiin myös vaikuttavan henkilökohtaisen suosioon heikkenemiseen. Kielteinen asennoituminen johtamistyöhön saattaa johtua syntyneistä ja vallalla olevista mielikuvista johtamis-

työn pakollisuudesta. Myös akateeminen henkilöstö koettiin vaikeaksi johtaa, sillä perinteisesti akateemisessa työyhteisössä ei ole totuttu johtamiseen. Vaikka hallinnollinen työ on olennainen osa johtamistyötä myös yliopistossa, niin siitä huolimatta erilaiset paperityöt, laskujen maksatus, kokousten organisointi ja niihin osallistuminen sekä erilaisten järjestelmien käyttö koettiin epämieluisana ja niitä haluttiin vähentää tai päästä kokonaan eroon.

Ydintoiminnasta tinkiminen

Osa johtajista hahmotti johtamistyön olevan luopumista jostain. Sitä ei siis nähty välttämättä tavoiteltavana tai itsessään palkitsevana asiana. Yleensä luopumisen kohteena oli tutkimus- ja opetustyö, joka nähtiin akateemisen työn kannalta kaikkein olennaisimpana tehtävänä ja myös ydintoimintana. Näistä jouduttiin johtamistyössä tinkimään. Ajattelutavasta sai sellaisen vaikutelman, että osa johtajista ei nähnyt johtamista osana akateemista työtä ja akateemista perinnettä, vaan kokivat että sen takia he joutuvat luopumaan kaikkein tärkeimmästä tehtävästä. He eivät myöskään välttämättä pitäneet johtamistehtävää tavoittelemisenarvoisena, vaikka tutkimustoimintaankin liittyy usein hyvin olennaisesti myös johtamisvastuu tutkimuksen toteutuksesta. Näin ollen johtamistyön ei sinänsä pitäisi olla esimerkiksi professoreille vieras tehtävä. Osa johtajista kuitenkin koki, että johtajana toimiessaan he ovat saaneet äänensä kuuluviin myös tutkimuksen alueella ja uskoivat, että heillä on tällä hetkellä enemmän annettavaa johtamiselle kuin tutkimukselle.

Johtajan ominaisuudet ja yhteistyö

Haastatteluissa tuli esille myös niin sanottuja ominaisuuksia joita johtajalla tulisi olla, jotta johtajana voisi menestyä. Akateemisen johtajan tehtäväkenttä on hyvin laaja ja johtamistyön kannalta onkin suuri merkitys, minkälainen johtaja on ja miten hän toteuttaa neljää kentän osa-alueetta. Johtaminen vaatii henkilöltä tiettyjä ominaisuuksia eikä ole ollenkaan selvää, että kenestä tahansa olisi johtajaksi. Liian usein pidetäänkin itsestäänselvyyttenä esimerkiksi sitä, että professoreilla on hyvät johtamistaidot. Tämä ei kuitenkaan välttämättä aina pidä paikkansa. Menestyksekkään johtamisen kannalta merkillepantavaa on myös johtajan asennoituminen johtamistyöhön.

Johtajan työhön kuului olennaisesti työskentely eri tahojen kanssa mm. henkilökunnan, opiskelijoiden sekä ulkopuolisten tahojen kanssa. Useilla laitoksilla järjestettiin henkilökuntakokouksia, laitoskokouksia ja muita yhteisiä tilaisuuksia ja viime aikoina kokouksissa keskustelu oli käynyt vilkkaana, johtuen tulevasta organisaatiomuutoksesta. Yksi johtajista mainitsi sisäisen asiakirjakäytännön avoimuuden, jolla haluttiin varmistaa tiedonkulku kaikille yhteisön jäsenille tasapuolisesti. Yhteistyökäytännöillä voidaan myös yhteisöllisyyttä työyhteisössä ja näin voidaan myös kehittää valitsevia toimintatapoja vuorovaikutusta ja yhteistä päätöksentekoa korostaviksi.

Asioiden johtaminen

Johtajat kuvasivat työtään myös asianäkökulmasta. Akateeminen johtaminen yhdistettiin pk-yritysten johtamiseen, mutta kuitenkin sillä erotuksella että yliopistossa riskit eivät ole samanlaiset kuin yrityksissä. Johtajan työhön kuuluu vastuu strategian luomisesta ja sen toimeenpanosta. Vastuu ulottuu myös budjetin hallintaan sekä työllistämiseen, jotka ovat oma osaamisalueensa johtajan työssä. Kaikki johtajat olivat jossain vaiheessa osallistuneet yliopiston järjestämään akateemisen johtamisen koulutukseen. Jotkut haastateltavista toivat esille sen, että koulutus oli painottunut pääasiassa henkilöjohtamisen näkökulmaan, mutta juuri asioiden johtamisessa koettiin olevan eniten haasteita ja siihen kaivattiin enemmän tukea. Asioiden hallinta, talouden ymmärtäminen, yliopisto organisaationa, sen kehitys ja muutos sekä organisaatiokulttuurien kehittäminen koettiin hankaliksi asioiksi, eikä niille tuntunut riittävän tarpeeksi aikaa ja resursseja. Myös tiedon puute vaikutti työn haasteellisuuteen.

Kaiken kaikkiaan johtajien työlleen antamista merkityksistä tulee esille ristiriitaisuus ja monimutkaisuus, joka kuvaa varmaankin kaikkia johtotehtäviä, mutta erityisesti juuri akateemista johtamista. Johtajien välillä oli huomattavia eroja ja toisille johtajuus näyttäytyi positiivisena ja tavoiteltavana asiana ja siinä haluttiin jatkossakin kehittyä. Ristiriitaisuus näkyi ennen kaikkea siinä miten johtajat, tai ainakin osa johtajista koki luopuvansa ja laiminlyövänsä tehtävän, jonka he kokivat kaikkein tärkeimmäksi, eli tutkimisen. Osalle johtajista oli vaikea nähdä johtamistyö mahdollisuutena ja osana omaa ammatillista kehittymistä vaan se näyttäytyi pikemmin vastenmielisenä välttämättömyytenä, kärjistäen sanottuna. Johtamiskokemukset ovat tietenkin myös hyvin henkilökohtaisia kokemuksia eikä taustalla vaikuttavia tekijöitä voi aina täysin tietää eikä tunnistaa. Tutkimuksessa on otettava huomioon tiedonantajien tiedot annettuna ja yrittää peilata niitä parhaalla mahdollisella tavalla suhteessa tutkimuksen kontekstiin.

5.2.3 Johtaminen ja laitoksen toimintakulttuuri

Johtaminen ei ole pelkästään strategian luomista ja henkilöstövoimavarojen johtamista vaan siihen liittyy myös olennaisesti työyhteisön toimintakulttuuri ja sen johtaminen. Johtajan tehtävinä nähdään organisaation kulttuurin ylläpito, muokkaus ja vahvistaminen, jotka yhdessä muodostavat uuden johtajuusajattelun ytimen (Peltonen 2007, 140). Tutkimukseen osallistuneilta johtajilta kysyttiin organisaation toimintakulttuuriin liittyviä kysymyksiä. Haluttiin selvittää sitä minkälaisia toimintakäytäntöjä heidän omassa työyhteisössään on, miten johtajat kuvaavat metaforien avulla työyhteisöään sekä minkälaisia haasteita työyhteisö asettaa johtamiselle. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan pe-

rehdytä tarkemmin metaforiin vaan keskitytään enemmän työyhteisön toimintatapoihin, kulttuuriin ja haasteisiin johtajan näkökulmasta.

Johtajuus on usein yhdistetty organisaation kulttuurin johtamiseen (Peltonen 2007, 123–124). Laitoksilla vallitsi johtajien mielestä melko hyvä keskustelukulttuuri. Johtajat arvioivat työyhteisönsä kollegiaalisiksi tai ainakin suunnan olevan sinne päin. Jokaisen johtajan puheessa tuli esille, että tavoitteena olisi pyrkiä kohti kollegiaalista ja keskustelevaa kulttuuria työyhteisössä. Yksi johtajista toi kuitenkin esille, että yhteisö on matkalla ääri-individualistisesta kohti kollegiaalista kulttuuria, joten työyhteisö ei ehkä täysin vielä toimi yhteisöllisessä hengessä. Työyhteisön kollegiaalisuus voidaan nähdä ideaalina työ kulttuurin muotona. Johtajien kertomusten perusteella vaikuttaisi siltä, että ainakin heidän näkökulmastaan työyhteisöt tavoittelevat yhteisöllisempiä toimintatapoja, mutta ei voida olla varmoja millaiseen tulokseen päästäisiin, mikäli samaa asiaa kysyttäisiin työntekijöiltä.

Käsitteenä organisaatiokulttuuri on hyvin monimutkainen. Siihen liittyy se miten ryhmän jäsenet hahmottavat ulkoiset suhteet eri ympäristöihin sekä sisäiset suhteet toisiin ihmisiin. Organisaation johdon tulee olla tietoinen omasta kulttuuristaan ja sen ymmärtäminen on hyvin tärkeää, mutta siihen ei tarvitse koko ajan syventyä. Kulttuurierojen havaitseminen yhteisön toiminnassa on oleellista, sillä sitä kautta voi löytyä myös selitys epäonnistumisille tai virheille vaikka taustalla vaikuttaisi yhteiset, hyvät tarkoitusperät. (Schein 1987, 253, 323.) Työntekijöiltä edellytetään yhä enemmän taitoja ja halua työskennellä erilaisissa tiimeissä (Parviainen 2006, 157) ja nämä vaatimukset liittyvät myös olennaisesti kollegiaaliseen työ kulttuuriin, sillä yhteistyö päätöksenteossa, ammatillinen jakaminen, toisten tukeminen ja kuuleminen ovat tekijöitä jotka kuvaavat kollegiaalista kulttuuria työyhteisössä (Korhonen 2007, 34, 37).

Työyhteisön työskentelyä kuvattiin kollektiiviseksi, sillä laitoksen johtajat ovat vaihtuvia, jolloin johtajan tulee miettiä päätöksissään kokonaisuutta ja työn jatkuvuutta oman johtamiskauden jälkeenkin. Yksi johtajista kuvasi työyhteisöään niin sanotusti ruotsalaiseksi, johon kuuluu paljon keskustelua ja kokouksia sekä ihmisten sitouttamista yhteisiin päätöksiin. Johtaja kuvasi työskentelyä yhteisen veneen soutamiseksi. Tavoitteena oli työyhteisön kehittäminen kohti demokraattisuutta siten, että kaikilla olisi mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Yhden johtajan mukaan työyhteisön koolla saattaa olla merkitystä sillä heidän suhteellisen pienessä työyhteisössä vallitsee kulttuuri johon kuuluu asioista keskustelu ja tiedonkulusta huolehtiminen ja johtajan mukaan ihmisillä on myös mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan.

Haastatteluissa tuli esille myös akateemisen asiantuntijayhteisön johtamisen vaikeus. Akateemisille ihmisille on tärkeää oman työn autonomia ja vapaus tehdä omaa työtään, joten he eivät välttämättä halua tulla johdetuiksi. Työyhteisön keskustelukulttuuria saattoi määritellä erilaiset tekijät ja erilaiset näkökulmat. Työyhteisössä saatetaan keskustella hyvinkin paljon ja käsitellä yhdessä erilaisia asioita, mutta kaikki yhteisön jäsenet eivät välttämättä allekirjoittaneet keskustelevaa kulttuuria mikäli he kokivat että oma mielipide jäi vähemmistöön ja huomiotta.

”...et kyllä keskusteluja keskustellaan joskus vähän liikaakin, mun täytyy tunnustaa, että tota et se on niinku tää, tää tämmönen et siin on niinku monta eria asiaa, jotka tota vaikuttaa, jos mä sanoisin niinku periaatteessa tää on vahvasti keskusteluun ja kollegiaalisuuteen perustuva ei autoritaarinen, hierarkkinen järjestelmä.” (J2)

Työyhteisöissä saattoi myös olla eri vaiheissa olevia ihmisiä. Jotkut henkilöstöryhmät olivat jo hyvin pitkällä kollegiaalisuudessa ja heidän työssään oli nähtävissä tuloksekasta tiimityötä ja parityöskentelyä. Mutta sitten osa yhteisön henkilöstä saattoi täysin kieltäytyä yhteisten pelisääntöjen luomisesta ja noudattamisesta. Tällainen ristiriita työyhteisössä aiheuttaa omat haasteet johtamiselle, mutta vaikuttaa myös melko luonnolliselta, että kaikki henkilöstön jäsenet eivät toimi samalla lailla eivätkä suhtaudu yhtä myönteisesti muutoksiin ja yhteisöllisiin toimintatapoihin.

Johtajat pitivät myös tärkeänä alaisten kuulemista. Osa johtajista mainitsi, että työyhteisön kulttuuri on avoin ja villeimmätkin ajatukset voi tuoda esille. Tähän avoimuuteen ja ajatusten esille tuomiseen saattoi vaikuttaa osittain työyhteisön koko. Pienempien työyhteisöjen johtajat mainitsivat avoimuudesta ja aloitteiden kuulemisesta, mutta suurempien työyhteisöjen johtajat eivät korostaneet tätä asiaa erityisemmin. On myös melko luonnollista, että pienemmässä työyhteisössä yhteishenki ja yhteisöllisyys ovat konkreettisemmin lähellä ja jokapäiväisiä, sillä työskentely tapahtuu kiinteästi toisten kanssa yhteistyössä jo ihan fyysisestikin. Johtajat olivat myös sitä mieltä, että heidän tehtävänä on tukea alaisten esittämiä ideoita ja luoda avointa ja keskustelevaa kulttuuria työyhteisöön.

”...ja tota mul oli itsestään selvää et tota lähdetään siitä kollegiaalisuudesta ja kuunnellaan ihmisiä ja kuunnellaan niiden aloitteita...” (J4)

Yliopistossa elää monta eri hallinnon järjestelmää päällekkäin ja tämä koettiin haasteelliseksi johtamistyön kannalta. Yksi haastateltavista toi esille jaottelun neljään erilaiseen yliopistokulttuuriin, joihin haastateltava itse lisäsi vielä viidennen tason. Jaottelu oli peräisin Svante Beckmannilta. Johtajan mukaan yliopistossa näkyy nämä kaikki osa-alueet tavalla tai toisella ja oikeastaan kaikki niis-

tä näkyvät myös melko voimakkaasti yliopistohallinnossa. Erilaisia yliopistokulttuureja olivat tehdas, joka kuvaa perinteistä byrokratiaa ja virkamiestä, basaari, jonka ajatellaan edustavan niin sanottua new management-ajattelua, temppele, joka kuvaa hierarkkista pappisorganisaatiota ja keidas, joka on vastaavasti habermasilainen vapaan argumentin paikka. Lisäksi haastateltu johtaja toi esille demokraattisen hallinnon, jota edustaa kolmikantahallinto yliopistossa. Jaottelu kuvaa hyvin sitä, miten monimutkaisena yliopisto-organisaatio ja sen johtaminen nähdään. Johtajan on osattava ottaa hyvin monenlaiset asiat huomioon ja osattava johtaa näiden erilaisten aatteiden ristiaallokossa. Eri-laiset ohjaussysteemit nähtiin päällekkäisinä, monikerroksisina sekä osittain näkymättöminä.

