



Turun yliopisto
University of Turku



KOHTI MONIALAISTA TIEDEYLIOPISTOA
Turun kauppakorkeakoulun kasvun
ja muutoksen vuodet 2000–2010

Tapani Kunttu



Turun kauppakorkeakoulu
Turku School of Economics

KOHTI MONIALAISTA TIEDEYLIOPISTOA
Turun kauppakorkeakoulun kasvun
ja muutoksen vuodet 2000–2010

Tapani Kunttu

Sarja/Series C-1:2012



Turun kauppakorkeakoulu
Turku School of Economics

Copyright © Tapani Kunttu & Turun yliopiston kauppakorkeakoulu
Taitto: Mirja Sarlin

ISBN 978-952-249-246-3 (nid.) 978-952-249-247-0 (PDF)
ISSN 0357-4679 (nid.) 1799-1366 (PDF)

Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Turku 2012

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE	5
KIRJOITTAJAN SAATESANAT	7
TURUN KAUPPAKORKEAKOULU 2000-LUVULLE.....	9
Turun kauppakorkeakoulu vuosituhatosen vaihteessa	9
<i>Turun kauppakorkeakoulu 50 vuotta – juhlallisuuksia, yhteisöllisyyttä, omanarvontunnetta</i>	9
<i>Lisärakennushanke – tilaa ja yhteenkuuluvuutta yliopistomaisessa miljöössä</i>	14
Hallinto-organisaation ja -kulttuurin kuudes vuosikymmen	21
<i>Turun kauppakorkeakoulun johto ja johtajat</i>	21
<i>Muutospiriteitä ainelaitoksissa ja hallintopalveluissa</i>	25
STRATEGIA 2015 – KOHTI LAAJA-ALAISTA KAUPPATIETEEL- LISTÄ YLIOPISTOA.....	31
Strategiatyön perinteet Turun kauppakorkeakoulussa	31
Uutta strategiaa luodaan 2003–2004.....	33
<i>Lähtökohdat ja tavoitteet</i>	33
<i>Työryhmä työskentelee – kyselyjä, arviointeja, analyyseja</i>	34
Strategia 2015	37
<i>Toiminta-ajatus, tavoitteet, menestystekijät</i>	37
<i>Näkemyksiä työryhmätyöskentelystä ja strategian merkityksestä</i>	39
<i>Strategiatyö – jatkuva prosessi</i>	40
UUDISTUVAA OPETUSTA JA KANSAINVÄLISTYVÄÄ TUTKIMUSTA.....	43
Tutkinnonuudistus Bolognan julistuksen hengessä	43
Maisteriohjelmilla asiantuntija- ja johtotehtäviin.....	48
Kansainvälistyvä perustutkinto-opetus	50
Vuorovaikutteista opetusta.....	52
Innovaatioita opiskeluun ja opintoihin	55
Strategiatyöstä vauhtia tutkimukseen	57
Jatkokoulutus ja -opinnot.....	62
Tutkimuksen profiloitumista fuusion edellä	65
ERILLISLAITOKSET JA YLIOPISTON KOLMAS TEHTÄVÄ.....	67
Jännitteitä aine- ja erillislaitosten suhteissa	68
YTKK – ja sen perilliset.....	69
Porin yksikkö – TuKKK pienoiskoossa.....	74
Tulevaisuuden tutkimuskeskus – profiilintekijä	77

YHTEISÖLLISYYTTÄ KAUPPAKORKEAKOULUN ARJESSA JA JUHLASSA	81
Familiaarinen toimintakulttuuri	81
Työhyvinvoinnin ja työskentelykulttuurin kehittämistä	84
TuKKK ja TuKY yhteisvoimin vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä	87
parantamassa	87
Akateemista juhlakulttuuria kotoisessa ilmapiirissä	89
60-vuotisjuhlallisuudet uudessa tilanteessa	94
TUKIORGANISAATIOIT JA YHTEISTYÖKUMPPANIT	99
Kauppakorkeakoulun tukisäätiön tuiki tärkeä tuki	99
Turun Kauppakorkeakouluseura – yhdysside ja tukija	101
Alumnit kauppakorkeakoulun asialla	106
Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta – tasavertainen yhteistyökumppani	110
ITSENÄISESTÄ KAUPPAKORKEAKOULUSTA	
UUTEEN TURUN YLIOPISTOON	115
Itsenäisyys vaakapuulla 1990-luvulla	115
Kauppakorkeakoulu ja rakenteelliset muutokset	116
Yhteistyön tiivistämisestä konsortiohankkeeseen	118
Ellivuoren kehittämispäivä 2007	121
<i>Henkilökunnan nettikyselyn anti</i>	121
<i>Ryhmätyöskentelyn muistiot</i>	123
Valmistelutyöryhmistä yhdistymiseen	126
<i>Vuoden 2008 laadunvarmistusjärjestelmän auditointi ja yliopisto- fuusio</i>	128
Konsortioista uuteen Turun yliopistoon	129
<i>Valmistautumista ja valmentautumista uuteen vaiheeseen</i>	129
<i>Palautetta kauppakorkeakoulusta ja yhteistyökumppaneilta</i>	130
<i>Vuoden 2009 yhdistymissopimus kauppakorkealaisittain</i>	132
<i>Kauppakorkeakoulun johto ja yhdistymisprosessi</i>	133
<i>Fusion valo- ja varjopuolia</i>	135
KANSAINVÄLISTYMISEN JA TIEDEYLIOPISTON AIKA 2000–2010	141
Turun kauppakorkeakoulun vakuuttava brändi	141
Tavoitteet toteutuvat – ajat muuttuvat	142
SUMMARY	146
LÄHTEET	149
LIITTEET	154
Professorit 2000–2009	
Laitosjohtajat 2000–2009	155

ESIPUHE

Turun kauppakorkeakoulu on yli kuudenkymmenen vuoden ajan ollut merkittävä kauppatieteellinen toimija. Sen toiminta on niin monipuolista ja vaikuttavaa, että on erittäin aiheellista kirjata toiminnan vaiheet tällä kuudetta vuosikymmentä kuvaavalla historiateoksella.

Teoksen kirjoittajaksi pyydettiin VTL, historioitsija Tapani Kunttu, joka kauppatieteellisen alan ulkopuolisena henkilönä on erittäin hyvin onnistunut kuvaamaan niitä suuria muutoksia ja tunteita, joiden aikaa olemme 2000-luvulla eläneet. Haluan kiittää häntä ja muita henkilöitä, jotka ovat haastatteluin, materiaalein ja työpanoksin vaikuttaneet teoksen valmistamiseen.

Tämä on samalla kertomus yliopistomaailman voimakkaasta muuttumisesta viimeisen vuosikymmenen aikana. Globalisaatio on aivan oleellisesti vaikuttanut myös yliopistopolitiikkaan ja tiedemaailman linjauksiin. Uuden yliopistolain henki on aivan erilainen kuin aikaisemmin, siinä painotetaan yliopistojen omaa vastuuta toiminnastaan ja taloudestaan, kansainvälisesti kilpailukykyistä tutkimusta ja laadukasta opetusta. Julkinen rahoitus jaetaan tulosten, ei enää tavoitteiden mukaan.

Turun kauppakorkeakoulu on 2000-luvulla jatkanut kehittymistään monipuoliseksi ja kansainvälisesti toimivaksi yliopistoksi. Historiateoksen kuvaamalla tavalla on kehitetty kaikkia toiminnan alueita: tutkimusta, opetusta ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Samaan aikaan ovat kuitenkin myös muut alan toimijat edistyneet, joten vertailukohtat ovat myös entistä vaativammat.