Teoriaosuudessa esiin tuotu Bergquistin ja Pawlakin (2008) jaottelu erilaisiin akateemisen yhteisön kulttuureihin lähestyy osittain myös johtajan haastattelussa esiin tuomaa Beckmannin jaottelua. Kuten haastattelussa kävi ilmi, että yliopistossa vallitsee samanaikaisesti päällekkäisiä järjestelmiä, voivat myös Bergquistin ja Pawlakin (2008, alun perin Bergquist 1992) kulttuurit vaikuttavat samanaikaisesti ja osittain päällekkäin. Kehitysorientoitunut (developmental) ja neuvotteleva (negotiating) kulttuuri voisivat kuvata melko hyvin sitä tavoiteltavaa kuvaa työyhteisön kulttuurista jota johtajat toivat haastatteluissa esille. Joissain työyhteisöissä tai jotkut johtajista saattoivat tukeutua enemmän vallitseviin käytäntöihin, jolloin heidän yhteisöään voisi kuvata enemmän traditioihin tukeutuva (tangible) kulttuuri. Ei voida kuitenkaan sanoa, että jokin Bergquistin & Pawlakin (2008) kuudesta kulttuurista hallitsisi yksinomaan tiettyä työyhteisöä, vaan kaikissa on vaikutteita useita kulttuureista mutta jokin niistä painottuu enemmän kuin muut.

5.3 Pedagoginen johtaminen ja esimiestyön haasteet

Tulosten toisessa osassa käsitellään tarkemmin pedagogista johtamista sekä henkilöjohtamista ja näiden tuomia haasteita esimiestyölle akateemisessa yhteisössä. Pedagogista johtamista lähestytään vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja yhteistyön sekä johtajan ominaisuuksien näkökulmasta. Pedagogiseen johtamiseen liittyy myös henkilöjohtaminen, joten tämäkin ulottuvuus huomioidaan. Johtajuus akateemisessa yhteisössä ja erityisesti pedagoginen johtaminen on ihmisten kanssa yhdessä toimimista. Pedagogiseen johtamiseen liittyy olennaisesti oman toiminnan arviointi ja kehittäminen sekä työn jatkuvuuden takaaminen. Esimiestyön haasteisiin keskitytään luvun jälkimmäisellä puoliskolla. Akateemisen esimiestyön haasteita käsitellään ensin enemmän yleisellä tasolla ja sen jälkeen käsitellään tarkemmin pedagogisen johtamisen ja henkilöjohtamisen tuomia haasteita.

Johtajuus voidaan nähdä eräänlaisena ihmisten välisenä kohtaamisena. Johtamisen todellisuuteen liittyy paljon ristiriitaisuuksia, epätietoisuutta ja epävarmuutta. Hyvää johtamista kuvaa neuvotteleva ilmapiiri, yhdessä tekeminen ja tilan antaminen. Olennaista on myös kuunteleva visiointi ja kontrolli, joka perustuu luottamukseen. Työssään johtaja laittaa itsensä likoon, arvostaa moniäänistä tietoa sekä vallan ja vastuun jakamista. (Vesterinen 2006, 155.) Vuorovaikutusprosessiksi johtamista kutsutaan silloin, kun halutaan vaikuttaa ryhmän toimintaan ja päämäärien saavuttamiseen. Yhteistoiminnan tulee olla vapaaehtoista eikä pakotettua, mutta toiminnan organisointi tulee kuitenkin olla tavoitteellista. (Juuti 2006, 160.)

Perinteinen ajattelutapa johtajista ja alaisista sekä vaikuttamisen, kontrollin ja hierarkian muodoista eivät sovellu pedagogisen johtamisen ideologiaan. Myös jaettu johtajuus kyseenalaistaa tätä perinteistä kuvaa johtajuudesta ja tarve sille syntyykin muuttuvien organisaatioiden johtamiskäytäntöjen muutospainesta (Ropo ym. 2005, 69). Haastatteluissa tuli esille, että akateemisessa organisaatiossa ei johtaja voi toimia niiden strategisen johtamisen oppien mukaisesti, joiden mukaan organisaation johto luo visiot ja strategiat ja välittää ne sitten työyhteisölle. Akateemisessa organisaatiossa ja työyhteisössä on tärkeää, että henkilöstö voi itse olla osallisena strategiatyöskentelyssä ja tavoitteiden asettamisessa.

5.3.1 Pedagoginen johtaminen

Roolin käsite johtamisen yhteydessä voi tarkoittaa päämäärähakuista toimintaa (Juuti 2006, 16) mutta myös sen kokemuksellista ulottuvuutta (Their 1994, 81–82). Pedagogisesta johtamisesta puhuttaessa käyttäytymiseen ja asemaan vaikuttamisen sijasta puhutaan enemmän vuorovaikutuksesta johtajan ja työntekijöiden välillä ja molempien osapuolten käsityksistä ja odotuksista yhteisön johtamisesta ja johtajan asemasta. Johtajan johtamistavassa on oleellista suhtautumistapa organisaatioon ja työntekijöihin (Their 1994, 81–82).

Juutin (2006) mukaan menestyvän esimiehen tulee ottaa huomioon ihmisten tunteet osana tehtävän vaatimaa suoritussuuntaista toimintaa (Juuti 2006, 161). Sama vaatimus voidaan liittää myös pedagogisen johtajan ominaisuuksiin, sillä pedagogisessa johtamisessa ihmiset eli työntekijät ovat tärkeässä roolissa ja heidän tunteensa tulee ottaa toiminnassa huomioon. Kuitenkaan ei pelkästään riitä, että ihmisten henkinen puoli huomioidaan vaan työstä suoriutumista myös seurataan ja arvostetaan. Haastatteluissa nousi esille, että johtajan työssä on tärkeää oman työyhteisön motivoiminen muutokseen ja tehtyjen ratkaisujen vieminen läpi henkilöstössä. Huomio tulisi kiinnittää muutosproses-

sisä oikeisiin asioihin eli työn organisointiin ja työn tekemisen edellytysten parantamiseen ja luomiseen.

Hyvä johtaja on rehellinen, avoin, oikeudenmukainen, luotettava, sitkeä, tasapuolinen ja joustava. Mikäli johtaja pystyy toimimaan edellä olevien määritelmien mukaan, niin luultavasti myös työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet ovat hyvässä kunnossa. Johtaja johtaa toisaalta yksilöitä, heidän arvojaan, asenteitaan ja motivaatiotekijöitään, mutta toisaalta hän johtaa myös ryhmiä. Tällöin tarvitaan ryhmädynamiikan ja tiimityön pelisääntöjen tuntemusta. (Österberg 2005, 100.) Esimies pitää langat käsissään, mutta antaa vastuuta myös muille, huolehtii sekä omasta että muiden hyvinvoinnista ja kannustaa yritteliäisyyteen ja haasteisiin. Aineiston perusteella työyhteisön toiminnan kannalta on tärkeää, että työskentely ja keskustelu perustuvat avoimuuteen ja ihmiset puhaltavat yhteen hiileen, eikä toisia koeta kilpailijoiksi.

Johtamisen kehittämisen kannalta johtajan oma kehitys on olennaista (Their 1994, 81). Pedagogisella johtajalla on kyky luoda uudenlaisia toimintatapoja ja hyödyntää ihmisten osaamista, jotta asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Pedagoginen johtaja osaa opettaa ja kasvattaa yksilöitä ja ryhmiä. Tässä tehtävässä hän auttaa työntekijöitä hahmottamaan kokonaisuuksia, valmistaa heitä muutokseen, palautteenantoon, keskusteluun sekä asioiden arvioimiseen ja yhteishengen luomiseen. Positiivinen ja avoin asenne kuuluvat pedagogiseen johtajuuteen sekä tietoisuus oman pätevyyden kehittämistarpeista. (Taipale 2007, 334.) Kaiken kaikkiaan haastatteluaineistossa oli havaittavissa viitteitä pedagogiseen johtajuuteen liittyvistä ominaisuuksista. Kukaan johtajista ei varmaankaan täysin täyttä kaikkia vaatimuksia, mutta jokaisella vaikutti olevan ainakin pyrkimyksenä tavoitella joitain mainituista ominaisuuksista. Toisilla johtajilla ominaisuudet tulivat selvemmin esille ja heidän puheistaan välittyi johtamistavan pedagoginen puoli, kun taas joidenkin johtajien haastatteluissa esiin tuomat asiat vaikuttivat enemmän tulevaisuuskuvilta tai puheen tasolla olevilta tavoitteilta.

Tavoitteisiin pääsemiseksi pedagoginen johtaja käyttää ihmisiä voimavaroina. Hän osaa pitää organisaation liikkeessä, oppimassa ja luomassa jatkuvasti uutta. Tänä päivänä työelämän toimijat työskentelevät avoimissa verkostoissa, joissa johtaminen pohjautuu yhteisiin sopimuksiin ja nopeasti muodostettavaan yhteiseen järjestelmään avaintoimijoiden välillä. Henkilöstöhallinto ja henkilöstön kehittäminen perinteisessä muodossaan tai tiedon, suorituksen ja osaamisen johtaminen eivät anna tarpeellisia ja riittäviä ratkaisuja muuttuvissa, dynaamisissa työympäristöissä asiantuntijoiden ja ammattilaisten johtamiseen. (Taipale 2007, 332, 335.) Johtajan tehtäväksi nähtiin yhteisten pelisääntöjen soveltaminen sekä laitoksen arkiseen toimintaan että opetussuunnitelmatyöhön. Samanaikaisesti on myös tärkeää, että johtajalla olisi herkkyyttä ottaa huomioon ihmisten yksilölliset omi-

naisuudet ja tarpeet. Tavoitteena olisi, että johtaja pystyisi kannustamaan alaisia henkilökohtaisella tasolla ilman, että joutuu tinkimään henkilöstön tasavertaisesta kohtelusta.

”...mut kuitenkin samalla pystyis jotenkin ottaan huomioon tätä ihmisten suurta yksilöllisyyttä ja tota niinkun sitä kautta sitten niinku kannustaa kutakin alaista niinku sillä tavalla mikä hälle, mikä hällä parhaiten toimii ilman että joutuu tinkimään taas siitä tasavertasesta kohtelusta tää on vaikee.” (J5)

Mikäli halutaan pyrkiä tasavertaiseen kohteluun, saattaa se äärimmillään johtaa tiukkuuteen, joka taas on ristiriidassa erilaisuuden ymmärtämisen ja erilaisuuden hyväksymisen kanssa. Henkilöstön yksilöllisyyden huomioiminen ja yhteisten pelisääntöjen välisen tasapainon saavuttaminen tarjoaa johtajalle haasteellisen tehtävän ja yksi johtajista piti tätä työtä kehitystavoitteenaan. Kehitystavoitteiden asettaminen on oman ammatillisen kehittymisen kannalta olennaista. Tietoisuus omista ja työyhteisön kehityskohteista kehittää jo itsessään toimintaa eteenpäin ja mikäli johtaja osaa myös muuttaa tietoisuuden käytäntöön, hänellä on mahdollisuuksia kehittyä niin johtajana kuin työyhteisön kehittäjänäkin.

Johtamiseen kuuluu olennaisesti oman toimenkuvan hahmottaminen ja sen määrittely, millainen johtaja on. Olennaisia ovat ne tavoitteet, joita itselleen asettaa ja se miten ne saavutetaan. Tämä liittyy olennaisesti myös henkilöstöresursseihin. Yksi johtajista oli pohtinut syvällisemmin omaa johtamistaan ja toi esille johtamisen kannalta keskeisiä asioita, jotka hänen mukaansa ovat olennaisia johtamistyön kannalta. Lista keskeisistä asioista oli johtajan mukaan muotoutunut vuosien varrella eri yhteyksissä käytyjen keskustelujen perusteella. Ensinnäkin hänen mukaan johtajalla tulee olla hyvä minäkuva ja itsetunto, ja niitä tulisi kehittää ajan kuluessa. Johtajan tulee myös kunnioittaa ja arvostaa toisia ihmisiä, jotta häntä voitaisiin kunnioittaa.

Johtamiseen ja päätöksentekoon liittyy olennaisesti keskustelu ja ihmisten kuuntelu, eikä ainoastaan omien mielipiteiden esiin tuominen. Johtajalle on myös tärkeää, että hänellä on henkilöitä joiden kanssa keskustella luottamuksellisista asioista. Haastateltu johtaja kuvasi tätä uskottujen piiriksi, jonka johtajan tulisi ympärilleen luoda. Päätöksentekoon, mutta myös muuhunkin johtajan toimintaan kuuluu olennaisesti johdonmukaisuus. Päätöksenteon kannalta on myös tärkeää seisoa tehtyjen päätösten takana, eikä puhua toiselle toista ja toiselle toista. Tämänkaltainen ajattelutapa ja ajatus-työ vaikuttavat merkittävästi johtamiseen ja johtajana kehittymiseen. Johtaminen ei ole ainoastaan välttämättömien rutiinitehtävien hoitamista vaan sitä lähestytään laajemmasta näkökulmasta, jolloin on mahdollista hahmottaa työn laajempi merkitys ja tavoitteet.

Johtajan tehtävänä ei ole tehdä kaikkia töitä yksin ja tämä tulikin esille johtajien haastatteluissa. Johtajat korostivat sitä, että tehtäviä tulee jakaa, mutta aina se ei ole itsestään selvää. Theirin (1994, 42) mukaan tietojen ja taitojen jakaminen korostuu johtajan roolissa ja siinä on keskeistä kommunikaatio ja jatkuva yhteistyö työntekijöiden kanssa. Kokemattomuus akateemisena johtajana osoittautui haasteeksi yhdellä johtajalla, sillä aloittaessaan tehtävässä hän koki, että johtajan tulee hallita kaikki vastualueet, mutta asian tarkastelu jälkeensä osoitti toimintatavan tehottomaksi. Johtaja kuitenkin pystyi katsomaan omaa toimintaansa taaksepäin ja näin reflektoimaan omaa toimintaansa. Oman työn reflektointi oli myös auttanut työn kehittämisessä ja toimintatapojen muuttamisessa. Haasteeksi koettiin myös yhteistoiminnan parantaminen eri osapuolten välillä ja sen johtaminen.

”Siinä opetuksen kehittämisessä, se on kans kova hommaa koska siinä on pelimanneina paitsi professorikunta, keskiasteen opettajat, meillä opetuskoordinaattorit niin opiskelijat ja ei se ole helppo juttu saada sitä orkesteria pelaamaan yhteen.” (J3)

Työtä tehdään yhdessä toisten esimiesten ja asiantuntijoiden kanssa ja näin luottamus osapuolten välillä kasvaa, koska muut näkevät, että johtaja hallitsee prosesseja kokonaisuuksina ja ymmärtää asioiden yhteydet toisiinsa. Pedagogisella johtajalla on tarve ja kyky myös oppia ja kehittyä. Hän reflektoi omaa toimintaansa kriittisesti ja on avoin muiden ihmisten ajatuksille. Hänellä on kyky rakentaa luottamusta ja kuunnella tarkkaavaisesti sekä nähdä ryhmädynamiikkaan vaikuttavia tekijöitä. (Taipale 2007, 332.)

Yhteistoimintaan liittyy myös osittain tavoitteiden määrittely, joka nähtiin koko työyhteisön asiana. Yhdessä asetetut ja sovitut tavoitteet nähtiin keskeisinä toiminnan kannalta ja tavoitteisiin sitoutumista myös korostettiin. Taipaleen (2004, 72) mukaan pedagoginen johtajuus merkitsee kykyä ohjata työyhteisön toiminta kohti sovittua päämäärää, tuoda esille tavoitteet, rohkaista keskusteluun sekä ymmärtää vuorovaikutusta. Akateemisen vapauden dilemma liitettiin haastatteluissa myös yhteisiin tavoitteisiin. Akateemisen vapauden raja haluttiin vetää siihen, että tavoitteet sovitaan yhdessä, mutta keinojen ja menetelmien suhteen opettajille annettiin melko suuri vapaus. Myös opettajien profession itsenäisyys nousi esille ja sitä pidettiin tärkeänä kysymyksenä opetustoiminnan johtamisessa.