Tässä ympäristössä kauppakorkeakoulu on menestynyt ja sen on myös jatkossa menestyttävä. Kuusikymmenvuotisen taipaleen aikana on kehittynyt toimintakulttuuri, joka on vahvuus sinänsä. Ihmiset organisaatiossa vaihtuvat, mutta kulttuuri antaa vahvan nojan jatkuvuudelle, hyvien asioiden säilyttämiselle ja puutteiden korjaamiselle.

Kauppakorkeakoulun pitää jatkossakin olla näkyvä ja itsestään kertova toimija. Urheilujohtajan sanontaa lainatakseni paras strategia ”on juosta kovemmin kuin muut”. Teot ja tulokset siis ratkaisevat menestyksen, myös osana kansainvälisissä rankingeissä hyvin menestyvää Turun yliopistoa.

Olen elänyt Turun kauppakorkeakoulun organisaatiossa yli kaksi kolmasosaa sen historiasta. Tänä aikana olen ollut mukana useissa tässä teoksessa mainituissa saavutuksissa ja tapahtumissa, kuten johtamiskoulutuksen aloittaminen ja Porin yksikön kehittäminen. Mukana eläminen synnyttää vahvan kauppakorkealaisuuden, jonka toivoisin olevan luonnollista kaikille Turun kauppakorkeakoulun henkilökuntaan kuuluville, opiskelijoille ja sidosryhmille.

Haluan osaltani kiittää kauppakorkeakouluyhteisöä neljäkymmentävuotisesta yhteisestä toiminnasta. Tämä teos kuvaa osaa tästä taipaleesta, hyvin realistisella tavalla. Se tuo esille sekä onnistumisia että huolen aiheita. Organisaatioiden toiminnassa on aina samanaikaisesti onnistumisia, samanhenkisyyttä, erilaisia mielipiteitä, pieniä ristiriitoja, erilaisia uskomuksia, oikeita ja vääriä tietoja jne. Tunteiden monipuolisuus luo inhimillisen ympäristön, josta toivon jatkossakin syntyvän hengen pitää kauppakorkeakoulu edelläkävijänä, uudistajana ja menestyjänä.

Tapio Reponen

Turun yliopiston vararehtori

Turun kauppakorkeakoulun rehtori 1996–2009

KIRJOITTAJAN SAATESANAT

Turun kauppakorkeakoulun 10-vuotishistoriateoksen laatimisen alku ajoittuu vuodenvaihteeseen 2009–2010. Tuolloin uuden Turun yliopiston vararehtoriksi siirtyvä kauppakorkeakoulun rehtori Tapio Reponen käynnisti historiikkihankkeen koulun kuudennesta, yliopistofuusiota edeltävästä vuosikymmenestä. Turun kauppakorkeakoulun ja Turun yliopiston yhdistyminen olikin luonteva vaihe koota kansiin kauppakorkeakoulun vuosien 2000–2010 kehitysjakso. Käsillä oleva teos on itsenäinen jatko Turun kauppakorkeakoulun entisen rehtorin Reino Kanervan kirjoittamalle ja vuonna 2000 julkaistulle koulun 50-vuotisjuhlakirjalle.

Toimeksianto osoittautui kiinnostavaksi, mutta myös haastavaksi. Onhan kirjahankkeessa kysymys historiankirjoituksesta, jossa käsitellään asioita ja tapahtumia, päätöksiä ja tuloksia, joiden tarkastelu ja johtopäätösten teko niiden ajallisesta läheisyydestä johtuen asettaa historioitsijan tavallistakin vaikeampaan, jos kohta tutkimuksellisesti mielenkiintoiseen asemaan. Kieltää ei myöskään voi, etteivätkö Turun kauppakorkeakoulu ja sen edustama tieteenala kaikkinsa olisi merkinneet selvää haastetta.

Olen pyrkinyt rakentamaan Turun kauppakorkeakoulun vuosien 2000–2010 ajanjaksosta yhtenäistä kokonaiskuvaa ja kehityskertomusta tarkastelemalla niin koulun arkea perustehtävineen ja -toimintoineen kuin myös juhlaa mieleenpainuvine tapahtumineen – ja merkittävine käännekohtineen. Samalla, kun olen tarkastellut ajan suuria korkeakoulupoliittisia muutoksia, olen pyrkinyt selvittämään, millainen vaikutus niillä on ollut kauppakorkeakoulun toimintaresursseihin, työskentelyilmapiiriin ja henkeen. Kehitysjaksoa on käsitelty koko koulun tasolla ja vain poikkeustapauksissa ja esimerkein tarkastelu on viety laitostasolle. Poikkeuksen tästä muodostavat erillislaitokset.

Historiikin keskeinen lähdeaineisto koostuu Turun kauppakorkeakoulun hallituksen sekä tiede- ja opetusneuvoston pöytäkirjoista. Yksittäisistä, merkittävistä lähdekokonaisuuksista mainittakoon strategia 2015 -materiaali sekä ajanjakson loppuvuosiin ajoittuneiden konsortiohankkeen ja yliopistofuusion aineistot. Kauppakorkeakoulun vuosikertomusten ohella erinomainen lähde on ollut koulun oma tiedotuslehti Mercurius, jonka pääkirjoitukset, katsaukset ja uutiset ovat tarjonneet eräänlaisen avaimen

periodin tapahtumiin, ilmiöihin ja henkilöihin. Korkeakoulupolitiikkaa, kauppakorkeakoulua ja sen yhteistyökumppaneita käsittelevää kirjallisuutta on käytetty paitsi tausta-aineistona myös primäärilähteenä.

Oma lukunsa ovat laajat henkilöhaastattelut. Näiden tiedollinen anti on työn tavoitteiden kannalta ollut erittäin tärkeä, jopa ratkaiseva. Moni kysymys ja tapahtuma on saanut kauppakorkeakoulun keskeisten toimijoiden haastatteluissa lisävalaistusta ja avannut uudenlaisia näkökulmia koulun lähihistoriaan. Tiedollisen annin ohella haastattelut sisältävät myös henkilökohtaisia arvioita ja näkemyksiä, jotka antavat historiaan elävyyttä ja syvyyttä. Haastateltujen nimet haastatteluajankohtineen löytyvät muun dokumentaation ohella lähdeluettelosta. Kirjan valokuvat ja kuvat ovat, ellei erikseen mainita, Turun kauppakorkeakoulun kuva- ja arkistolähteistä.

Monivaiheisen tutkimus- ja kirjoitustyön päätyttyä on paikallaan kiitokset, joista ensimmäiset haluan osoittaa Turun yliopiston vararehtorille Tapio Reposelle – työn toimeksiannosta, haastatteluista, muusta informaatiosta ja lopuksi historiikin käsikirjoituksen paneutuvasta palautteesta. Kauppakorkeakoulun johdossa Tapio Reposta seuranneelle professori Satu Lähteenmäelle niin ikään kiitos hänen työlle osoittamastaan kiinnostuksesta. Samalla haluan kiittää kaikkia muitakin haastattelemiani kauppakorkealaisia heidän myötämielisestä suhtautumisestaan haastatteluun ja panoksestaan suullisen historian keruu- ja tallennustyössä koulun piirissä. Myös sähköpostitse tietoja antaneet ovat osaltaan täydentäneet kirjan aihepiiriä.