Yhteistyö ja yhteistoiminta nousivat esille johtajien puheissa ja juuri opetustoimintaa pidettiin yhteisvastuullisena, jolloin yhdessä suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Yhdessä tekeminen ja

yhteistyö liittyvät myös siihen, että johtajan tulee olla työssään tekemisissä erilaisten toimijoiden kanssa. Yhteistyön edellytyksensä eri toimijoiden välillä on luottamus johtajaan.

”...no meil on se semmonen niinku mä viittasin niin yhteistyö, tapa tehdä yhteistyötä täällä, et me niinku esimerkiks opetus suunnitellaan yhdessä ja opetus jaetaan yhdessä et mitä kukakin tekee ja tosiaan tehdään paljon parityöskentelyä.” (J7)

Palautteenanto on tärkeä johtajan tehtävä. Hän antaa palautetta ja on läsnä toisten arjessa, jolloin hän kuuntelee, kyselee, osallistuu, seuraa toimintaa, oppii jne. Läsnäolon ja yhteistyön rinnalla johtaja osaa myös asettaa vaatimuksia ja ilmaista odotuksiaan. (Their 1994, 42.) Palautteet nousivat yhtenä osa-alueena esille johtajien haastatteluissa. Palautteenantaminen henkilöstölle koettiin tärkeänä: *”johtajia syytetään tai moititaan että ei anneta tarpeeksi palautetta, mikä pitää paikkansa”* (J3). Johtajan tehtävänä on antaa palautetta työntekijöille heidän toiminnasta ja annettavan palautteen tulisi olla sekä positiivista että negatiivista eli niin sanottua rakentavaa palautetta. Negatiivisen palautteen antamiseen vaaditaan tietynlaista rohkeutta, mutta rakentavan palautteen avulla työntekijät voivat todella kehittyä ja kehittää omaa toimintaansa. Palautteenantoa käsiteltiin myös toisesta näkökulmasta. Palautteiden kerääminen opiskelijoilta nähtiin osana toiminnan kehittämistä, mutta palautejärjestelmien modernisointiin haluttiin kiinnittää huomiota jatkossa.

Akateemisen johtamisen tehtäväalueita käsiteltäessä toin esiin Gibbsin, Knapperin ja Piccinin (2008, 421–424) kansainvälisen tutkimuksen opetustoiminnan johtamisesta. Vaikka tutkimuksessa lähestyttiin pääasiassa opetustoiminnan johtamista, niin tutkimuksen tuloksilla on myös yhtymäkohtia pedagogiseen johtamiseen. Pedagogiselle johtajalle on myös tärkeää rakentaa uskottavuutta ja luottamusta työyhteisössä. Jotta uskottavuus ja luottamus voidaan saavuttaa, johtajan tulee tunnistaa ongelmat, käsitellä niitä ja kääntää ne haasteiksi ja mahdollisuuksiksi. Pedagoginen johtaja perustelee toimintaansa myös muutostilanteessa sekä tukee työyhteisöä innovaatioissa ja muutoksissa. Hyvinvointiin ja erityisesti työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää. Pedagoginen johtaja ajattelee siis myös omaa hyvinvointiaan ja huolehtii jaksamisestaan. Osana hyvinvointia ja osana johtajan tehtäviä yleensä pedagoginen johtaja jakaa vastuuta myös muille. Pedagoginen johtaja akateemisessa yhteisössä kuten Gibbsin, Knapperin ja Piccinin (2008) opetustoiminnan johtaja ajattelee asioita kokonaisvaltaisesti ja ottaa toiminnassaan myös opiskelijat ja heidän mielipiteensä huomioon.

5.3.2 Työn haasteellisuus yleisesti

Johtamistyön haasteellisuus tuli esille johtajien haastatteluissa, kysyttäessä johtamis- ja esimiestyön keskeisistä haasteista työyhteisötasolla. Ropo ym. (2005, 13) puhuvat siitä, miten johtaminen yleensä mielletään henkilöityvän yhteen henkilöön vaikka olennaista on johtajan kyky ja tapa vaikuttaa organisaation tulokseen ja siellä työskentelevien ihmisten työsuorituksiin. Nivala (2006) tuo vastavasti esille johtamisen kontekstisidonnaisuuden, joka kytkee johtamisen johdettavan organisaation perustehtävään eli substanssiin. Johtajan tehtävänä on vaikuttaa oman toimintaympäristönsä muotoutumiseen, mutta myös toimintaympäristö omalta osaltaan määrittää johtamisen onnistuneisuutta. Näin ollen johtamisen kontekstisidonnaisuus helpottaa johtajan työtaakkaa, kun myös muut kuin johtaja voivat ottaa vastuuta toiminnan sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta. (Nivala 2006, 129.)

Ihmiset tarvitsevat tietynlaista järjestystä ja tavoitteellisia päämääriä, mutta toisaalta he myös kaipaavat kunnioitusta ja arvostusta osakseen (Juuti 2006, 161). Akateeminen vapaus nousi esille myös haastatteluissa ja sen haasteellisuus näkyi siinä, että akateemisessa yhteisössä vapautteen on perinteisesti totuttu. Vapaus pitäisi pystyä kuitenkin sovittamaan yhteen yhteisten tavoitteiden ja päämäärien kanssa, jolloin työntekijät eivät voi täysin vapaasti toimia mielensä mukaan. Akateeminen vapaus nähtiin yhtenä johtamisen haasteena. Koettiin, että johtajan pitää pystyä luomaan tietyt raamit toiminnalle ja luoda ja ylläpitää hyvää toimintakulttuuria. Haluttiin kuitenkin pyrkiä siihen, että ihmisille pitäisi voida taata tiettyä autonomiaa omaan työhön.

Strategisen johtamisen haasteena, erityisesti muutostilanteissa, on riittävän laajojen kokonaisuuksien näkeminen ja asettuminen niin sanottua lintuperspektiiviä varten. Asioiden näkeminen laajasta näkökulmasta sekä niiden hallinta vaativat johtajalta kykyä hallita monimutkaisia kokonaisuuksia mutta myös halua perehtyä asioihin. Työn haasteellisuutta lisäsi myös se, että laitosten johtajat toimivat tulostavien yksikköjen johtajina, mutta heillä ei ole suoraa yhteyttä keskushallintoon vaan asiat kulkivat dekaanin kautta, jolla taas ei ole tulostavuuksia. Tämä on johtajien mukaan koettu ongelmalliseksi.

Hallinnon korostuminen nousi esille johtajien vastauksissa. Toisaalta sitä pidettiin tärkeänä seikkana, mutta se nähtiin myös tietynlaisena taakkana. Eräs johtajista koki että hallinnollista kunniahiinoa korostetaan liikaa ja että kaikkien ihmisten oletetaan tähtäävän ja haluavan hallinnollisiin tehtäviin, eikä tätä nähty kovin positiivisena asiana.

”...et semmonen hallinnon korostuminen on minusta niin kun viheliäinen seikka, se ei oo tietenkään pelkästään yliopiston vika eikä yliopiston oman keskushallinnon vika vaan se on niin-

ku kaiken kaikkiaan koko yhteiskunnassa, mut eihän siinä oo mitään järkeä siis et se on ihan älytöntä että tota on niin vahvasti hallintovaltanen...” (J2)

Johtajan puheesta heijastuu väsyminen hallinnolliseen paperien pyörykseen, jolloin herää myös kiinnostus johtajan motivaatiosta työtään kohtaan yleensä. Sauer (2009) kuvaakin akateemista johtamista hyvin paradoksaaliksi. Tutkijaidentiteetti tuo tiettyä autonomiaa ja esimiestyötä ei pidetä tärkeänä osana akateemista työtä. Tiedeyliopistokulttuuri ja tutkijan identiteetti eivät välttämättä tue johtajuuden kiinnostavuutta, eikä johtajuuteen olennaisesti liittyvän valvonnan ja vallankäytön ajatella soveltuvan yliopistomaailmaan. Johtajiksi päätyy neutraaleja ja hyviä tieteentekijöitä, professoreita ja heidät valitaan usein konsensusperustaisesti professorikunnasta. (Sauer 2009, 39–40.)

Johtamistyö on vaativaa ja se vaatii oman panoksensa. Koska johtaminen nähdään omana tehtävänä ja positionaan, ei sen rinnalla ole mahdollista toteuttaa myös tutkimusta ja opetusta. Johtamisen muuttuminen päätoimiseksi ja ammattimaisemmaksi koettiin tässäkin suhteessa positiivisena, sillä silloin johtajalla on mahdollisuus rauhassa keskittyä johtamistehtävään. Uuteen järjestelmään siirtyminen kuitenkin herätti myös epäilyksiä uusien yksiköiden sisäisen elämän järjestymisestä. Yksi johtajista pohti mahdollisia haasteita, joita tuleva yksikön johtaja ja johtokunta kohtaavat, ja mahdollisesti sen seurauksena yksikön sisään syntyviä niin sanottuja varjo-organisaatioita.

Työn jakamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, sillä johtamistyön moniulotteisuuden takia jokin osa-alue saattaa jäädä vähemmälle huomiolle ja näin aiheuttaa ongelmia tulevaisuudessa. Haasteelliseksi koettiin myös tiedon kuljettaminen, välittäminen ja päätöksenteon organisointi siten, että toiminta ja päätöksenteko koetaan yhteiseksi ja kaikkia sitouttavaksi. Johtamis- ja esimiestyön asema yliopistossa nähtiin uutena ja sen uskottiin hakevan vielä paikkaansa. Toisaalta johtajat toivat sen esille, että alaiset eivät välttämättä hahmota johtajan funktiota akateemisessa organisaatiossa mutta toisaalta esimiehetkään eivät välttämättä tunne täysin omaa tehtäväänsä ja paikkaansa yliopistossa. Johtajat kokivat myös, että johtamista kyseenalaistetaan erilaisilla argumenteilla, joka vaikeuttaa entisestään johtajan työtä.

Johtamistyö asettaa johtajalle haasteita ja se edellyttää erilaisten roolien omaksumista ja haltuunottoa. Eräs johtajista kuvasi työn haasteellisuutta kahtalaisena ”...*et selvästi niinkun johtamiseen kohdistuu semmonen kahdenlainen haaste jota oikeen yks ihminen ei voi toteuttaa.*” (J1). Toisaalta johtajalta vaaditaan tietynlaista uskottavuutta tutkijana ja opettajana, mutta toisaalta johtajan pitäisi myös olla henkilöstöhallinnon ja talouden ammattilainen. Tämä haaste johtaa helposti riittämättömyyden tunteeseen ja henkilökohtaiseen ristiriitatilanteeseen. Johtajat kokivat, että johtamistyöhön

kuuluu monia haasteita joihin aika ja kapasiteetti eivät yksinkertaisesti riitä. Uuden organisaatiokenteen myötä Tampereen yliopistossa yksiköiden johtajien työ on jatkossa päätoimista ja se painottuu hallinnolliseen puoleen sisältäen strategiasta työtä ja henkilöstöhallinnon osaamista (ks. Tampereen yliopiston strategia 2010-2015a). Nähtäväksi jää, muuttuuko yksiköiden johtajien työn luonne olennaisesti verrattuna entisten laitosten johtajiin.

Taloudelliset resurssit ja niiden supistuminen nousi esiin useissa haastatteluissa. Yliopiston keskitason johtajia on myös pidetty lähinnä rahakirstujen vartijoina eikä heidän asemaansa ole pidetty kovin merkittävänä (Linjakumpu 2007, 10–11). Resurssien supistaminen oli vaikuttanut joidenkin ihmisten kohdalla töiden loppumiseen, opetuksen vähentämiseen ja työsuhteiden määräaikaaisuuteen. Pula resursseista herätti huolta ihmisten jaksamisesta ja suuri määräaikaisten työsopimusten määrä herätti yhden johtajan mukaan levottomuutta henkilöstössä. Haasteellisena pidettiin sitä, että johtajan pitäisi pitää motivaatiota ja innostuneisuutta yllä, mutta päivittäinen varojen laskeminen vie paljon resursseja, joten positiivisen ja innostuneen asenteen ylläpito voi olla välillä hankalaa.

”Samalla kuitenkin on viestitetty sekä opiskelijoille että henkilökunnalle että, et tota asetuksen mukaiset tehtävät turvataan niin että myös työpaikat, henkilökunnan työpaikat tulevat turvatuiksi että täs on just tää kiintoisa kysymys että tässä käydään samaan aikaan opetussuunnitelma tai tutkinnonuudistus keskustelua ja toisaalta sitten tätä henkilöstöpoliittista keskustelua.” (J4)

Töiden epävarmuus ja moninaisuus lisääntyy jatkuvasti ja työskentely muuttuu yhä vaativammaksi (Ropo ym. 2005, 18–19). Johtajat kaipasivat työhön selkeyttä ja pitkäjänteisyyttä sekä tietynlaista kehystä tehtäville. Pidemmällä aikavälillä jatkuvat muutokset hankaloittavat työskentelyä eikä ole myöskään järkevää, että johtaja ja henkilökunta eivät tiedä, mitä puolen vuoden kuluttua tapahtuu, kuka on töissä ja kuka heitä johtaa. Tuleva organisaatiomuutos toi esiin epätietoisuuden siitä mihin seuraavan vuoden alusta kuulutaan ja minkälainen johtamisjärjestelmä silloin on. Myöskään seuraavan vuoden rahalliset resurssit eivät olleet vielä tiedossa.

Puolen vuoden sykleissä eteneminen tuo paljon lisähaasteita johtajan työhön ja haastateltavan mielestä tällainen käytäntö alkaa olla yliopistossa normaali tilanne. Työn selkiyttämiseen liittyy myös se, että johtaminen koettiin osittain näkymättömäksi. Työyhteisössä ei välttämättä tiedetä, miten johdetaan ja kuka johtaa. Näkymättömyys näkyi konkreettisesti esimerkiksi määriteltäessä esimiehiä palkkausjärjestelmää varten. Tehtävä koettiin henkilöstön kannalta erityisen vaikeaksi, sillä esimiehiin ei perinteisesti ole yliopistoissa totuttu. Selkeys, johdonmukaisuus ja jatkuvuus ovat tär-

keässä roolissa johtajuuskeskustelussa. Kuten Hargreaves ja Fink (2006, 17–20) toteavat, johtajuuden pitäisi olla jatkuva prosessi, joka kestää ja kehittyy myös johtajien vaihtuessa, ja siinä huomioidaan sekä yhteisö että sen ulkopuolella oleva ympäristö.

5.3.3 *Pedagogiseen ja henkilöjohtamiseen liittyvät haasteet*

Pedagogisen johtajuuden ja henkilöjohtamisen asettamat haasteet ovat merkityksellisiä johtamisen kehittämisen ja henkilöstön kehittämisen kannalta. Pedagoginen johtajuus ei suoranaisesti ollut esillä haastatteluissa, mutta siihen liittyviä asenteita ja tapoja toimia pyrittiin löytämään haastateltavien puheista. Kuten aiemmin on jo todettu, henkilöjohtaminen näyttäytyi merkittävässä roolissa johtajien työssä, mutta siihen liittyvät haasteet oli myös tunnistettavissa.

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on varmistaa organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiselle keskeisten inhimillisten resurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen (Peltonen 2007, 95). Prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset sekä kyky ratkaista ja neuvotella ongelmatilanteista kuuluvat myös olennaisesti henkilöstöjohtamisen kenttään. Arjen käytännön tehtäviin kuuluvat palautteenanto, palaverit, motivointi, tiedonkulusta huolehtiminen, delegointi sekä vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja johtajan suhde alaisiin. (Österberg 2005, 100.)

Varsinaisesti henkilöstöjohtamisesta puhutaan lähinnä yritysten yhteydessä, mutta tässä tutkimuksessa on käsitelty myös henkilöstöjohtamista, sillä siihen liittyvät tekijät kuuluvat myös läheisesti akateemisen johtamisen tehtäväkenttään ja henkilöstöjohtaminen sekä henkilöjohtaminen ovat määrittelyiltään melko lähellä toisiaan. Henkilöstöjohtamisen osuus pedagogisessa johtamisessa on myös merkittävä ja niiden välillä on paljon yhtäläisyyksiä vaikka pedagogisen johtamisen tavoitteet ovatkin hieman toisenlaiset.

Esimiehen on kyettävä sovittamaan yhteen asioiden tekeminen ihmisten kanssa, mikäli hän haluaa menestyä johtamistehtävässään. Tilanteet vaativat erilaisia rooleja johtajalta, mutta roolien oikeanlainen käyttö saattaa olla haasteellista, sillä jokainen ihminen omaksuu kasvunsa myötä erilaisia oletuksia ihmisistä ja maailmasta, joten esimiehen pitää pystyä työstämään omaksumiaan uskomuksia. (Juuti 2009, 108.) Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että johtajan on tärkeää ymmärtää, että johtaja ei ole pelkästään väline vaan henkilöstö odottaa johtajalta myös aktiivisuutta, omien aloitteiden ja näkemysten esiin tuomista. Johtajan tulisi myös ymmärtää, että oma-aloitteisuus ei ole röyhkeyttä vaan sitä jopa odotetaan häneltä. Silloin, kun johtaja ymmärtää tämän ja pystyy yhteisymmärryksessä henkilöstön kanssa ja hyvin perustellen tuomaan omia aloitteitaan esille, niin silloin

hän on voittanut työyhteisön luottamuksen ja hänellä on menestymisen mahdollisuuksia. Aloitteet voivat liittyä esimerkiksi tutkimuksen strategiaan painopisteisiin tai opetusohjelman laadintaan. Työskentely vaatii kuitenkin paljon keskustelua, argumentointia ja dialogisuutta, eikä pakottamalla, määräämällä ja komentamalla voi varsinkaan akateemisessa yhteisössä menestyä johtajana.

Pedagogisen johtajan työssä keskeistä on kommunikaatio ja jatkuva yhteistyö työntekijöiden kanssa (Their 1994, 42). Työ henkilöstön parissa tarjoaa jatkuvan haasteen johtajan työhön ja tämä vaatii myös oman toiminnan kehittämistä. Ihmisten kohtaaminen vaatii johtajalta tiettyjä ominaisuuksia ja tietynlaista herkkyyttä ja yhden johtajan mukaan tähän ei voi olla koskaan tarpeeksi valmis. Erityisesti tämä korostuu yhteisöissä, joissa on henkilöitä monesta kulttuurista. Taipaleen (2007, 332) mukaan johtamisosaamisen edellytyksenä ovat hyvät metakognitiiviset tiedot ja taidot sekä toisten ohjaaminen kokonaisvaltaisesti eri johtamistyyliä käyttäen. Their (1994, 46) puhuu myös työntekijöiden kohtaamisesta ja tiedonkulusta päivittäisessä, operatiivisessa työssä. Pedagogisen johtamisen ja henkilöjohtamisen haasteellisuus erityisesti akateemisessa työyhteisössä näyttäytyi jo itsessään haasteellisten johtamistehtävien sekä toisinaan haasteellisen henkilöstön johtamisen yhdistämisessä. Lisäksi pedagogisen johtajan tulisi osata katsoa myös tulevaan ja kehittää toimintaa, joka lisää työn haastavuutta entisestään.

Työyhteisön suuri koko koettiin myös haasteeksi. Tällä hetkellä usean kymmenen hengen muodostama työyhteisö on melko vaikeasti hallittavissa, eivätkä ihmiset välttämättä tunne edes toisiaan. Lisäksi haasteena on saada ihmiset keskustelemaan keskenään. Kuitenkin suurempi huolen aihe löytyi tulevan muutoksen tuomista haasteista, jolloin työyhteisön koko saattaa kasvaa muutamiiin satoihin ihmisiin. Yksi johtajista koki, että hallinnollisten ja taloudellisten sekä luonnollisena toimivien yksikköjen erottaminen ja organisaatiokoon tarkastelu on unohdettu muutoskeskustelusta. Työyhteisön suuri koko asettaa haasteita pedagogisen johtajuuden toteuttamiselle, sillä suuressa työyhteisössä johtajan tehtävissä korostuu helposti hallinnolliset ja strategiset kysymykset, mutta pedagogisen johtajuuden näkökulmasta pitäisi pyrkiä myös yhteisöllisiin työyhteisöä kehittäviin toimintatapoihin.

Haastattelujen perusteella henkilöjohtaminen näytti merkitsevän eri asioita eri johtajille ja se koettiin osittain myös haasteelliseksi. Toisille henkilöjohtamisen korostuminen merkitsi ongelmien lisääntymistä ja toisilla taas se liittyi enemmän työyhteisöön ja sen toimivuuteen. Yhtenä johtamistyön haasteena nähtiin se, että henkilöstön on vaikea hyväksyä johtaminen, strategisten linjojen luominen ja kehityskeskustelut. Koettiin myös että henkilöstöhallinnon puolella ristiriitatilanteiden hoitaminen vie paljon voimia ja niiden hoitamiseen tarvittavat resurssit alkavat olla vähissä.

”... jotenkin asettautuminen siihen että yritettäisiin jollakin tavalla johtaa ja just luoda niinku näitä strategisia linjoja tai käydään kehityskeskusteluja, neuvotellaan palkasta niin ne on kyl ollu vaikeita asioita et osa ihmisistä ei o kerta kaikkiaan hyväksyny et tämmöstä nyt yliopistoon tulee, ja kun ne on kuitenkin sit pakko toteuttaa niin siinä joutuu sit laitosjohtajat ja nää lähiesimiehet välillä tosi hankaliin tilanteisiin.” (J1)

Yhden haastateltavan esittelemä niin sanottu oma johtamisfilosofia käsitteli keskeisiä asioita, jotka ovat hänen mukaansa tärkeitä johtamisessa. Johtajan minäkuva ja itsetunto tulisi olla kohdillaan ja hänen pitäisi olla myös valmis kehittämään niitä. Muiden ihmisten arvostaminen ja kunnioitus heitä kohtaan luovat kunnioitusta myös johtamista kohtaan. Johtajan tulee olla toiminnassaan johdonmukainen ja olla lojaali työntekijöitä kohtaan. Päätöksistä keskusteleminen nähdään olennaisena tapana toimia henkilöstön kanssa, sillä silloin vuorovaikutussuhde henkilöstöön säilyy. Lisäksi johtajan olisi hyvä luoda ympärilleen tietynlainen uskottujen piiri. Vaikka nämä ominaisuudet saattavat vaikuttavaa itsestään selviltä, voivat ne kuitenkin osoittautua haasteelliseksi työssä, jossa pitää jatkuvasti olla tietoinen meneillään olevista asioista ja hallita niitä järjestelmällisesti. Taipale (2007) puhuu ammatillisesta kasvuprosessista ja prosessitajun kehittymisestä, jotka vaikuttavat pedagogisen johtajan kykyyn ohjata työtiimiä kohti tavoitteita. Luottamuksen rakentuminen liitetään olennaisesti sekä johtajan ja alaisten väliseen suhteeseen että johtajan ja muiden esimiesten väliseen suhteeseen. (Taipale 2007, 332.) Molemminpuolinen luottamus näyttäisi olevan oleellinen asia menestyksenkään johtajuuden syntymiselle.

Yhteisten pelisääntöjen luominen, työnjako ja yhteistyö nähtiin asioina joihin esimiestyöllä voi vaikuttaa ja niiden avulla on myös mahdollista kehittää työyhteisöä kohti yhteisöllisyyttä. Johtamisessa korostettiin tiettyä avoimuutta ja keskustelua. Johtajan tulisi olla tavoitettavissa arkipäivän haasteissa ja hänen pitäisi kannustaa henkilöstöä keskustelemaan. Johtajan haasteena ovat niin isot kuin pienetkin ongelmat ja niihin pitäisi ottaa kantaa, jotta asiat menisivät eteenpäin ja työyhteisö voisi kehittyä.

”...yhteisten pelisääntöjen luominen, ihan noin yleisesti ottaen, se on semmonen niinku jatkuva projekti joka ei tuu koskaan valmiiks, toimintakulttuurin, semmosen hyvän toimintakulttuurin luominen ja ylläpitäminen, se on myöskin asia joka ei tuu koskaan valmiiks ja tota se matka niin kun kohti semmosta yhteisöllisyyttä...” (J5)

Johtamistyössä haasteelliseksi osoittautui yhteisten pelisääntöjen sekä hyvän toimintakulttuurin luominen ja ylläpito. Hyvän työyhteisön voidaankin ajatella olevan kokonaisuus, jossa jokaisella

jäsenellä tulisi olla oma roolinsa ja myös mahdollisuutensa vaikuttaa asioihin. Toiminta ei saa kuitenkaan olla kaoottista, jolloin kukaan ei tiedä mihin ollaan menossa ja toiminnasta puuttuu johdonmukaisuus, tulevaisuuteen katsominen ja yhteisöllisyydestä huolehtiminen. Yksi johtajista mainitsikin matkan kohti yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisiä toimintatapoja, olevan jatkuva projekti sekä myös asia johon esimiestyöllä voi vaikuttaa. Theirin (1994, 81) mukaan johtamista tulee jatkuvasti kehittää, mutta sitä ennen johtajan tulee ymmärtää itsensä kehittymisen tärkeys, jolloin hänellä on mahdollisuus kasvaa kohti pedagogista johtajuutta.

5.4 Johtajatyypit

Tulososan viimeisessä luvussa käsitellään teemojen pohjalta muodostettuja tyypikuvauksia akateemisesta johtamisesta. Tavoitteena on hahmottaa kuvaa pedagogisesta johtamisesta kuvaamalla tyypillisiä esimerkkejä, joita aineistosta ja teemojen perusteella on tullut esiin. Tyypittelyn taustalla on Theirin (1994) tekemä jaottelu johtajatyypeistä. Their (1994) hahmotteli neljä johtamistapaa, jotka olivat vakauttava ja säilyttävä johtaja, pelokas johtaja, pakeneva johtaminen sekä pedagoginen johtaminen. Tutkimusaineistosta syntyneiden teemojen pohjalta oli tarkoitus selvittää, minkälaisia tyyppejä johtajien haastattelujen pohjalta voisi muodostua. Tarkoituksena ei ollut ehdoin tahdoin muodostaa neljää eri johtajatyyppeä, kuten Theirillä (1994, 68–69), vaan ennemmin tarkastella johtajien haastatteluja ja poimia niistä ominaisuuksia, jotka voisivat kuvata tietyn tyypistä johtamista.

Pyrin selvittämään aineistosta, sitä minkälaisia pedagogiselle johtamiselle tyypillisiä ominaisuuksia johtajien haastatteluissa tulee esille, eli minkälainen tyypikuva pedagogisesta johtamisesta muodostuu. Vastaavasti selvitin myös sitä, minkälaiset ominaisuudet eivät kuvasta pedagogista johtamista eli ne kuvastaisivat enemmän perinteistä johtamistyyppiä. Myös Korhonen, Nevgi ja Stenlund (2011) ovat tehneet jaottelua eri johtajatyyppeihin. Heidän jaottelunsa jakautuu pedagogiseen ja traditioihin tukeutuvaan johtamiseen, jossa pedagoginen johtaminen nähdään aktiivisena, innovatiivisena, tulevaisuuteen katsovana ja mahdollisuuksien näkijänä. Vastaavasti traditioihin tukeutuva johtaja turvautuu oppi- ja tieteenalan ja korkeakoulutuksen perinteisiin sekä puolustaa nykyisiä toimintatapoja säilyttämisen arvoisina. (Korhonen, Nevgi & Stenlund 2011.)

Johtajatyypit ja niitä kuvaavat piirteet muodostettiin tuloksissa olevien teemojen pohjalta. Kokosin tuloksista asioita, jotka kuvasivat pedagogista johtajaa ja perinteistä johtajaa, ja tämän jälkeen ryhmittelin kummankin otsikon alla olevia kuvauksia. Osioita ryhmittelemällä muodostuivat yläkäsitteet, jotka sopivat kuvaamaan molempien johtajatyypien toimintaa. Taulukossa 1 esitellään ana-

lyysin pohjalta syntyneet johtajatyypit. Liitteessä 3 on nähtävissä taulukon edellinen työvaihe. Johtajien toimintaa kuvaavat yläkäsitteet ovat johtamistyö, työskentely työyhteisössä, työyhteisön toimintakulttuuri, asenne tulevaa kohtaan ja oma kehittyminen. Johtamistyö kuvaa sitä, minkälaisena johtaja näkee johtamistyön ja miten hän siihen suhtautuu. Työskentely työyhteisössä kuvaa nimensä mukaan johtajan tapaa toimia työyhteisössä ja hänen asennoitumistaan johdettavaa yhteisöä kohtaan. Työyhteisön toimintakulttuuri käsittää sen, minkälaisena toiminta työyhteisössä näyttäytyy ja minkälaista kulttuuria johtaja tavoittelee. Suhtautuminen tulevaan on keskeistä johtamistyössä ja tässä suhteessa johtajatyypit eroavat toisistaan melko paljon. Myös oma kehittyminen johtajana erottaa selvästi pedagogisen ja perinteisen johtajan toisistaan.

Tyypikuvausten taustalla vaikuttavat sekä Theirin (1994) että Korhosen, Nevgin ja Stenlundin (2011) jaottelut johtamistyyppeihin. Tässä tutkimuksessa käytän tyyppien niminä pedagoginen johtaja ja perinteinen johtaja. Pedagoginen johtaja katsoo luottavaisesti tulevaisuuteen, suhtautuu johtamistyöhön positiivisella asenteella, asettaa itselleen tavoitteita, hahmottaa työn kokonaisuutena, pyrkii yhteisölliseen ja kollegiaaliseen toimintakulttuuriin sekä huolehtii omasta ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Perinteinen johtaja taas johtaa vain välttämättömiä asioita, suhtautuu muutoksiin epäilevästi ja osittain pelolla, ei pidä johtamistyötä tavoittelemisenarvoisena, eikä halua erityisemmin kehittyä johtajana. Perinteinen johtaja kuitenkin tavoittelee keskusteltavaa kulttuuria, mutta liittyy henkilöjohtamisen pääasiassa ongelmatilanteisiin ja kokee akateemisen henkilöstön hankalaksi johdettavaksi.

Tyypikuvaukset eivät ole yhdistettävissä yksittäiseen johtajaan, vaan ne on muodostettu niin sanotuiksi ideaalityypeiksi, joihin on kerätty kummallekin johtamistavalle tyypillisiä kuvauksia ja tapoja toimia. Tyypit kuvaavat enemmän tapaa toimia ja käsittää johtaminen kuin johtajan ominaisuuksia. Seuraavaksi esitetään kuvaukset pedagogisesta johtajasta ja perinteisiin tukeutuvasta johtajasta. Kuvaukset ovat syntyneet haastatteluaineiston analyysin tuloksena syntyneiden teemojen pohjalta. Akateemisen laitosjohdon haastattelujen perusteella päädyttiin seuraaviin ideaalikuvauksiin.