Kirjaprojektiin liittyvien käytännön asioiden luistavasta hoitamisesta kiitokseni kauppakorkeakoulun johdon sihteerille Terhikki Saarelle. Monen muun asian lisäksi hän on ollut suureksi avuksi kirjaan valittujen valokuvien kokoamisessa ja järjestämisessä, jossa olen voinut tukeutua myös Aleksis Rajamäen apuun. Itse vastaan historiikkiin valittujen valokuvien tekstityksestä. VTM Katja Salo on purkanut haastattelut tutkimuskäyttöön, mistä hänelle kiitos. Puolisollani ylilääkäri Kristina Kuntulla – itsekin tutkimusta tekevänä – on tässäkin kirjaprojektissani ollut tärkeä sivusta seuraavan, mutta myös aktiivisesti tukevan ja kannustavan läheisen asema ja rooli. Siitä hänelle suuri kiitos.

Suomen Turussa 19.9.2012

Tapani Kunttu

VTL (FM), historioitsija-tietokirjailija

Historia & Memoria Tapani Kunttu

TURUN KAUPPAKORKEAKOULU 2000-LUVULLE

Turun kauppakorkeakoulu vuosituhannen vaihteessa

Turun kauppakorkeakoulu 50 vuotta – juhlallisuuksia, yhteisöllisyyttä, omanarvontunnetta

”Juhlavuoden tulemme varmasti muistamaan myönteisenä ja laadukkaana toiminnan vuotena, jossa korkeakoulun henkilökunta on monin tavoin osoittanut aktiivisuutensa ja osaamisensa”, totesi rehtori Tapio Reponen Turun kauppakorkeakoulun 50-vuotisjuhlavuoden toimintakertomukseen sisältyvässä katsauksessa. Esitellessään samaisessa vuoden 2000 vuosikertomuksen kirjoituksessaan monipuolisen ja aktiivisen tutkimus- ja koulutusyksikkönsä liiketoimintaosaamisen korkeaa tasoa sekä koulun laajaa yhteistyökumppaneiden verkostoa Reponen toi arvostavasti esille henkilökunnan merkittävän panoksen kauppatieteellisellä alalla saavutetusta vahvasta ja tunnustetusta asemasta. Juhlavuotta näyttääkin vietetyn varsin itsettyytyväisissä tunnelmissa – ja epäilemättä syystäkin.

Turun kauppakorkeakoulun 50-vuotisjuhlallisuuksia varten perustettu juhlavuositöimikunta aloitti valmistelut jo joulukuussa 1997. Kun juhlavuoden tapahtumia ryhdyttiin suunnittelemaan, alusta alkaen oli selvää, että järjestelyissä on mukana henkilökunnan eri sektorit. Pyrkimyksenä oli tehdä juhlavuodesta koko talon yhteinen juhla, mikä sopi

hyvin jo vuonna 1996 alkaneen strategiaproessin linjauksiin. Tämä tuliikin näkymään monin eri tavoin vuoden 2000 aikana.

Juhlavuoden tapahtuma- ja ohjelmatarjonta oli runsas ja jakaantui varsin kattavasti koko kalenterivuodelle. Sen jälkeen, kun juhluvuosi oli tammi-kuussa varsinaisesti avattu – tällöin mm. julkistettiin tieteellinen juhla- julkaisu – tilaisuudet seurasivat nopeasti toisiaan. Turun kauppakorkeakou- lun maaliskuinen vuosipäivä sisälsi juhlallisuuksien koko kirjon alkaen onnittelijoiden vastaanotosta koulun omissa tiloissa ja jatkuen juhlavasti varsinaisen vuosijuhlan vietolla Turun Akatemiatalossa. Vuosijuhlan pää- puheen piti Euroopan keskuspankin johtokunnan jäsen Sirkka Hämäläinen. Akatemiatalon juhlassa julkistettiin myös emeritusrehtori Reino Kaner- van kirjoittama kauppakorkeakoulun 50-vuotisjuhlakirja Hattu, miekka ja diplomi, ekonomikoulusta kansainväliseksi tiedeyhteisöksi. Samassa tilaisuudessa nimitettiin kauppakorkeakoululle neljä uutta kunniajäsentä: emeritusprofessorit Reino Kanerva, Pentti Malaska ja Kalevi Piha sekä konsuli Jukka Vihanto. Vuosipäivän kallistuessa iltaan juhli- van kauppakor- keakoulun henkilökunta puolisoineen siirtyi perinteikkäälle Turun VPK- talolle viettämään iltajuhlaa tanssiaisineen. Elokuussa oli vielä lisäksi eril- linen henkilökuntatapahtuma.

Huhtikuussa alkoivat puolestaan aina loppusyksyyn saakka kestäneet eri oppiaineiden studia generalia -luentosarjat. Toukokuun alkupuolella jär- jestettiin Turun kauppakorkeakoulun kolmas tohtoripromootio, jossa vihit- tiin yhdeksän kunniatohtoria – ulkomaalaisia heistä oli neljä – ja 32 nuorta tohtoria. Promootion suunnittelusta ja järjestelyistä vastasi erillinen toimi- kunta. Promootio kattoi kaikki siihen perinteisesti kuuluvat akateemiset menot: miekanhiojaiset, itse promootioakti, juhla- jumalanpalvelus sekä iltajuhla traditionaalisine päivällisineen, puheineen ja tansseineen Turun linnassa. Promootorina toimi professori Pekka Pihlanto ja juhlamenojen ohjaajana professori Antti Paasio; yliairuen tehtävät oli puolestaan uskottu kauppatieteiden tohtori Pirjo Vuokolle. Kolmipäiväisten juhlallisuuksien päätteeksi promootioväki osallistui perinteiselle purjehdukselle höyrylaiva Ukko Pekalla.

Vuoteen 2000 sisältyi tilaisuuksien ja tapahtumien lisäksi huomattavia kulttuuritekoja ja lahjoituksia. Jo edellisyyksynä lukuvuoden avajais- ten yhteydessä paljastettiin kauppakorkeakoulun sisäänkäynnin edustalla taiteilija Harry Kivijärven veistos Kivitaulu. Koululle lahjoitettu teos on Matti Koivurinnan säätien omaisuutta. Juhlavuoden alkua koulu juhlisti



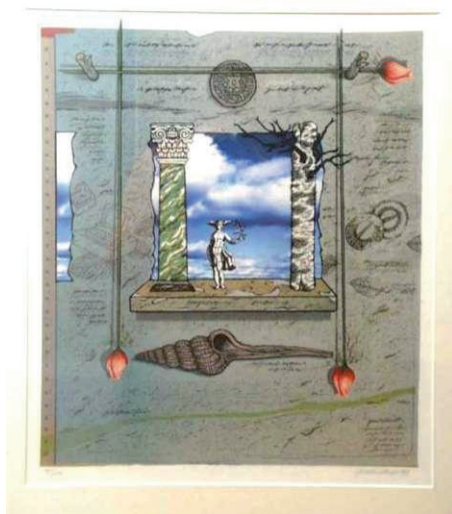
Vuoden 2000 tohtoripromootion miekanhiojaiset pidettiin Turun kaupungintalolla. Miekkaansa vuorollaan hiomassa nuori tohtori Pasi Malinen.

erilaisten taidetilaustöiden julkistamisella: nämä olivat Raimo Kanervan serigrafia Uusi aamu ja Jarkko Rothin 50-vuotismitali. Myöhemmin kauppakorkeakoulu vastaanotti mittavan taidelahjoituksen koulun kasvatelilta, Matti ja Martta Kaitilalta.

Juhlavuoden ansiosta seuraavan lukuvuoden 2000–2001 avajaiset olivat tavallista juhlavammat. Tuolloin kauppakorkeakoulun henkilökunnalle jaettiin ensimmäiset stipendit vastaperustetusta juhlavuoden rahastosta, jonne kertyneiden onnittelulahjoitusten kokonaissumma oli noussut likimain miljoonaan markkaan. Samalla muistettiin taidelahjoituksin koulun toimintaa merkittäväällä tavalla tukeneita yrityksiä. Kaiken lisäksi avajaisten yhteydessä ”tehtiin historiaa”, kun samalla kertaa kolme naisprofessoria, Aino Halinen-Kaila, Satu Lähteenmäki ja Heli Marjanen, piti virkaanastujaisesityksensä.

Kun tähän lisätään vielä läheisen yhteisyökumppanin Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunnan 50-vuotisjuhla Turun linnassa, voi todeta koulun juhlavuoden tulleen huomioon otetuksi ja vietetyksi perinteiseen ja samalla näyttävään, mutta myös familiariseen kauppakorkeakoululaiseen

Turun kauppakorkeakoulun 50-vuotista historiaa juhlistavia taideteoksia



Taiteilija Raimo Kanervan serigrafia Uusi aamu.



Taiteilija Harry Kivijärven Kivitalu.



Turun kauppakorkeakoulun juhlamitali, jonka on suunnitellut taiteilija Jarkko Roth. Vasemmalla mitalin etusivu, oikealla takasivu.

– ”tukkilaiseen” – henkeen. Mitä juhlavuosi sitten antoi ja mitä se merkitsi kauppakorkeakoululle?

Juhliessaan näyttävästi monin eri tavoin pyöreitä vuosiaan Turun kauppakorkeakoulu halusi luonnollisesti kertoa siihenastisesta toiminnastaan tiedeyliopistona ja senhetkisestä asemastaan kansallisessa ja kansainvälisessä kauppatieteellisessä kentässä. Tiedotusvälineet ja varsinkin paikallinen me-



Turun kauppakorkeakoulu sai huhtikuussa 2003 merkittävän taidelahjoituksen. Tuolloin varatuomari ja ekonomi Matti Kaitila ja lehtori Martta Kaitila lahjoittivat koululle 20 serigrafiaa. Vuosina 2004-2005 he lahjoittivat vielä yhteensä 21 graafista teosta. Kuva ensimmäisestä lahjoitustilaisuudesta, jossa rehtori Tapio Reponen (vas.) vastaanottaa kauppakorkeakoulun puolesta taidelahjoituksen koulun alumnilta Matti Kaitilalta.

dia käsittelivät koulun juhluvuotta näyttävästi sanoin ja kuvin. Samalla juhlivalle kauppakorkeakoululle tarjoutui oiva tilaisuus näyttää, minkälainen organisaatio se on ja pyrkiä entisestään vahvistamaan yhteyksiään erilaisiin yhteisöihin ja yrityksiin sekä vakuuttamaan sidosryhmiään, ja laajemminkin ympäröivää yhteiskuntaa vahvasta osaamisestaan ja asemastaan alan valtakunnallisessa vertailussa.

Toisaalta kauppakorkeakoululaisille oli tärkeää viettää juhluvuotta myös oman talon tyyliin omassa joukossa, mikä tuli hyvin esiin vuosipäivään liittyvässä henkilökunnan iltajuhlassa ja loppukesän henkilökuntatapahtumassa. Ei ollut sattuma, että yhteisöllisyyden ja yhteishengen kehittäminen nousivatkin koko juhluvuoden keskeisiksi teemoiksi. Tapio Reposen mukaan juhluvuosi oli kaikkiaan onnistunut ja vahvisti kauppakorkeakoulun identiteettiä, yhteenkuuluvuutta ja näkyvyyttä. Tätä samaa – yhteisöllisyyttä ja yhteishengen kehittämistä – on korostanut Paavo Okkokin.

Juhlavuoden saldoon voidaan lukea myös Turun kauppakorkeakoulun Alumniiyhdistys. Vuoden 2000 lokakuussa yhdistys kutsui jäseniään ensimmäiseen tapaamiseen kauppakorkeakoululle. Lokakuiseen tapahtumaan saapui pari sataa koulun entistä opiskelijaa tapaamaan vanhoja kurssikavereitaan, henkilökunnan edustajia ja nykyopiskelijoita. Alumniiiltapäivän ohjelman runko muodostui alumnien omista luennoista, musiikista ja vapaamuotoisesta yhdessäolosta Montussa. Juhlavuoden alumnitapaamisesta alkoi uudentyyppinen kauppakorkeakoulun ja koulusta valmistuneiden välinen yhteistyömuoto. Alumniiyhdistyksen päätoimintamuotona ovat sittemmin olleet kerran vuodessa pidettävät alumniipäivät, joissa on valittu vuoden alumni.

Turun kauppakorkeakoulun 50-vuotisjuhlavuotta vietettiin kaiken kaikkiaan sangen onnellisten tähtien alla. Vuosituhannen vaihteen kauppakorkeakoulu eli vahvan kehityksen ja voimakkaan kasvun aikaa, mikä tuli monin tavoin esille myös juhlavuodessa ja siitä välittyvässä kuvassa ulospäin. Usko itsenäisen turkulaisen kauppatieteellisen alan tutkimus- ja koulutusyksikön tulevaisuuteen oli vielä vuonna 2000 varsin luja.

Lisärakennushanke – tilaa ja yhteenkuuluvuutta yliopistomaisessa miljöössä

Sen jälkeen, kun Turun kauppakorkeakoulu oli vuonna 1958 saanut oman rakennuksensa Turun yliopiston kupeessa olevalle Rehtorinpellon puistoalueelle, koululle oli vielä ennen vuosituhannen vaihdetta valmistunut kaksi laajennusosaa – ensimmäinen vuonna 1963 ja jälkimmäinen vuonna 1988. Tästä huolimatta kauppakorkeakoulun lisätilan tarve oli 1990-luvun lopulla jälleen ajankohtainen toiminnan laajennuttua merkittävästi. Tavoitteena oli myös saada Turun teknologiakeskuksessa vuokratiloissa toimiva ulkoisen rahoituksen yksikkö yhteisen katon alle. Tätä silmällä pitäen Valtion kiinteistölaitos valmisteli koulun kehittämissuunnitelman.

Keskustelut Senaatti-kiinteistöjen (ent. Valtion kiinteistölaitos) kanssa alkoivat 1990-luvun jälkipuoliskolla. Hanke oli kauppakorkeakoululle taloudellisesti iso ja käynnistyi vaiheessa, jossa yliopistojen rahoituksen tulevaisuudestaan ei ollut aivan tarkkaa tietoa. Neuvottelut olivat tiukkoja ja piti jatkuvasti miettiä, miten hanke voidaan toteuttaa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Kokonaisrakennuskustannuksia onnistuttiin kuitenkin

kin pienentämään sen verran paljon – esimerkiksi vaihtamalla käytettäviä materiaaleja – että koulu tuli loppujen lopuksi saamaan suhteellisen edullisen vuokratason, muistaa rakennusprosessin eri vaiheissa keskeisessä asemassa ollut rehtori Tapio Reponen. Kaikesta huolimatta aika oli raskasta kauppa korkeakoululle ja hänelle itselleen; olihan kysymyksessä koulun taloudellinen tila ja sen kestävyys. Läheltä tapahtumia seurannut vararehtori Paavo Okko muistaa Reponen kanssa käymänsä vakavansävyiset palaverit koulun pärjäämisestä tilakustannusten paineissa. Hänestä rehtorilla oli kuitenkin ”homma hyvin hanskassa”!