Taulukko 1. Johtajatyypit.

	Pedagoginen johtaja	Perinteinen johtaja
Johtamistyö	Näköalapaikka, kokonaisuuksien hahmottaminen, johdonmukaisuus, alaisten kuuleminen, kunnioitus ja arvostus.	Henkilöjohtaminen lähinnä ongelmatilanteissa, hallinnolliset tehtävät, hallinnollisen kunnianhimon oletus, välttämättömän tekeminen, sopeutuminen tilanteeseen, halu siirtyä muihin tehtäviin.
Työskentely työyhteisössä	Tekemisissä ihmisten kanssa, työyhteisön hyvinvointi, tiedon jakaminen ja sen avoimuus, rakentava palaute, ihmisten sitouttaminen päätöksiin.	Akateemisen henkilöstön johtamisen vaikeus, johtamiseen ei ole perinteisesti totuttu, resurssit vähissä ristiriitaitilanteisiin.
Työyhteisön toimintakulttuuri	Kollegiaalinen, keskusteleva, yhteistyön ja yhteisöllisyyden tärkeyden tiedostaminen, henkilöstöllä mahdollisuus vaikuttaa.	Pyrkimys kohti keskustelevaa kulttuuria, tavoitteena kollegiaalisuus ainakin puheen tasolla.
Asenne tulevaa kohtaan	Positiivinen asenne johtamiseen, muutoksiin ja tulevaan, työyhteisön motivoiminen muutoksen.	Skeptinen suhtautuminen tulevaan, pelokas asenne, epäilyä tulevaa järjestelmää kohtaan, jatkuvat muutokset vaikeuttavat työtä.
Oma kehittyminen	Oman toiminnan analysointi ja reflektointi, omien kehitystavoitteiden esiintuominen, johtajan minäkuva ja itsetunto.	Ei henkilökohtaisia kehittymisen haasteita, ei kiinnostusta muuttaa toimintatapoja, johtamistyö ei näyttäydä mahdollisuutena.

Syntyneitä tyyppikuvauksia voidaan pitää tavallaan tutkimuksen päätuloksina, sillä niissä tiivistyy olennaisimmat asiat, jotka kuvaavat johtajien erilaista suhtautumista tehtäväänsä. Johtajatyypit kuvaavat siis jatkumon ääripäitä. Tässä yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä sijoittamaan haastateltuja johtajia yksitellen jatkumolle, mutta vaikuttaisi kuitenkin siltä, että suurin osa johtajista sijoittuu enemmän perinteisen kuin pedagogisen johtajan suuntaan. Kahdella johtajalla oli selvästi muita enemmän pedagogisia ajatuksia johtamisesta, jolloin he myös olivat pohtineet johtamisen merkitystä tarkemmin kuin muut.

Pedagogisuus akateemisessa johtamisessa on vielä melko tuntematon käsite, joten myöskään johtajien toimintatavoissa tai puheissa ei pedagogisuus merkittävästi näy. Joidenkin johtajien puheista

kuitenkin välittyy jonkin verran pedagogista ajattelua ja myös muilla johtajilla esiintyy joitain viitteitä pedagogisuuteen, vaikka se ei suoranaisesti näkyisikään heidän toiminnassaan. Tutkimushaastattelussa ei käytetty pedagogisen johtamisen käsitettä, vaan siihen liittyvät asiat poimittiin johtajien puheesta ja antamista merkityksen muulla tavalla. Pedagoginen johtaminen voidaan nähdä tulevaisuuden haasteena, johon akateemisessa ympäristössä voitaisiin yhä enemmän pyrkiä.

Pedagogisuus akateemisen johtajan työssä ei välttämättä näyttäydy kovin helposti ja sen toteuttaminenkin voi olla haasteellista, mutta myös korkeakoulun johtamisjärjestelmä asettaa omat haasteensa pedagogisen johtamismallin toteuttamiseen yliopistossa. Nykyinen korkeakoulujen johtamisjärjestelmä perustuu määräaikaaisuuteen ja kolmivuotiskauteen, jolloin johtajan energiat saattavat kulua pääasiassa strategisten ja hallinnollisten tehtävien hoitamiseen. Nykyinen järjestelmä ei siten tue yhteisön kehittämisen kulttuuria, joten myöskään johtamisen pedagoginen malli ei juuri näy korkeakouluissa.

6. YHTEENVETO

6.1 Pohdinta

Tutkimuksen tulososassa käsiteltiin analyysin tuloksena syntyneitä teemoja tutkimuskysymysten valossa. Syntyneitä teemoja oli kuusi ja ne sijoittuivat melko luontevasti kahden otsikon alle. Luku akateemisen työyhteisön johtaminen merkitysten ja kulttuurien kirjona sisälsi teemat johtamisen tehtäväkenttä, työn merkitys ja kuvaukset sekä johtaminen ja laitoksen toimintakulttuuri. Pedagoginen johtaminen ja esimiestyön haasteet otsikon alla olivat teemat pedagoginen johtaminen, työn haasteet yleisesti sekä pedagogiseen ja henkilöjohtamiseen liittyvät haasteet. Tulososan viimeisessä kappaleessa käsiteltiin teemojen pohjalta muodostettuja tyyppisiä, jotka olivat pedagoginen johtaja ja perinteinen johtaja. Kaikkiaan tulososassa oli tarkoitus tuoda esiin tutkimukseen osallistuneiden johtajien näkemyksiä omasta työstään sekä tarkastella näitä aiemmin esitettyjen teoreettisten tarkastelujen ja tutkimustulosten valossa. Pohdinta osassa tarkastellaan, mitä tutkimustuloksista nousi erityisesti esiin ja pohditaan näitä tarkemmin sekä tulosten merkitystä laajemmin.

Tutkimuskysymyksenä oli, miten pedagoginen johtajuus ja henkilöjohtaminen näyttäytyvät akateemisen johtamisen tehtäväkentässä. Kysymykseen on pyritty löytämään vastauksia tutkimuksen tulososassa siten, että aineistosta muodostetut teemat kuvaisivat sitä kattavasti. Varsinaisen tutkimuskysymyksen lisäksi metodiosassa esitettiin myös tarkentavia alakysymyksiä, mutta tulososassa ei ollut tarkoitus vastata järjestelmällisesti näihin kaikkiin vaan ennemmin muodostaa näistä sopivat kokonaisuudet teemojen ympärille. Tutkimuskysymyksiin vastattiin siten, että syntyneiden teemojen kohdalla kuvattiin teeman sisältöä, tuotiin esimerkkejä aineistosta sitaattien muodossa sekä liitettiin aiemmin teoriaosuudessa käsiteltyjä asioita osaksi tuloksia. Teoria ja aineisto pyrittiin liittämään yhteen ja monin paikoin teoriasta löytyikin yhtymäkohtia aineistoon. Tähän saattoi vaikuttaa myös se, että teoreettista osuutta kirjoittaessani aineisto oli jo valmiiksi kerätty, joten pystyin jo siinä vaiheessa peilaamaan aineistoa suhteessa aiempaan kirjallisuuteen ja teoriaan.

Tulosten perusteella vaikutti siltä, että johtajien työ painottui pääasiassa hallinnollisiin tehtäviin ja nämä myös herättivät ristiriitaisia tunteita johtajissa. Myös Ylijoki (1998, 10) toteaa, että hallinto valtaa yhä enemmän alaa tutkimukselta ja opetukselta. Hallinnolliset tehtävät ovat kuitenkin olennainen osa johtamistyötä, joten vaikuttaisi siltä, että yleinen asenne järjestelmiä ja erilaisia paperitöitä kohtaan sekä samanaikaisesti kaippuu tutkijan työhön muodostavat yhdessä yhdistelmän, joka vaikuttaa johtajien asenteeseen työtään kohtaan. Kuitenkin kaikki johtajat kertoivat työn painoutu-

van strategiseen ja operatiiviseen puoleen sekä henkilöjohtamiseen ja näiden olevan myös tärkeimmät tehtävät akateemisessa johtamisessa.

Sotirakoun (2004) tutkimuksen perusteella johtajat kohtaavat erilaisia haasteita, kuten joustavuuden ja elinvoimaisuuden ylläpitäminen sekä laadun, akateemisen vapauden ja osaston autonomian säilyttäminen, samalla kun he vastaavat tehokkaasti globaalin markkinaorientoituneen maailman muutoksiin. (Sotirakou 2004, 351.) Työn haastavuus, ristiriitainen luonne sekä valintamenetelmä vaikuttavat omalta osaltaan johtajien asennoitumiseen tehtäväänsä. Lisäksi monen johtajan puheesta välittyi asetelma tai tärkeysjärjestys, jonka mukaan tutkimus nähtiin tärkeimpänä tehtävänä, koska oli kouluttauduttu tutkijoiksi. Kaikki kuitenkin myönsivät, ettei johtajan tehtävässä ehdi juuri keskittyä tutkimuksen tekoon.

Johtaminen näyttäytyi monimutkaisena kokonaisuutena ja hieman epäselvänäkin, joten työhön haluttiin selkeämpää linjaa ja kehystä. Organisaatiomuutoksen uskottiin vaikuttavan tilanteeseen ja johtamisen muuttumisen ammattimaisemmaksi ja päätoimiseksi nähtiin pääosin positiivisena. Muutoksessa nähtiin kuitenkin vielä kohtia jotka vaativat selvitystä, jotta muutos toisi mukanaan muutosta parempaan järjestelmään. Haastattelut toteutettiin kesällä 2010 jolloin Tampereen yliopiston organisaatiomuutos oli vielä edessä ja moni asia koskien tulevia yksiköjä sekä johtamistehtäviä olivat vielä auki, joten johtajien puheesta tuli esiin myös paljon epäilyä ja pelkoa tulevan suhteen.

Organisaatiomuutoksen herättämät tunteet johtuivat osittain siitä, että johtajat kokivat, että muutos oli tapahtunut liian nopeasti eikä tiedotus ollut toiminut toivotulla tavalla. Negatiiviset tunteet muutosta kohtaan olivat osittain yllättäviä, sillä johtajien puheista välittyi kuitenkin tyytymättömyyttä myös vanhaa järjestelmää kohtaan, mutta myös uusi järjestelmä näyttäytyi epäselvänä ja haasteellisena. Suhtautuminen uuteen järjestelmään saattoi johtua osittain siitä, että muutos toisi mukanaan suuria muutoksia ja edessä tulisi olemaan pitkä ylimenoaika ja uuden opettelua. Tulevaisuus ei näyttäytynyt ainoastaan negatiivisessa valossa, vaan siihen suhtauduttiin myös positiivisesti. Positiivisesti suhtautuvat johtajat osasivat ajatella asioista kokonaisvaltaisemmin eikä muutos näyttäytynyt heille uhkana vaan pikemmin mahdollisuutena kehittää uutta ja parempaa tulevaisuutta.

Yhteisöllisyyden ja kollegiaalisen toimintakulttuurin teemat olivat myös esillä haastatteluissa. Työskentely laitoksilla oli johtajien kuvausten mukaan yhteisöllistä ja tavoitteena oli kollegiaalinen kulttuuri työyhteisössä. Johtajan tulisikin olla tietoinen yhteisössä vallitsevasta kulttuurista (Schein 1987, 323.) Yhteisöllisyydellä voidaan tarkoittaa eri asioita ja myös johtajien vastauksissa näkyi erilaiset käsitykset yhteisöllisyydestä. Toisille yhteisöllisyys työyhteisössä merkitsi hyvää yhteis-

henkeä ja yhdessä tekemistä, kun taas toisille se merkitsi vastavuoroista kommunikointia keskustelujen ja yhdessä sovittujen tavoitteiden muodossa. Tiimityö ja parityöskentely nousivat myös esille. Parviainen (2006, 157) toteaa, että nykyään organisaatioiden työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän kykyä työskennellä erilaisissa tiimeissä.

Työskentely tiimeissä voi olla akateemisessa työyhteisössä uusi työskentelymuoto henkilöstölle, joka on tottunut tutkimaan ja opettamaan yksin ilman muiden mielipidettä tai yhteistyötä. Yhteistyön, tiimityön ja parityöskentelyn avulla voi paremmin kehittää työtään ja toimintatapojaan, kun voi keskustella ja saada sekä antaa palautetta toiminnasta, jolloin on mahdollista nähdä toisen silmin onnistumiset ja kehittämisen kohteet. Johtamisen vuorovaikutuksellinen näkökulma merkitseekin vapaaehtoisen yhteistoiminnan aikaansaamista ryhmässä ja ryhmän toimintaan vaikuttamista johtamisen avulla (Juuti 2006, 160). Johtajien puheista välittyi selvästi se, että yhteisöllisyys ja kollegiaalisuus ovat tavoiteltavia mutta haastavia.

Työyhteisöjen moninaisuus tuo myös omat haasteensa yhteisöllisyyden rakentamiselle. Osa henkilöstöstä saattaa olla hyvinkin avoin yhteisöllisille toimintatavoille ja he ovat kiinnostuneita kehittämään omaa työskentelyään sekä oma-aloitteisesti työskentelevät yhdessä toisten kanssa. Haasteita johtajan työlle tuo se, että samassa työyhteisössä voi olla myös työntekijöitä, jotka systemaattisesti vastustavat yhteistyötä eivät ole kiinnostuneita noudattamaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Johtajalle on haasteellista erilaisten ihmisten ja erilaisten toimintatapojen johtaminen, mutta siitä huolimatta hänen tulisi pyrkiä toimimaan tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan. Taitava johtaja ja pedagogisesti ajatteleva johtaja osaa käsitellä asioita niin, että pikkuhiljaa työyhteisön yhteishenki ja tavoitteellisuus muuttuu kohti yhteisöllisyyttä.

Kollegiaaliseen toimintakulttuuriin, ja hyvään johtamiseen yleensäkin, kuuluu henkilöstön kuuleminen ja kuunteleminen. Tämä vaatii johtajalta erityistä taitoa ja herkkyyttä, sillä ihmiset ovat erilaisia ja heillä on kaikilla erilaiset tavat toimia ja ilmaista itseään, joten johtajan pitäisi pystyä niin sanotusti lukemaan työntekijöitä yksilöllisesti. On kuitenkin haastavaa huolehtia työntekijöistä yksilöllisesti ja samaan aikaan kohdella kaikkia tasa-arvoisesti ja tasapuolisesti. Näiden asioiden lisäksi johtajan tulee huolehtia myös monista muista asioista. Yhteisöllisyyden kehittäminen on kuitenkin vain yksi osa johtamista, mutta tärkeä siinä mielessä, että ilman yhteisöllisyyttä myös moni muu asia voi osoittautua hankalaksi toteuttaa ja johtaa. Aiemmin teoreettisessa osuudessa johtajuudesta puhuttaessa johtaminen näyttäytyi lähinnä strategioiden, tavoitteiden, suunnittelun, organisoimisen ja henkilöstön johtamisena. Vaikutelma johtajan roolista on lähinnä ylhäältä alas tapahtuvaa, organisaatiohierarkiaan perustuvaa toimintaa. Johtaminen on näiden monien tehtävien lisäksi kuitenkin

myös jokapäiväistä yhdessä oloa henkilöstön kanssa, joka vaatii johtajalta inhimillisempää asennoitumista, kehittävää asennetta ja pedagogista näkökulmaa.

Yliopiston johtamisjärjestelmä ja sen erityispiirteet asettavat omat haasteensa johtamiselle. Työn määräaikainen luonne ja työyhteisöjen monenkirjavat kulttuurit luovat haasteita toiminnan kehittämiseksi ja jatkuvuusajattelulle. Sekä haastattelussa esiin tullut jaottelu erilaisiin yliopistokulttuureihin että Bergquistin (1992) ja Bergquistin & Pawlakin (2008) eri yliopistokulttuurit osoittavat, että akateemisissa yhteisöissä ei ole ainoastaan yhtä vallitsevaa kulttuuria, vaan ne ovat osittain päällekkäisiä ja voivat esiintyä osittain myös samanaikaisesti. Johtajan kolmivuotiskausi on melko lyhyt aika työyhteisön toimintakulttuurin kehittämiseen, joten johtajan tulisikin osata ajatella kehittämistä jatkuvuuden näkökulmasta, kuten Hargreaves & Fink (2006) puhuvat johtajuuden jakamisesta ja sen pitkäkestoisuudesta. Yhteisöllisen ja kehitysorientoituneen (ks. Bergquist 1992) kulttuurin kehittyminen vie aikansa, joten nämä tulisi nähdä pidemmän aikavälin tavoitteina yli johtajuuskausi-

en.

Johtaja ei kuitenkaan työskentele organisaatiossa yksin eikä hänen ole tarkoitus tehdä kaikkia päätöksiä yksin. Kuten Ropo ym. (2005, 13) toteavat, että usein johtamisesta puhutaan kuin se olisi yhden henkilön toimintaa ja käyttäytymistä. Johtamiseen kuuluu kuitenkin olennaisesti myös töiden jakaminen, joka tuli esiin myös haastateltujen puheessa. Käytännössä esimerkiksi opetustoiminnan johtaminen oli usein annettu varajohtajan vastuulle, mutta myös esimerkiksi erilaiset johtoryhmät ja toimikunnat omalta osaltaan helpottivat johtajan työtä päätöksissä.

Pedagogiseen johtamiseen kuuluu olennaisesti kehittävä ote työhön ja tulevaisuuteen katsominen nykyhetkeä unohtamatta. Toiminnan ja työyhteisön kehittämisen lisäksi pedagogisen johtajan ominaisuuksiin kuuluu myös itsensä kehittäminen ja omien tavoitteiden asettaminen. Kaikkien haastateltujen johtajien kohdalla ei ollut selvää, että omaa toimintaa olisi voinut kehittää, sillä kaikki johtajat eivät ehkä kokeneet johtamista sen arvoiseksi tai pitivät muita tehtäviä tärkeämpinä. Johtamiseen liittyvistä tehtävistä kuitenkin huolehdittiin, mutta vain kaikkein välttämättömimmät tehtävät hoidettiin. Omien kehitystavoitteiden asettaminen ei tuntunut ajankohtaiselta tai tarpeelliselta, koska oma johtamiskausi oli tulossa päätökseen eikä johtajana jatkamiseen ollut kiinnostusta.

Johtajilla, joilla ei ollut henkilökohtaisia kehitystavoitteita tai halua kehittyä johtajana, johtaminen vaikutti lähinnä rutiinien hoitamiselta ja sen odottamiselta, että johtajan tehtävät päättyvät. Osa johtajista kuitenkin selvästi halusi kehittyä tehtävässään ja kokivat työn palkitsevana, mutta myös haastavana. Haastavuus nähtiin lähinnä positiivisena asiana, joka johti työn kehittämiseen edelleen.

Henkilökohtainen kehittyminen nähtiin tavoiteltavana ja tulevaisuus näyttäytyi valoisana. Vaikka johtajan tehtävät eivät jatkuisikaan, niin siitä huolimatta työssä haluttiin kehittyä. Pedagogisen johtajan mutta myös muidenkin työntekijöiden tulisi reflektoida eli pohtia ja katsoa taaksepäin omaa toimintaansa, jotta kehittyminen olisi mahdollista.

Bergquistin (1992) *kehitysorientoitunut* (developmental) kulttuuri panostaa toimintaan, joka edesauttaa yhteisön jäsenien henkilökohtaista ja ammatillista kasvua. Kulttuurissa pyritään systemaattiseen tutkimuksen ja opetuksen suunnitteluun. Tavoitteena on rohkaista yhteisön jäsenten kognitiivista, affektiivista ja käyttäytymiseen liittyvää kasvua ja luontaista halua itsensä kehittämiseen. Kehitysorientoitunut kulttuuri kohtaa myös omat haasteensa perustelleessaan paikkaansa ja oikeutustaan hallitseviin kulttuureihin nähden. Hallitsevina kulttuurin muotoina Bergquist (1992) näkee *kollegiaalisen* ja *managerialistisen* kulttuurin. (Bergquist 1992, 5, 93, 103.) Bergquistin *kehitysorientoituneessa* kulttuurissa on paljon samankaltaisuutta pedagogisen johtamisen kulttuurin kanssa. Myös pedagoginen johtaja pyrkii kehittämään niin omaa osaamistaan kuin koko työyhteisön toimintaa.

Akateemisessa yhteisössä, tiedekunnassa, laitoksella tai yksikössä, johtajalta vaaditaan samoja ominaisuuksia kuin yritystenkin johtajilta. Johtajuus sinänsä ei ole kovin erilaista eri paikoissa. Kuitenkin akateeminen yhteisö on asiantuntijayhteisö, joten johtamistapa on sovitettava asiantuntijayhteisöön sopivaksi. Henkilöstö on rakenteeltaan moninaista ja individualistiseen työskentelyyn perinteisesti tottuneina heitä voi olla haasteellista johtaa. Vaikka akateemiseen johtamiseen kuuluu monia tärkeitä osa-alueita, niin henkilöjohtamiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Henkilöstö on kuitenkin se voimavara, jonka avulla työt tulee tehtyä ja joilla on suuri rooli niin tutkimuksessa kuin opetuksessakin sekä myös toiminnan kehittämisessä. Pedagogisen johtajuuden avulla johtamisesta muodostuu kokonaisuus, jossa yhdistyy niin asiat kuin ihmisetkin mutta ennen kaikkea siihen kuuluu kehittävä ote, työn jatkuvuuden ja kokonaisuuden hahmottaminen. Henkilöstö nähdään voimavarana ja heillä olevia pätevyksiä ja kokemusta arvostetaan ja niitä myös pyritään ottamaan huomioon toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Pedagoginen johtaja ei huolehdi ainoastaan toisten hyvinvoinnista vaan pitää huolen myös omasta itsestään ja kehittymisestään johtajana.

Neljännessä tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää sitä, minkälainen tyyppikuva pedagogisesta johtajasta aineiston perusteella muotoutuu. Muodostin johtajatyypit vasta sen jälkeen kun olin muodostanut kuusi teemaa. Syntyneitä tyyppejä voisi pitää niin sanottuina tutkimuksen päätuloksina sillä niissä yhdistyy koko aineisto ja ne myös kuvaavat melko hyvin sitä ideaalitulannetta, joka aka-

teemisessä yhteisössä voisi olla ja vastaavasti tilannetta joka ehkä perinteisemmin vallitsee yliopisto-yhteisössä. Tyypikuvat pedagogisesta ja perinteisestä johtajasta kiteyttävät melko hyvin sen, mitä tutkimuksessa saatiin selville ja minkälaisena pedagogisuus näyttäytyy akateemisessa johtamisessa.

Johtajatyypit kuvastavat tapaa, jolla johtajat toimivat, ja tämä korostuu erityisesti pedagogisen johtajan kuvauksen yhteydessä. Kuvakset kahdesta erilaisesta johtajasta ovat ideaalityyppejä, mutta niiden avulla on helpompi hahmottaa sitä millaisena johtaminen haastattelujen perusteella näyttäytyi. Mikäli nämä kaksi johtajatyyppeä asetettaisiin jatkumolle ääripäihin ja jatkumolle sijoitettaisiin tässä tutkimuksessa haastatellut johtajat, niin kukaan heistä ei sijoittuisi täysin toiseen ääripäähän. Jokainen johtaja sijoittuisi jatkumolla keskipisteen molemmin puolin. Osa sijoittuisi lähemmäs pedagogisen johtajan ääripäätä ja toiset taas hieman enemmän perinteisen johtajan suuntaan. Tyypikuvausten ei olekaan tarkoituksenmukaista kuvata tiettyä johtajaa vaan yleensä tämänkaltaisia jaoteluja tehtäessä johtajalla on ominaisuuksia molemmista tyypeistä, mutta toiminta painottuu enemmän toiseen ääripäähän.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tekemiseen liittyy olennaisesti myös luotettavuuskysymykset. Laadullisen tutkimuksen kohdalla voisi puhua hyvin myös uskottavuudesta, sillä laadullinen tutkimus tulisi laatia kokonaisuudessaan niin, että se olisi uskottava lukijan silmissä. Tutkijan jatkuva pohdinta tekemiään ratkaisuja kohtaan kuuluu olennaisesti kvalitatiiviseen tutkimukseen, jolloin tulee ottaa kantaa niin analyysin riittävyteen kuin tehdyn työn luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 209). Tuomi & Sarajärvi (2003, 129) puhuvat hyvästä tieteellisestä käytännöstä, johon uskottavuus perustuu. Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan tekemät eettiset ratkaisut liittyvät olennaisesti yhteen. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2002) on laatinut hyvän tieteellisen käytännön ohjeet, joiden mukaan tutkijan tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, noudattaa avoimuutta tutkimustuloksien raportoinnissa, huomioida muut tutkijat sekä heidän saavutuksensa asianmukaisesti.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa ei voida määritellä yksiselitteistä listaa ohjeista. Tutkimuksen arviointi perustuu kokonaisuuteen, joten sen tulisi olla sisällöltään johdonmukainen. Tutkimuksessa tulisi kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin seikkoihin: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa, aineistonkeruu, tutkimuksen tiedonantajat,

tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi. (Tuomi & Sarajarvi, 2003, 135, 138.) Tutkimuksen pääasiallisena luotettavuuden kriteerinä voidaankin pitää tutkijaa itseä, jolloin arviointi luotettavuudesta koskee tutkimusprosessia kokonaisuudessaan (Eskola & Suoranta 1998, 211).

Tämän tutkimuksen on ollut tarkoituksena selvittää Tampereen yliopistossa toimivien tiedekuntien ja laitosten johtajien käsityksiä akateemisesta johtamisesta sekä sitä, minkälainen kuva aineiston perusteella syntyy akateemisen johtamisen pedagogisesta johtajuudesta. Tutkimuskohteen valintaan ovat vaikuttaneet muuttuva organisaatorakenne sekä muutokset johtamiskäytännöissä. Akateemisesta keskitason johtamisesta on haluttu saada lisää tietoa, sillä aikaisempia tutkimuksia aiheesta on melko vähän. Pro gradu -tutkielman tekijänä minulla oli mahdollisuus päästä keräämään aineistoa tutkimukseen, jota kerättiin Tampereen ja Helsingin yliopistoista, ja pystyin hyödyntämään aineiston Tampereen osaa omassa tutkimuksessani. Osa aineistosta tuli siis valmiina ja osan keräsin itse. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastatteluun osallistuneilta oli tiedusteltu etukäteen halukkuudesta osallistua tutkimukseen.

Tutkimuksen edetessä tiedonantajien anonymiteetti on pyritty turvaamaan, siten että heistä ei ole käytetty tutkimusraportissa kuin juoksevia numerokoodeja. Tämän lisäksi on mainittu tiedekunnat joista johtajia on ollut mukana. Näistäkään ei johtajia pysty tunnistamaan, sillä eri tiedekunnissa on ollut useita johtajia, joten yksilöiminen on tästä syystä vaikeaa. Tutkimustyö alkoi kesäkuussa 2010, joten pro gradu -tutkielman tekeminen kesti noin vuoden. Akateemisen johtamisen tutkimus liittyi Campus Conexus -hankkeeseen, mutta hankkeen osalta tutkielman valmistumiselle ei asetettu valmistumisaikaa. Aineiston analyysia on kuvattu aiemmin metodologiaosassa ja sen eri vaiheet on pyritty tuomaan mahdollisimman hyvin esille. Tutkielman raportti on pyritty kirjoittamaan tieteellisen kirjoittamisen sääntöjen mukaisesti. Raportoinnissa on haluttu tavoitella tekstin sujuvuutta ja luettavuutta, edeten ilmiön yleisemmästä kuvauksesta lähemmäs tutkimuksen näkökulmaa, ja metodologian sekä tulosten esittelyn jälkeen pohtimaan tutkimuksesta syntyneitä tuloksia ja niiden merkitystä laajemmin.

Viimeisen haastattelun kohdalla nousi esille haastattelun luotettavuuskysymykset. Haastateltava epäroi osallistumistaan, koska pelkäsi, ettei hänen anonyymiytensä säilyisi. Tutkijana onkin hyvä ajatella myös tämänkaltaisia kysymyksiä eikä ainoastaan aineistonkeruun kohdalla vaan myös koko tutkimuksen yhteydessä. Ruusuvooren & Tiittulan (2005a) mukaan luottamuksellisuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että haastattelijan täytyy kertoa haastateltavilleen totuudenmukaisesti haastattelun tarkoitus, hänen on käsiteltävä ja säilytettävä saamiaan tietoja luottamuksellisina ja suojeltava

haastateltavien anonyymiyttä tutkimusraportin kirjoitusvaiheessa. Haastatteluaineiston avulla tuotettua tietoa raportoitaessa, on mietittävä henkilöiden tunnistettavuuteen liittyviä tekijöitä. Yksityishenkilöitä haastateltaessa on erityisen tärkeää, että heidän henkilöllisyytensä ei käy raportista ilmi. Anonyymiyden säilyttäminen voi myös koskea tilannetta, jossa ihmisiä haastatellaan oman ammatinsa edustajina. Jotta anonyymiteetti voidaan turvata, on henkilöiden nimet ja muut tunnistamisen mahdollistavat tiedot muutettava. (Ruusuvaori & Tiittula 2005a, 17.) Haastateltujen johtajien henkilöllisyyden paljastavat tiedot on pyritty häivyttämään eikä tutkimusraporttiin ole kirjattu heistä muita tietoja kuin, että he ovat Tampereen yliopiston yksiköiden, laitosten ja tiedekuntien johtajia. Laitoksia ei ole mainittu vaan ainoastaan tiedekunnat on kirjattu raporttiin. Aineistositaateissa johtajat on numeroitu J1, J2, J3, jne.

Haastattelujen luotettavuuteen liittyy myös se seikka, että haastatteluissa johtajat kertoivat työstään hyvin avoimesti. Vaikutti siltä, että johtajat olivat mielissään siitä, että joku oli kiinnostunut heidän työstään ja halusivat jakaa ajatuksiaan tutkijan kanssa. Haastatteluissa johtajat eivät ainoastaan keroneet työn hyviä puolia vaan toivat avoimesti myös työn haasteellisuuden ja ristiriitaisuudetkin esille. Työn ristiriitaisuus näkyi esimerkiksi siinä, miten johtajat kuvasivat haasteellista asemaansa yhteisössä ja erilaisia ristiriitatilanteita henkilöstön välillä. Johtajien avoimuuden ja tiedon jakamisen ansiosta haastatteluissa saatiin kerättyä paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Muilla tavoin, esimerkiksi kyselyn muodossa toteutettu aineistokeruu ei olisi tuottanut varmaan läheskään yhtä kattavasti tietoa.