Suunnitteluprosessin kuluessa mietittiin paria, kolmeakin sijoituspaikkaa, joskin varsin pian laajennusosan sijoituspaikaksi valittiin päärakennuksen ja Hämeenkadun välinen puistoalue, jolle Turun kaupunki alkoi nyt laatia asemakaavamuutosta ja arkkitehtitoimisto Nurmela, Raimoranta ja Tasa Oy alustavaa hankesuunnitelmaa. Ilman ulkopuolisia soraääniä ja vastalauseita ei tämäkään projekti lähtenyt liikkeelle. Viitattiin niin Hämeenkatuun rajoittuvan puiston pilalle menoon, kuin myös tulevan lisärakennuksen korkeuteen. Tapio Reposesta oli sinänsä kiintoisaa, että lähinaapureista ainoastaan Turun yliopistollinen keskussairaala (TYKS) suhtautui kriittisesti lisärakennukseen; nelikerroksista kauppa korkeakoulun taloa pidettiin liian korkeana ympäristöön.

Suunnitelmista päästiin tekoihin vuonna 2001. Tällöin kauppa korkeakoulu teki vuokrasopimuksen lisärakennuksesta Senaatti-kiinteistöjen kanssa. Lisärakennuksen ja vanhan osan peruskorjauksen arkkitehtisuunnittelusta vastasi Työyhteisliittymä Arkkitehtitoimisto Raimo Teränne Oy & Arkkitehtitoimisto Leena Yli-Lonttinen Ky ja pääurakoitsijana toimi aluksi TKU-Rakennus Oy, joka vaihtui myöhemmin Palmberg Turku Oy:ksi. Päärakennuksen kolmannen osan rakentaminen aloitettiin elokuussa 2001, peruskivi muurattiin vielä saman vuoden lokakuussa ja harjannostajaisia vietettiin toukokuun lopussa 2002.

Keskeisenä periaatteena oli tehdä uudisrakennuksesta valoisa ja samalla lisätä laajojen lasipintojen avulla valoa myös päärakennukseen. Vaikutusta parannettiin avaamalla seiniä vanhasta osasta. Tällä kaikella pyrittiin Reponen mukaan tukemaan kauppa korkeakoulun vuorovaikutteisuutta, ulospäin suuntautuneisuutta ja innostusta työntekoon. Hänen parinaan neuvotteluissa aina vuosituhannen vaihteeseen asti olleen hallintojohtaja Arno Leinon idea oli, että lisärakennuksen ja vanhan osan välialue katettaisiin, jolloin saataisiin toimiva ja monikäyttöinen yhteistila. Tarkoituksena oli, että Mer-



Turun kauppakorkeakoulun päärakennuksen kolmannen laajennusosan, ns. lisärakennuksen työt pääsivät käyntiin elokuussa 2001.

catoriksi ristityssä henkilökunnan ja opiskelijoiden yhteistilassa voitaisiin järjestää erilaisia tilaisuuksia, näyttelyjä, teemapäiviä, konferenssien juhlatilaisuuksia ja niin edelleen. Näin on tapahtunutkin.

Kun uudisrakennus oli syksyn 2002 alussa valmistunut, alkoi peruskorjaus kauppakorkeakoulun kahden ensimmäisen rakennusvaiheen tiloissa. Nyt uudisrakennus sai toimia peruskorjattavien tilojen väistötilana, joihin muuttivat mm. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, huomattava osa hallintopalveluyksiköstä sekä koulun kirjasto-tietopalvelu. Etenkin kirjasto-tietopalvelun 3000 hyllymetriä käsittävän kirjaston ja kirjavaraston siirtäminen uusiin väliaikaisiin tiloihin oli iso operaatio. Tähän elo-syyskuussa 2002 toteutettuun muuttoon osallistui kirjasto-tietopalvelun ja kauppakorkeakoulun henkilökunnan ohella ylioppilaskunta. Sujuvasti sujunut muutto oli oiva osoitus koulun ja ylioppilaskunnan läheisistä ja toimivista suhteista.

Sitten, kun päärakennuksen peruskorjauskohteet olivat valmiit, väliaikaistiloissa toimineet yksiköt palasivat takaisin näihin ”uusiin vanhoihin” tiloihin ja uudisrakennus avasi ovensa ennen muita Data- ja ElektroCityssä olleille Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskukselle (YTKK), Tulevaisuuden tutkimuskeskukselle ja tietojärjestelmätieteen

Kuvia lisärakennuksen peruskiven muuraustilaisuudesta lokakuussa 2001



Maaherra Heikki Koski puhuu...

... ja vararehtori Paavo Okko laskee kuparilieriön peruskiveen.





Lisärakennuksen valmistumista seurasi vanhan osan peruskorjaus. Tällöin muun muassa kirjasto-tietopalvelu joutui siirtymään väliaikaisiin tiloihin. Kirjojen ja kirjavaraston siirtäminen uudisrakennukseen oli todella iso operaatio.

Mercatorilla on vuosien mittaan järjestetty mitä erilaisimpia tapahtumia ja tilaisuuksia.



ECIS2004-konferenssi keräsi Turkuun lähes 400 tietohallinnon asiantuntijaa eri puolilta Eurooppaa kesäkuussa 2004. Turun kauppakorkeakoulun Mercatorin osoittautui jälleen erinomaiseksi esitelmäpaikaksi.



EDen, Eurooppalaisen Yrittäjyyden Päivän ohjelmaan liittyvä messutapahtuma Mercatorilla kesäkuussa 2009.

oppiaineelle. Myös opintoasiain palvelut ja avoimen yliopistoyksikön henkilökunta aloittivat työnsä uudisrakennuksessa syyslukukauden 2003 alkaessa. Lisärakennukseen tuli työhuonetilojen lisäksi myös luentotiloja, neuvotteluhuoneita, av-studio ja kirjavarastotilaa. Lukuvuosi 2002–2003 oli tilapäistiloineen ja peruskorjauksesta johtuvine rajoituksineen niin opiskelijoille kuin henkilökunnalle poikkeuksellisen hankala ja raskas. Peruskorjaus oli kuitenkin välttämätön tilojen kunnan ja teknisen tason parantamiseksi.

Lopputulosta – yli 4500 neliön kerrosalaa ajanmukaisine tekniikoineen ja päärakennuksen kunnostuksineen – on yleisesti pidetty hyvänä. Koko prosessi oli sujunut hyvässä ilmapiirissä, aikataulu oli pitänyt ja lisärakennushanke oli onnistunut hyvin. Yhtä kaikki, tavoitteena oli – ei enempää tai vähempää – ”luoda sellainen fyysinen toimintaympäristö, joka tukee henkilöiden, aineiden ja laitosten välistä synergiaa ja yhteistyötä”, kuten rehtori Tapio Reponen oli vuoden 2002 vuosikertomuksessa todennut. Tavoite on epäilemättä saavutettu!

Lisärakennuksen on katsottu istuvan hyvin paikkaansa. On korostettu, miten nyt vasta Turun kauppakorkeakoulusta tuli yliopiston näköinen; samalla kun on ihmetelty, miten pienissä ja ahtaissa tiloissa sitä ennen oli työskennelty. Uusi rakennuskokonaisuus vastasi hyvin koulun suunnitteilla olevaa strategiaa, jossa tilat haluttiin nähdä vuorovaikutusta lisäävänä ja ihmisiä lähentävänä.

Turun Teknologiaakeskuksessa toimivissa Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksessa ja Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa lisärakennushanketta oli kannatettu lämpimästi. Tavoitteena oli päästä osaksi isompaa yhteisöä ja samalla madaltaa enemmän tai vähemmän todellista aine- ja erillislaitosten välistä raja-aitaa. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksen johtajan, professori Antti Paasion mukaan muutolla oli dramaattinen merkitys: ”Me löydettiin kauppakorkeakouluyhteisö uudestaan!”. Kaikkiaan ulkoisen rahoituksen yksikössä oltiin varsin tyytyväisiä lisärakennukseen ja sen tiloihin – eikä vähiten vuokraehtoihin. Vähäinen ei Paasion mielestä ollut Mercatorinkaan merkitys. Päinvastoin, uuden lisärakennuksen myötä koulusta tuli hyvä kongressitalo.