6.3 Lopuksi

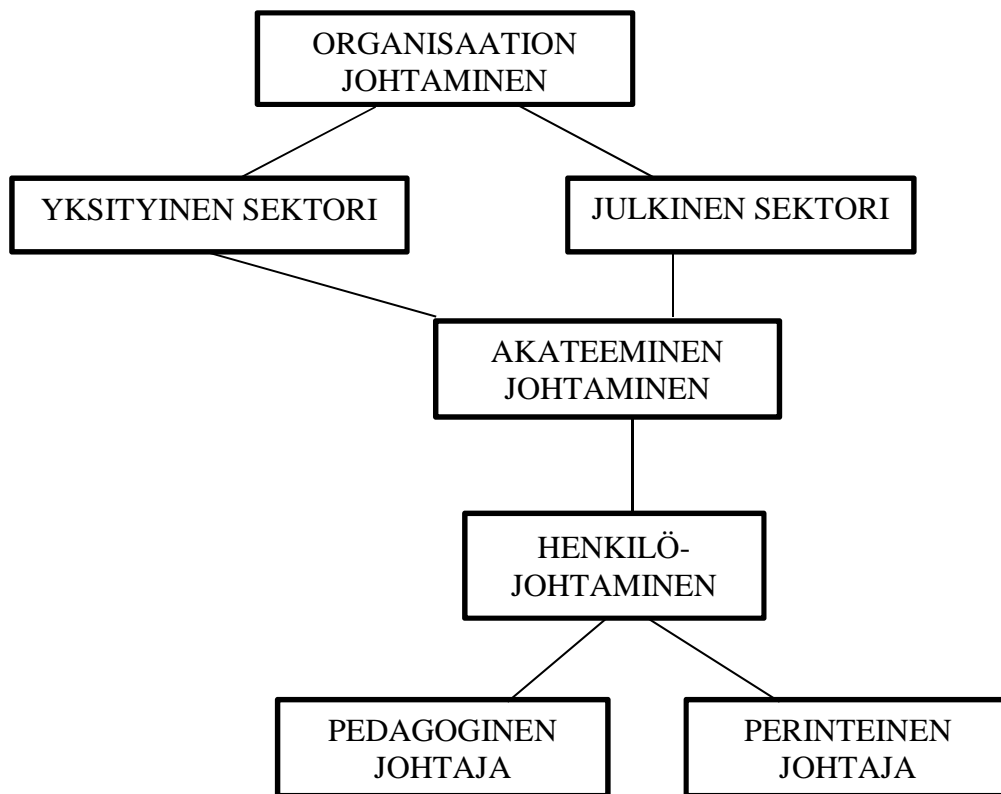
Lähtiessäni tekemään ensimmäistä haastattelua vuosi sitten kesällä, pro gradu -tutkielmani aihe oli vasta hahmollaan. Olin kuitenkin innoissani, koska olin saanut mielenkiintoisen aiheen ja minulla oli mahdollisuus heti päästä tekemään jotain konkreettista tutkimuksen eteen. Aluksi ajatus tuntui hurjalta: Pitäisi mennä haastattelemaan laitoksen johtajia vaikka en ollut edes kunnolla perehtynyt asiaan. Minulla oli kuitenkin aiempia positiivisia ja onnistuneita kokemuksia teemahaastattelun tekemisestä ja koska sain haastattelurungon tukikysymyksineen valmiina, luotin siihen, että kaikki sujuisi hyvin. Olin myös aiemmin käsitellyt pedagogisen johtamisen aihetta opintojeni aikana, joten aihe ei ollut täysin vieras. Matkan varrella työskentelyssä on tullut vastaan hiljaisempia aikoja, jolloin kirjoittaminen tuntui ylitsepääsemättömältä. Mutta on ollut myös aikoja, jolloin aamuyöllä oli päästävä kirjoittamaan, koska ajatukset gradusta tulivat uniinkin. On ollut mielenkiintoista perehtyä maailmaan, joka on opiskelijan näkökulmasta melko vieras, mutta toisaalta erittäin kiinnostava.

Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään, miten pedagoginen johtajuus ja henkilöjohtaminen näyttäytyvät akateemisen johtamisen tehtäväkentässä. Tutkielman lähtökohtana oli aineisto, joka kerättiin osana akateemisen johtamisen tutkimusta Tampereen yliopistossa ja joka ohjasi myös tutkielmani teoreettisen kirjallisuuden valinnassa. Tutkielman teoreettinen osa on koottu siten, että alkuun käsiteltiin johtajuutta yleisemmin ja pikkuhiljaa tekstin edetessä lähestyttiin kohti tutkimuksen näkökulmaa ja lopuksi ennen metodisia tarkasteluja pyrittiin vielä määrittelemään teorian pohjalta pedagoginen ja henkilöjohtaminen tässä tutkimuskontekstissa.

Organisaation johtamista on tutkittu hyvin laajasti sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Kuitenkin akateemisen johtamisen alueella tehty tutkimus on lähinnä kansainvälistä, ja usein akateemiseen ympäristöön liittyvä tutkimus on kohdistunut yliopiston hallinnolliseen johtamiseen ja opetuksen johtamiseen. Akateemisen johtajuuden tutkiminen varmaankin lisääntyy tulevaisuudessa, sillä yliopistot elävät muutoksen aikaa uuden yliopistolain myötä ja erityisesti Tampereen yliopistossa uusi organisaatiojärjestelmä tuo mukanaan uudenlaisia haasteita. Uuden järjestelmän vaikutuksia pystytään näkemään vasta ajan kuluessa.

Pedagoginen johtajuus on vielä melko vieras käsite erityisesti akateemisessa kontekstissa ja tavoitteena olikin selvittää löytyykö johtajien puheista viitteitä pedagogisesta johtajuudesta. Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä henkilöjohtamisen että henkilöstöjohtamisen käsitteitä. Henkilöstöjohtamisen käsite liitetään vahvemmin yritysmaailmaan, mutta käsitteiden välinen raja ei ole kuitenkaan täysin selvä. Viitalan (2007) mukaan henkilöstöjohtamisen voi ajatella jakautuvan henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen ja johtajuuteen. Näistä johtajuus näyttäytyy henkilöstöjohtamisen keskeisimpänä alueena. (Viitala 2007, 20.) Henkilöjohtaminen liittyy läheisesti pedagogiseen johtajuuteen. Tässä tutkimuksessa henkilöjohtaminen kuuluu olennaisesti akateemisen johtamisen tehtäväalueisiin ja näin se liittyy myös perinteisen johtajan tehtäviin. Henkilöjohtamisen voidaankin siis ajatella olevan yleisempi käsite, jonka rinnalla pedagoginen johtaminen merkitsee johtamistapaa akateemisessa yhteisössä.

Kuvio 1. Akateeminen johtaminen organisaatiojohtamisen kentällä.



Kuvio 1 kuvastaa sitä, miten pedagogisen johtajan ja perinteisen johtajan voidaan ajatella sijoittuvan akateemisen johtamisen kentälle. Tavallaan niiden voidaan ajatella sijoittuvan henkilöjohtamisen alle ja kuvastavan johtajan tapaa toimia ja asennoitua johtamiseen. Akateeminen johtaminen sijoittuu enemmän julkisen johtamisen puolelle, mutta siinä on myös hyvin paljon viitteitä yksityisen puolen johtamisesta, joten kuviossa viivat johtavat akateemiseen johtamiseen sekä yksityiseltä sektorilta että julkiselta sektorilta, mutta painotus on enemmän julkisella puolella. Perinteinen johtaja nähdään nykyhetkessä vallitsevana johtajan toimintamuotona. Myös perinteinen johtaja huolehtii tehtävästään ja pyrkii ajattelemaan asioita yhteisöllisestä näkökulmasta. Perinteinen johtaja ei ole siis niin sanottu autoritaarinen johtaja, jollaisiin on ehkä entisaikaan totuttu esimerkiksi yritysmaailmassa. Pedagoginen johtaminen voidaan nähdä akateemisessa yhteisössä niin sanottuna tavoite- ja ihannetilana, johon tulevaisuudessa kannattaisi pyrkiä, jotta työyhteisöistä saataisiin entistä yhteisöllisempiä ja tätä kautta myös kuva johtamisesta voisi muuttua. Tampereen yliopistossa uusien yksiköiden johtajien tehtävissä tulisikin kiinnittää jatkossa huomiota henkilöjohtamiseen ja entistä enemmän johtamisen pedagogiseen lähestymistapaan.

Lähteet

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino

Bergquist, W. H. & Pawlak, K. 2008. Engaging the six cultures of the academy. Revised and expanded edition of the four culture of the academy. San Francisco: Jossey-Bass. Saatavilla osittain [www-muodossa: <http://www.amazon.com/Engaging-Cultures-Academy-William-Bergquist/dp/0787995193/ref=ntt_at_ep_dpi_1>](http://www.amazon.com/Engaging-Cultures-Academy-William-Bergquist/dp/0787995193/ref=ntt_at_ep_dpi_1). Luettu 29.3.2011

Bergquist, W. H. 1992. The Four Cultures of the Academy: Insights and Strategies for Improving Leadership in Collegiate Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Bolden, R., Petrov, G. & Gosling, J. 2009. Distributed Leadership in Higher Education. Rhetoric and Reality. Educational Management, Administration & Leadership 37 (2), 257-277. Saatavilla [www-muodossa: <http://helios.uta.fi:2244/content/37/2/257.full.pdf+html>](http://helios.uta.fi:2244/content/37/2/257.full.pdf+html) Luettu 2.3.2011.

Drucker, P. F. 2000. Johtamisen haasteet. Suom. M. Tillman. Juva: WSOY.

Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS-kustannus. 159-183.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino

Evers, A.-M. & Nevgi, A. 2009. Akateeminen johtaminen. Teoksessa S. Lindblom-Ylänne & A. Nevgi (toim.) Yliopisto-opettajan käsikirja. Helsinki: WSOYpro Oy. 382-393.

Evers, A.-M. 2010 (toim.). Johtamisen hyvät käytännöt Helsingin yliopistossa. Osa 2. Akateeminen johtaminen eri organisaatiotasoilla Helsingin yliopistossa. Saatavilla [www-muodossa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/17524/hallinnon_julkaisuja_66_2010.pdf?sequence=1>](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/17524/hallinnon_julkaisuja_66_2010.pdf?sequence=1). Luettu 17.3.2011.

Gibbs, G., Knapper, C. & Piccinin, S. 2008. Disciplinary and Contextually Appropriate Approaches to Leadership of Teaching in Research-Intensive Academic Departments in Higher Education. Higher Education Quarterly 62 (4), 416-436. Saatavilla [www-muodossa: <http://helios.uta.fi:2092/pdf9/pdf/2008/D85/01Oct08/34527887.pdf?T=P&P=AN&K=34527887&S=R&D=aph&EbscoContent=dGJyMMvl7ESepRA4y9f3OLCmr0meprFSsa64TLOWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2q7BLuePfgex44Dt6fIA>](http://helios.uta.fi:2092/pdf9/pdf/2008/D85/01Oct08/34527887.pdf?T=P&P=AN&K=34527887&S=R&D=aph&EbscoContent=dGJyMMvl7ESepRA4y9f3OLCmr0meprFSsa64TLOWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B2q7BLuePfgex44Dt6fIA) Luettu 4.3.2011.

Hargreaves, A. & Fink, D. 2006. Sustainable Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan.
- Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa: M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 95-115.
- Kekäle, J. 1997. Leadership cultures in academic departments. Akateeminen väitöskirja. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. N:o 26.
- Koen, M. P. & Bitzer, E., M. 2010. Academic leadership in higher education: a “participative” perspective from one institution. Academic Leadership Live. The Online Journal 8 (1). Www-dokumentti: <http://www.academicleadership.org/pdf/ALJ_ISSN1533-7812_8_1_408.pdf> Luettu 6.4.2011.
- Korhonen, V. 2007. Individualistista vai kollegiaalista työkuultuuria yliopistoyhteisössä. Teoksessa: V. Korhonen (toim.) Muuttuvat oppimisympäristöt yliopistossa? Tampere: Yliopistopaino Oy.
- Korhonen, V., Nevgi, A. & Stenlund, A. 2011. Pedagogisen johtamisen ja yhteisten oppimiskäsitysten luomisen haasteet korkeakoulujen muutoksissa. Artikkelikäsikirjoitus 23.3.2011.
- Kurki, L. 1993. Pedagoginen johtajuus. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Julkaisu nro 28. Hämeenlinna: Jäljennepalvelu.
- Linjakumpu, A. 2007. Kenen käsissä on akateeminen johtaminen? Kide (4), Lapin yliopiston yhteisölehti, 9-13. Saatavilla www-muodossa. <<http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=4956c4f5-e93e-4605-8310-c86c2a9eae81>>. Luettu 15.2.2011.
- Linjakumpu, A. 2008. Akateeminen johtajuus etsii paikkaansa – Tunnejohtaminen yliopistojen voimavaraksi. Tieteessä tapahtuu 26 (7), 27-36. Saatavilla www-muodossa. <<http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/view/688/568>>. Luettu 15.10.2010.
- Mielonen, K. 2005. Pedagoginen johtaminen. Ainelaitosten opetushenkilökunnan käsityksiä pedagogisesta johtamisesta Jyväskylän yliopistossa. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Saatavana www-muodossa. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8737/URN_NBN_fi_jyu_2005153.pdf?sequence=1>. Luettu 7.3.2011.

Nikander, L. 2003. ”Hyvää mieltä ja yhteistyötä” Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Nivala, V. 1999. Päiväkodin johtajuus. Acta Universitatis Lapponiensis 25. Lapin Yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Nivala, V. 2002. Pedagoginen johtajuus – näkökulmia koulun ja päiväkodin substanssijohtamiseen. Kasvatus 33 (2), 189-202.

Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 129-140.

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa: J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Yliopistopaino, 155–187. Saatavilla www-muodossa: <http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/pdf/suoj/Parviainen_Kollektiivinen.pdf> Luettu 8.2.2011.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.

Rusko, R. 2009. Johtamisparadigman kehitys julkishallinnossa. Perinteisestä julkishallinnosta uuden julkisjohtamisen kautta julkiseen arvojohtamiseen? Poliitikka 51 (4), 300-309. Saatavilla www-muodossa: <<http://helios.uta.fi:2105/se/p/politiikka/51/4/johtamis.pdf>> Luettu 9.5.2011.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005a. Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 9-21.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005b. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 22-56.

Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum. 23–33.

Sauer, E. 2009. Akateemisen työn johtajuushaasteet. Teoksessa M.-L. Huotari & A. Lehto (toim.) Johtamishaasteena muutos – kirjasto akateemisessa yhteisössä. Tampere: Yliopistopaino. 38–48.

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Amer-yhtymä Oy.

Siltala, J. 2005. Joustavat persoonat joustavilla työmarkkinoilla: ajatuksia sosiaaliluonteen ajankoh-
taisuudesta heuristisena työkaluna. *Psykologia* 40 (1), 74-84. Saatavilla [www-muodossa: <http://helios.uta.fi:2105/se/p/0355-1067/40/1/joustava.pdf>](http://helios.uta.fi:2105/se/p/0355-1067/40/1/joustava.pdf). Luettu 7.5.2011.

Sotirakou, T. 2004. Coping with conflict within the entrepreneurial university: treat or challenge for
heads of departments in the UK higher education context. *International Review of Administrative
Sciences* 70 (2). 345-372. Saatavilla [www-muodossa: <http://helios.uta.fi:2492/content/70/2/373.full.pdf+html>](http://helios.uta.fi:2492/content/70/2/373.full.pdf+html). Luettu 7.3.2011.