On selvää, että kauppakorkeakoulun rakenteellinen hajautuneisuus loppui lisärakennuksen valmistuttua. Erillislaitosten ja ainelaitosten lähekkäisyys – jopa saman käytävän varrelle sijoittuminen – on johtanut tutkimusprojekteihin yli oppiainerajojen. Nyt oli aiempaa helpompaa lähteä

tekemään hanketutkimuksia. Satu Lähteenmäen mukaan muutos ei nyt näkynyt pelkästään oppiaineitten välisen vuorovaikutuksen lisääntymisenä vaan myös hallinto vastaan oppiaineet -vastakkainasettelun jonkinasteisena purkautumisena. Hän näkee myös kauppakorkeakoulun identiteetin, me-hengen, olleen tuolloin vahvimmillaan. Varsin yleisesti onkin oltu sitä mieltä, että kauppakorkeakoulun lisärakennushankkeella on ollut yhteisöllisyyttä lisäävä vaikutus.

Hallinto-organisaation ja -kulttuurin kuudes vuosikymmen



Turun kauppakorkeakoulun johto ja johtajat

Turun kauppakorkeakoulun organisaatiomallin perusta oli laskettu jo 1990-luvulla, eikä siihen 2000-luvulle siirryttäessä ollut tullut mainittavia muutoksia. Keskeiset elimet – hallitus sekä tiede- ja opetusneuvosto – oli koottu ns. kolmikantajärjestelmän pohjalta, jossa paikat jakaantuivat professorien, muun henkilö- ja opettajakunnan sekä opiskelijoiden kesken. Vuodesta 2007 lähtien hallitukseen kuu-

lui myös yksi koulun ulkopuolinen henkilö, toimitusjohtaja Matti Rihko. Jatkuvuutta ja pysyvyyttä edustivat hallintoelinten puheenjohtajat. Hallituksen puheenjohtajuus oli koko ajanjakson ajan – ja oli ollut jo vuodesta 1996 asti – rehtori Tapio Reposen käsissä, tiede- ja opetusneuvostoa johti puolestaan vararehtori Paavo Okko kesään 2006 saakka.

Suurin organisaatiomuutos ajoittui kesään 2006, jolloin kauppakorkeakoulu siirtyi kahden vararehtorin aikaan. Tutkimustoiminnan kehittämiseksi perustettiin tutkimus- ja jatkokoulutustoimikunta (TuJa), jonka johtoon nimitettiin samanaikaisen vararehtoriorganisaation muutoksen yhteydessä toiseksi vararehtoriksi valittu professori Markus Granlund. Hänen vastuu-



Tapio Reponen oli Turun kauppakorkeakoulun vararehtorina vuosina 1983–1995 ja rehtorina vuoden 1996 alusta aina kauppakorkeakoulun ja Turun yliopiston vuodenvaihteessa 2009–2010 tapahtuneeseen yhdistymiseen asti. Vuoden 2010 alusta lukien hän on toiminut yhtenä uuden Turun yliopiston vararehtorina, vastualueenaan yhteiskuntasuhteet, kansainvälisyys ja koulutusviennin kehittäminen.

tutkintosäännön, siis opetuksen rakenteellisen järjestämisen. Jos laitokset tunsivat opetusasiat parhaiten, niin oliko tarvetta koota joka kevät opetussuunnitelma tiede- ja opetusneuvostoon vietäväksi.

alueenaan tuli olemaan tutkimuksen ja jatkokoulutuksen kehittäminen. TuJassa ei ollut muun henkilökunnan, eikä opiskelijoiden edustusta. Ensimmäiseksi opetuksesta vastaavaksi vararehtoriksi, joka sai vedettäväkseen tiede- ja opetusneuvoston (TON), tuli professori Satu Lähtenmäki. Hänen sijaisenaan toimi 1.9.2007–31.8.2008 professori Aino Halinen-Kaila. Muun koulun johdon muodostivat laitosneuvostot sekä erillislaitosten johtokunnat.

Pitkän päivätyön niin hallituksessa kuin tiede- ja opetusneuvostossa tehnyt Paavo Okko muistaa aika ajoin käydyn keskustelua kyseisten johtaelinten rooleista. Hallituksen asema oli selvä: se päätti talous- ja nimitysasioista – ja vastasi loppujen lopuksi kaikista asioista. Oli myös esitetty ajatuksia tiede- ja opetusneuvoston tehtäviin kuuluvan opetuksen järjestämisen hajauttamisesta laitoksille. Toisin sanoen: tarvittiinko näissä asioissa laisinkaan tiede- ja opetusneuvostokäsittelyä, kun opetus oli loppujen lopuksi laitosten vastuulla ja kun hallitus kuitenkin vahvisti



Professori Paavo Okko –
Turun kauppakorkeakoulun
vararehtori 1.9.1999–
31.7.2006.



Professori Markus Granlund
– Turun kauppakorkeakou-
lun vararehtori 1.8.2006–
31.12.2009, varajohtaja
1.1.2010–31.7.2012 ja
johtaja 1.8.2012 alkaen.



Professori Satu Lähteenmäki
– Turun kauppakorkeakoulun
vararehtori 1.8.2006–
31.8.2007 ja 1.8.2008–
31.12.2009, johtaja 1.1.2010–
31.7.2012.



Professori Aino Halinen-
Kaila – Turun kauppa-
korkeakoulun vararehtori
1.9.2007–31.7.2008 ja
varajohtaja 1.8.2012 alkaen.



Professori Hannu Salmela
– varajohtaja 1.1.2010
alkaen.

Itsenäisen kauppakorkeakoulun aikaista hallintoa on pidetty joustavana. Hallinnon edustajan näkökulmasta hallinnon ja laitosten yhteiselämä on sujunut suhteellisen hyvin, mihin luonnollisesti on vaikuttanut se, että tunnetaan toisensa. Puoluepolitiikalla ei ole ollut mitään roolia päätöksenteossa, eikä henkilövalinnoissa. Tapio Terho on sitä mieltä, että kollegiaalinen päätöksenteko koettiin hyväksi, toisin kuin yliopistouudistuksen mukanaan tuoma henkilöjohtaminen. Pitkäaikaista rehtoria Tapio Reposta Terho pitää hyvänä hallintomiehenä, joka perehtyi asioihin ja oli samalla määrätietoinen hallituksen puheenjohtaja.

Puheenjohtajana Reponen katsoo pystyneensä vaikuttamaan hyvin, mitä asioita tuli esille ja miten ne esiteltiin. Näin hänellä oli varsin hyvät mahdollisuudet vaikuttaa kauppakorkeakoulun kehittymiseen; tähän kauppakorkeakoulun hallintomalli antoi hyvät edellytykset. Rehtorina oli pystyttävä keskustelemaan opetusministeriön kanssa, toimimaan kauppakorkeakoulun muodollisten hallintoelinten kanssa ja lisäksi vaikuttamaan epävirallisten organisaatioiden ja ihmisten kautta, jotta voisi todella saada asioita vietyä eteenpäin. Tapio Reponen on ollut aktiivinen niin muodollisessa kuin epämuodollisessa hallinnossa. Hänellä on ollut halua vaikuttaa asioihin ja ajaa niitä täysillä.

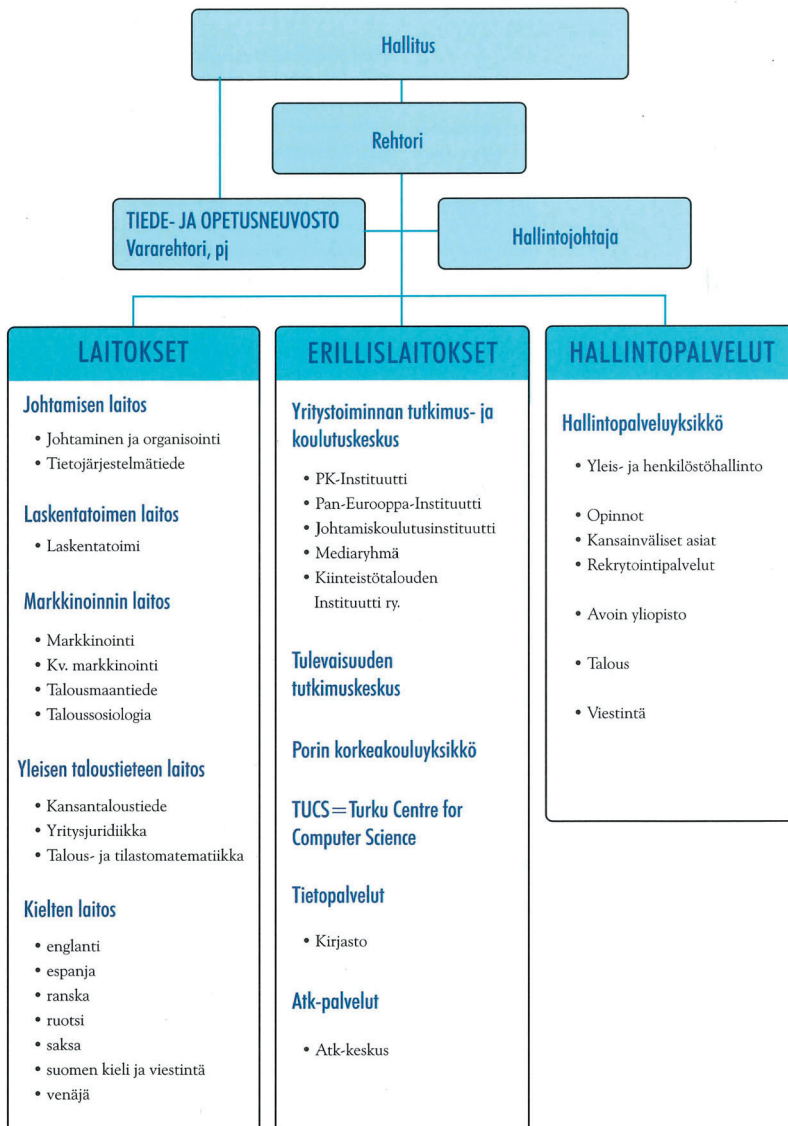
Kauppakorkeakoulun hallintojohtajana kolmekymmentä vuotta toiminut LaL Arno Leino jäi eläkkeelle vuoden 1999 lopussa. Hän sai työnsä jatkajaksi taustaltaan yliopistomiehen, OTT Raimo Immosen, joka jätti hallintojohtajuuden jo kahden vuoden kuluttua ja siirtyi asianajajaksi turkulaiseen asianajotoimistoon. Sitten hän palasi takaisin kauppakorkeakouluun yritysjuridiikan professoriksi ja otti Arno Leinon jälkeen hoidettavakseen myös Turun kauppakorkeakoulun tukisäätiön asiamiehen tehtävät. Tullihallituksen Turun alueyksikön päällikkönä työskennelleestä KTM Tuula Lindistä tuli Immosen seuraaja hallintojohtajana huhtikuussa 2002. Lind jatkoi tehtävässään yliopistofuusioon asti.

Hallintojohtajan asemasta tai pikemminkin hallintojohtajan tavasta ottaa roolinsa on väliin noussut keskustelua. Pitkään tehtävää hoitanut Leino oli omanlaisensa hallintojohtaja, määrittäi hyvin selkeästi oman roolinsa ja hallintojuristina tunsu Tapio Terhon mukaan alan lainsäädännön pilkullensa. On pidetty tärkeänä, että hallintojohtaja ei puutu tieteelliseen toimintaan, koska se on nimenomaan rehtorin sektori. Hallintojohtaja vastaa hallinnosta ja se oli hyvin Leinon hallinnassa.

Muutospiirteitä ainelaitoksissa ja hallintopalveluissa

Turun kauppakorkeakoulun ainelaitosten määrä pysyi koko 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen samana. Nämä viisi laitosta olivat johtamisen laitos, laskentatoimen laitos, markkinoinnin laitos, yleisen taloustieteen laitos sekä kielten laitos. Ainelaitosten oppiainetarjonta pysyi suunnilleen samansisältöisenä. Ainoa selvä muutos ajoittui vuosiin 2003–2004,

Organisaatio 2000



Organisaatio 2009



jolloin kauppakorkeakouluun tuli kaksi uutta ainetta: logistiikka ja yritys- ja johtaminen. Logistiikka sijoitettiin markkinoinnin laitokselle ja yritys- ja johtaminen yhteistyössä Turun yliopiston ja Åbo Akademin kanssa. Yleisen taloustieteen laitoksen yhteydessä ollut kilpailuinstituutti toimi myöhemmin Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksessa ja sitten CRE Tutkimus- ja koulutuskeskuksessa.

Kielten laitoksella opiskelijoille tarjoutui mahdollisuus opiskella suomen kielen ja viestinnän lisäksi seitsemää kieltä, joista japania opetettiin yhteistyössä Turun yliopiston ja Åbo Akademin kanssa. Kielten opiskelussa alettiin 2000-luvun alussa entistä enemmän painottaa myös viestintätaitojen hallintaa ja kauppakorkeakoulun kielten laitos profiloitui jatkossa selkeästi liike-elämän viestintään. Kehitykseen vaikutti osaltaan tutkimus- ja koulutuskeskuksen uudistus, mutta myös yliopistojen yhdistyminen. – Erillislaitosorganisaatiossa tapahtuneet muutokset tulevat esiin erillislaitoksia käsittelevässä luvussa.



Kielistudio-opiskelua Turun kauppakorkeakoulun kielten laitoksella vuosituhannen vaihteessa. Oikealla ranskan kielen lehtori ja sanakirjojen tekijä Seppo Sundelin.

Hallintopalvelusektorissa muutokset rajoittuivat ennen kaikkea yksiköiden yhdistämiseen ja uudelleen sijoittamiseen hallinto-organisaatiossa sekä uusien termien käyttöön ottoon. Erilaisten vaiheiden jälkeen ns. tukipalvelut jaettiin sekä hallintopalveluihin että informaatiopalveluihin. Edellisen ytimen muodostivat ennen muita talousasiat, yleishallinto- ja henkilöstöasiat, opintoasiat, avoin yliopisto ja projektipalvelut, jälkimmäisen taas kirjasto(-tietopalvelu), atk-keskus ja viestintä. Turun kauppakorkeakoulun tiedotuksen lippulaivana on vuosikymmenien ajan toiminut neljästi vuodessa ilmestynyt tiedotuslehti Mercurius, jonka ilmestymisresurssit taatiin kauppakorkeakoulun ja yliopiston yhdistymissopimuksessa maaliskuussa 2009. Vuoden 2010 alusta Mercurius on virallisestikin kauppakorkeakoulun sidosryhmälehti. Jo vuosia ennen fuusiota käytössä olleen verkkopalvelun ja Intranet -verkkosivuston kehittämistä on jatkettu pitämällä lähtökohtana Turun kauppakorkeakoulun oma kauppatieteellinen identiteetti.



Yleisen taloustieteen laitoksen henkilökuntaa palaverissaan vuonna 2000. Kuvassa keskellä palmun edessä laitoksen johtaja ja laitosneuvoston puheenjohtaja professori Matti J. Sillanpää.