Taipale, M. E. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaa-
jina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa. *Acta Universitatis Tampereensis* 1033. Tam-
pereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Taipale, M. E. 2007. Pedagoginen johtajuus ammatillisen kehittämisen tieteellisenä perustana. Te-
oksessa S. Saari & T. Varis (toim.) *Ammatillinen kasvu. Professional growth*. Professori Pekka
Ruohotien juhla-kirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 331-338.

Tampereen yliopiston johtosääntö. Www-dokumentti. <http://www.uta.fi/hallinto/yliopistopalvelut/yleishallinto/saadokset/johtosaanto.html>. Luettu 1.3.2011.

Tampereen yliopiston strategia 2010-2015a. Www-dokumentti. <http://www.uta.fi/esittely/strategia/index.html>. Luettu 1.3.2011.

Tampereen yliopiston strategia 2010-2015b. Hyvä johtaminen yliopiston menestystekijäksi. Www-
dokumentti. <http://www.uta.fi/esittely/strategia/johtaminen.html>. Luettu 15.2.2011.

Their, S. 1994. Pedagoginen johtaminen. Suom. M. Aarnitukia. Maarianhamina: Mermerus.

Tulosityksiköiden johto Tampereen yliopistossa. Www-dokumentti. http://www.uta.fi/laatu/johtaminen/tulosityksikoiden_johto.html. Luettu 15.2.2011.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö. Www-dokumentti. <<http://www.tenk.fi/HTK/index.htm#kaytanto>>. Luettu 5.3.2011.

Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 141-156.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Ylijoki, O.-H. 1998a. Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisatio. Tampere: Vastapaino.

Ylijoki, O.-H. 1998b. Akateemiset heimokulttuurit ja yliopistoyhteisön itseymmärrys. Tiedepoliittikka (3), 7-11. Saatavilla www-muodossa: <<http://helios.uta.fi:2105/se/t/0782-0674/23/3/akateemi.pdf>>. Luettu 9.5.2011.

Yukl, G. 2002. Leadership in organizations. Fifth edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Yliopistolaki 2009. 24.7.2009/558

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.



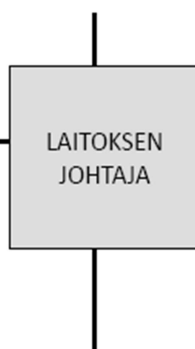
AKATEEMINEN JOHTAMINEN. LAITOKSEN JOHTAJA.

LAITOKSEN STRATEGINEN JA OPERATIIVINEN JOHTAMINEN

- Johtaa ja valvoo laitoksen toimintaa. Vastaa laitoksen kehittämisestä, tehokkaasta ja tuloksellisesta toiminnasta.
- Osallistuu yliopiston strategian ja tiedekunnan tavoiteohjelman valmisteluun. Vastaa laitoksen toimintasuunnitelman laatimisesta. Sitouttaa henkilöstön ottamalla sen mukaan strategiatyöhön ja tulkitsee em. strategiadokumentteja henkilöstölle selkokielellä.
- Vastaa laitoksen toimintasuunnitelman, budjetin, henkilöstösuunnitelman ja HY henkilöstöpolitiikan toteutumisesta.
- Johtaa/koordinoi laitoksen profiilin, painoalojen, infrastruktuurien ja keskeisten kumppanuuksien kehittämistä. Edistää oppiaineryhmien ja oppiaineiden välistä yhteistyötä.
- Kehittää opetusta ja tutkimusta yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa.
- HY johtamisjärjestelmässä toimiminen ja akateemisen johtamisen vision edistäminen: hyvä, kahdensuuntainen vuorovaikutus ja tiedonkulku rehtorin, dekaanin sekä laitoksen varajohtajan, oppiaineista vastaavien professorien, vastuullisten tutkijoiden, muun henkilöstö ja laitosneuvoston kanssa.

TUTKIMUSTOIMINNAN JOHTAMINEN (+YVV)

- Ylläpitää tiedeyhteisön keskustelua tutkimuksen painopisteistä ja kehittämisestä sekä laadukkaasta ja tavoitteellisesta yvv-toiminnasta.
- Kehittää rahoitusmahdollisuuksia osallistamalla rahoittajien tutkimusohjelmien ja -suunnitelmien rakentamiseen sekä tukemalla professorien ja vastuullisten tutkijoiden rahoituksen hakua.
- Tukee tieteiden- ja kansainvälistä tutkimusyhteistyötä.
- Varmistaa jatkokoulutuksen laadun, edistää tutkijakoulu toimintaa, tutkimuslähtöistä opetusta sekä tieteestä tiedottamista.



OPETUSTOIMINNAN JOHTAMINEN (+YVV)

- Ylläpitää koulutuspoliittista keskustelua laadukkaasta opetuksesta ja tavoitteellisesta yvv-toiminnasta.
- Vastaa laitoksen sisäisestä yhteistyöstä ja viestinnästä.
- Opetuksen määrällisistä ja laadullisista tavoitteista ja resurssista sopiminen yhteistyössä tiedekunnan muiden laitosten kanssa.
- Opettajan uran ja pedagogisen kehittymisen tukeminen. Opetusansioiden arvostuksen lisääminen rekrytoinneissa.
- Opetustoiminnan suunnittelun, organisoimisen ja pedagogisen kehittämisen koordinointi strategialähtöisesti.
- Edistää tutkimuslähtöistä opetusta.
- Vastaa opetustoiminnan arviointien, seurantojen, raportointien ja palautejärjestelmien toteuttamisesta sekä niiden pohjalta tehtävästä kehittämistyöstä.

HENKILÖJOHTAMINEN

- Laitoshengen ja yhteisöllisyyden kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen.
- Toimintasuunnitelma-, tutkimus- ja opetuslähtöinen resurssointi sekä hallinnon tehokas järjestäminen.
- Rekrytointien kehittäminen, oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin, selkeät toimenkuvat, tasapuolisuus.
- Henkilöstön kehittäminen: laadukkaat ja molemmille osapuolille hyödylliset kehityskeskustelut, osaamisen kehittämisen mahdollistaminen sekä oikeudenmukainen ja kannustava palkitseminen.
- Ripeä ongelmatilanteisiin puuttuminen.

Liite 2.

HAASTATTELU- JA KESKUSTELUTEEMAT

1 Urakehitys ja pohdinta miten on tullut laitosjohtajaksi

Pyytäisin sinua nyt kertomaan miten ja miksi sinusta on tullut sellainen laitosjohtaja kuin olet nykyisin.

Katsotaan seuraavaksi piirtämääsi janaa alusta alkaen. Olet merkinnyt tänne ensimmäiseksi... (vapaamuotoiset tarinankerrontaa rohkaisevat kysymykset)

2 Akateemisen johtamisen tehtäväkenttä ja painopisteet

Mitä asioita pidät kaikista tärkeimpänä laitosjohtajan työssäsi? Arvioi seuraavia laitosjohtajan johtamistyön alueita (apuna kuvio johtamisen tehtäväalueista). Mitkä näistä alueista ovat työssäsi eniten painottuneita ja miksi?

- laitoksen strateginen ja operatiivinen johtaminen
- tutkimustoiminnan johtaminen
- opetustoiminnan johtaminen
- henkilötoiminnan johtaminen

3 Akateemisen johtamis- ja esimiestyön valta- ja vaikuttamismahdollisuudet

Kenellä mielestäsi on valtaa yliopistossa ja mitkä ovat yksikön esimiehen/laitosjohtajan vaikutusmahdollisuudet yliopisto/organisaatiotasolla ja yksikkötasolla?

Miten vaikutusmahdollisuudet jakaantuvat yliopiston perustehtävien tutkimuksen, opetuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tasoilla?

4 Opetustoiminnan johtaminen osana akateemista johtamis- ja esimiestyötä

Miten laitoksessasi on opetustoiminnan johtaminen järjestetty? Miten sitä tulisi kehittää?

Otetaan esille kehyskertomuksen perusteella kirjoitettu tarina (jos tarina on jäänyt tekemättä, voidaan käyttää hetki tarinan kirjoittamiseen tai kertomiseen suullisesti nauhalle haastattelutilanteessa). Sen jälkeen vapaamuotoinen keskustelu jatkotarinasta ja miksi sen laati sellaiseksi. Mitä ajatuksia kehyskertomus herätti?

5 Johtamis- ja esimiestyön keskeiset haasteet työyhteisötasolla

Millaiseksi luonnehtisit omaa työyhteisöäsi ja mitkä ovat sen johtamisen keskeiset haasteet? Pystytkö nimeämään jonkin metaforan joka kuvaisi työyhteisöäsi (työyhteisöni on kuin ...)

6 Johtamisen haasteet yhteisö- ja organisaatiomuutoksissa

Millaisia ovat mielestäsi johtamisen haasteet yhteisö- tai organisaatiotason muutoksissa laitosjohtajan/esimiehen näkökulmasta ja miten muutokset ovat viime aikoina koskettaneet omaa yksikköäsi?

- Millaiseksi arvioit oman työyhteisösi uudistumiskykyisyyden muutostilanteessa ja mitkä ovat mahdollisia kynnystekijöitä uudistumisessa?
- Millaisia ovat haasteet ajatellen yhteisen käsityksen luomista opetustoiminnan suuntaviivoista ja toimintaa ohjaavista periaatteista em. muutostilanteessa?

7 Kehityshaasteet johtamis- ja esimiestyössä

Miten haluaisin kehittyä laitosjohtajana? Mitä haluaisit kehittää laitosjohtamisessa?

Millaiseksi arvioit esimies- ja johtamiskoulutuksen merkityksen itsellesi ja onko sinulla koulutustoiveita jatkoa ajatellen? Mitä muuta haluaisit sanoa laitosjohtajan työstä tai opetuksen johtamisesta?

Liite 3.

	Pedagoginen johtaja	Perinteinen johtaja
Johtamistyö	<p>Johtamistyö koettiin näköalapaikaksi josta pääsee seuraamaan monenlaista toimintaa ja voi tavata erilaisia ihmisiä.</p> <p>Oleennaista johtajan asennoituminen johtamistyöhön.</p> <p>Työskentely eri tahojen kanssa kuuluu olennaisesti johtajan tehtäviin, henkilökunta, opiskelijat ja ulkopuoliset tahot.</p> <p>Kokonaisuuksien hahmottaminen.</p> <p>Henkilöjohtaminen näkyvää.</p> <p>Alaisten kuuleminen tärkeää.</p> <p>Johtaja tukee alaisten ideoita.</p> <p>Ihmisten yksilölliset ominaisuudet ja tarpeet huomioon.</p> <p>Ihmisten kunnioitus ja arvostus.</p> <p>Työn johdonmukaisuus.</p>	<p>Henkilöjohtaminen osana palkkausjärjestelmää ja arviointeja.</p> <p>Henkilöjohtaminen painottuu ongelmatilanteissa.</p> <p>Asenne johtamistyöhön negatiivinen.</p> <p>Halu siirtyä pois johtamistehtävistä.</p> <p>Tehtävä johon jokainen professori vuorollaan joutuu.</p> <p>Johtajan työ ei näyttäydy tavoittelemisen arvoisena.</p> <p>Johtamisasema uhkaa henkilökohtaista suosiota.</p> <p>Työn hallinnollisuus nähtiin taakkana.</p> <p>Johtamistyö pk-yrityksen johtamista.</p> <p>Strategia, budjetti ja työllistäminen.</p> <p>Asioiden johtaminen tuottaa haasteita.</p> <p>Hallinnollinen kunnianhimo ei saisi olla itsestäänselvyys.</p> <p>Omalla johtamiskaudella työ tehty, mutta sitä ei koeta välttämättä hyväksi johtamiseksi.</p> <p>Välttämättömien töiden tekeminen.</p> <p>Tilanteeseen sopeutuminen</p> <p>Työlle kaivattiin selkeitä rakenteita ja kehyksiä.</p> <p>Palkitsemisjärjestelmä ei motivoi työhön.</p>
Työskentely työyhteisössä	<p>Ollaan tekemisissä ja kosketuksissa henkilöstön kanssa.</p> <p>Henkilöjohtaminen työyhteisön hyvinvointiin ja porukkahenkeen liittyvää.</p> <p>Tiedon jakaminen ja sen avoimuus.</p> <p>Yhteisen veneen soutaminen.</p> <p>Ihmisten sitouttamista yhteisiin päätöksiin keskustelun avulla.</p> <p>Johtaja luo avointa ja keskustelevaa kulttuuria työyhteisöön.</p> <p>Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön ja tavoitteiden asetantaan.</p> <p>Keskustelu ja kuuntelu.</p> <p>Rakentava palaute.</p> <p>Molemminpuolinen luottamus.</p> <p>Yhteisten pelisääntöjen luominen, työnjako ja yhteistyö.</p>	<p>Akateemisen henkilöstön johtamisen vaikeus.</p> <p>Henkilöstö nähtiin haastavana johdettavana.</p> <p>Akateeminen henkilöstö ei ole tottunut johtamiseen.</p> <p>Yhteisten pelisääntöjen soveltaminen.</p> <p>Palautejärjestelmät ja niiden kehittämisen.</p> <p>Resurssit vähissä henkilöstön ristiriitatilanteiden hoitoon.</p> <p>Henkilöstön puolelta vastustusta muutokseen, mutta niihin ei johtajan osata tai haluta löytää ratkaisuja tai ajattelutavan muutosta.</p>

Työyhteisön toimintakulttuuri	<p>Työyhteisön toimintakulttuuri kollegiaalista ja keskustelevaa.</p> <p>Tavoitteena yhteisöllisyyteen pyrkivä kulttuuri.</p> <p>Yhteistyön ja yhteisöllisyyden tärkeyden tiedostaminen.</p> <p>Henkilöstöllä mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan.</p> <p>Yhteistoiminnan parantaminen eri osapuolten välillä.</p>	<p>Pyrkimys kohti keskustelevaa kulttuuria.</p> <p>Tavoitteena kollegiaalisuus, ainakin puheen tasolla.</p>
Asenne tulevaa kohtaan	<p>Positiivinen asenne johtamiseen.</p> <p>Positiivinen asenne muutoksiin.</p> <p>Katse tulevaisuuteen.</p> <p>Työyhteisön motivoiminen muutokseen.</p>	<p>Skeptinen suhtautuminen tulevaan.</p> <p>Pelokas asenne tulevaa kohtaan, sillä tuleva uudistus nähtiin vielä epävarmana.</p> <p>Epäily tulevan järjestelmän toimivuutta kohtaan, ja miten se voi toimia oman laitoksen kohdalla.</p> <p>Jatkuvat muutokset vaikeuttavat työtä.</p>
Oma kehittyminen	<p>Oman toiminnan analysointi ja kuvaus seikka-peräisesti.</p> <p>Oman toiminnan reflektointi.</p> <p>Omien kehitystavoitteiden esiin tuominen.</p> <p>Johtajalta odotetaan aktiivisuutta ja näkemysten esiin tuomista.</p> <p>Omien tavoitteiden asettaminen johtajana.</p> <p>Johtajan minäkuva ja itsetunto ja niiden kehittäminen.</p>	<p>Ei kiinnostusta muuttaa toimintatapoja.</p> <p>Ei henkilökohtaisen kehittymisen haasteita.</p> <p>Johtamistyötä ei nähty mahdollisuutena ja osana omaa ammatillista kehittymistä.</p>