Turun kauppakorkeakoulun kirjaston lukusali. Kuva on 2000-luvun alusta.

Turun kauppakorkeakoulun kirjastossa 2000-luvun ensi vuosikymmen oli uusien sähköisten innovaatioiden käyttöönoton ja uudenlaisen palveluajattelun läpimurron aikaa. Tätä kuvaa hyvin nimenmuutos vuonna 2002. Kirjastonjohtaja Ulla Nygrénin johtamasta kauppakorkeakoulun kirjastosta tuli kirjasto-tietopalvelu, millä haluttiin kertoa kirjaston nykyaikaisesta tehtävästä aktiivisen tiedon välittäjänä ja palveluorganisaationa. Kirjasto-tietopalvelu on edistänyt myös kauppakorkeakoulussa tuotetun tutkimustiedon digitaalista julkaisemista. Tutkielmien tiivistelmät on jo vuodesta 2003 alkaen julkaistu verkossa; sittemmin myös väitöskirjat ovat olleet luettavissa sähköisessä muodossa. Kauppakorkeakoulun kirjasto-tietopalvelun merkittävä panostus tietopalvelutyölle ja käyttäjäkoulutukselle on huomioitu. Tieteentekijöiden liitto valitsi Vuoden 2003 Tieteentekijäksi tämän työn uranuurtajan ja kehittäjän informaattikko Marjatta Jokisen. Jo tätä ennen hän oli vastaanottanut hallintohenkilökunnan stipendin.

STRATEGIA 2015 – KOHTI LAAJA-ALAISTA KAUPPATIETEELLISTÄ YLIOPISTOA

Strategiatyön perinteet Turun kauppakorkeakoulussa

Suomalaisessa yliopistomaailmassa Turun kauppakorkeakoulu kuului strategiaohjelmien laatijoiden eturiviin. Ensimmäiset toimintastrategian linjauksensa Turun kauppakorkeakoulu teki jo 1980- ja 1990-lukujen taitteessa. Vaikka kauppakorkeakoulun hallituksen vuonna 1990 hyväksymän strategiaohjelman punaisena lankana oli jatkuvasti ajankohtaisuuttaan ja merkitystään lisäävä kansainvälistyminen – käsite, jota Reino Kanervan näkemyksen mukaan ”ei nähty tavoitteena sinänsä, vaan keinona toiminnan laadun parantamiseksi ja korkeakoulun tunnetuksi tekemiseksi” – strategissa keskityttiin paljon muuhunkin. Esimerkiksi korkeakoulun ydinosamisalueiden määrittäminen, profiloituminen, yhteistyöhankkeet ja rationalisointitoimenpiteet, joihin oli ryhdytty vuoden 1990 strategian pohjalta, osoittautuivat koulun itsenäisyyden säilymisen kannalta arvokkaiksi valinnoiksi ja kestäviksi elementeiksi.

Turun kauppakorkeakoulun oma strategiatyöskentely sai uutta vauhtia, kun Tapio Reposesta tuli koulun rehtori vuonna 1996. Vielä saman vuoden keväällä hallitus nimitti uuden strategiatyöryhmän, jonka johtoon tuli – Tapio Reponen. Koko henkilökunnalle ja rajatusti myös opiskelijoille annettiin mahdollisuus osallistua ryhmittöihin; erilaisia teemaryhmiä oli kaikkiaan parikymmentä. Tämän lisäksi strategiatyöryhmä haastatteli alan

asiantuntijoita; samalla jatkettiin vuorovaikutteista strategian määrittelyä henkilökunnan edustajien kanssa.

Työ eteni vauhdikkaasti ja jo vuoden 1996 syksyllä kauppakorkeakoulun hallitus hyväksyi uuden suunnitelman, Strategia 2000:n. Siinä kauppakorkeakoulun toiminta-ajatus määriteltiin seuraavasti: Turun kauppakorkeakoulu on kansainvälisesti arvostettu, johtava suomalainen yritystoiminnan osaamisen ja uudistumisen lähde, jossa pätevä, uudistumishaluinen ja työstään innostunut henkilökunta tuottaa ja välittää tieteellistä tutkimusta ja antaa siihen perustuvaa ylintä opetusta motivoituneille opiskelijoille.

Strategia 2000:n keskeiset tavoitteet olivat tiivistetysti seuraavat: 1. tutkimuksen kansainvälisen tason nostaminen, 2. vuorovaikutteisen oppimisympäristön rakentaminen ja 3. hyvän työ- ja ilmapiirin luominen Turun kauppakorkeakoulussa. Keskeisimmäksi tavoitteeksi oli asetettu arvostetun aseman hankkiminen kansainvälisessä tiedeyhteisössä – toisin sanoen omilla tutkimusalueillaan paikan saavuttaminen kymmenen arvostetuimman kauppakorkeakoulun joukossa Euroopassa. Tavoite oli varsin kunnianhimoinen ja kertoi selvästi kauppakorkeakoulun pyrkimyksistä päästä kansainvälisen tiedeyhteisön jäseneksi. Samalla strategia 2000 entisestään vahvisti aiempia, vuoden 1990 strategiassa hyväksytyjä linjauksia kansainvälistymisestä. Suunta oli selvä: kansainväliset, monitieteelliset yhteiset tutkimushankkeet Euroopan unionin jäsenyyden avaamalla tutkimus- ja koulutusfoorumeilla.

Kansainvälisyysteeman ohella 1990-luvun puoliväliin ajoittuneessa strategiatyössä kiinnitettiin erityistä huomiota vuorovaikutteisuuden lisäämiseen kauppakorkeakoulussa. Tapio Reposen rehtorikauden alussa toteutettiin asiantuntijaorganisaation johtamisen periaatteita, jonka mukaan osaaminen on henkilökunnassa. Niinpä yksi uuden strategiasuunnitelman tärkeimpiä tavoitteita oli saada koulun henkilökunnalle yhteinen päämäärä pyrkimyksenä yhdistää niitä ponnistuksia, joilla kehitetään kauppakorkeakoulua. Tästä alkoi uusi luku kauppakorkeakoulun strategiatyöskentelyssä: vuorovaikutteinen strategiaproessi. Yliopisto- ja osin myös yritysmaailmassa verraten uusi malli mahdollisti kaikkien henkilöstöryhmien edustajien pääsyn vaikuttamaan koulun tavoitteiden asettamiseen. Välineinä olivat erilaiset menetelmät: toisaalta kyselyt ja työryhmät, toisaalta monet yhteistilaisuudet ja seminaarit. Tällä kaikella pyrittiin Reposen mukaan siihen, että jokainen kauppakorkealainen tuntisi yhteiset tavoitteet omakseen.

Strategian luomista seurasi sen toimeenpano, jolloin myös määriteltiin kauppakorkeakoulun kriittiset menestystekijät. Nämä olivat: tutkimus, oppiminen, tunnettuus ja arvostus yritysmaailmassa, hallinnolliset prosessit ja työympäristö. Joulukuussa 2002 laaditun tilannekatsauksen mukaan kauppakorkeakoulussa oli varsin hyvin edetty strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti. Oli vahvistettu tutkimustoimintaa, panostettu yhteisöllisyyden lisäämiseen opetuksessa, uudistettu tietohallintostrategiaa, laadittu työhyvinvointia edistävä henkilöstöpoliittinen ohjelma, saatu uudisrakennus ja niin edelleen. Strategiatyö oli kuitenkin jatkuva prosessi – ja työ jatkui.

Uutta strategiaa luodaan 2003–2004

Lähtökohdat ja tavoitteet

Jo runsaan kahden kuukauden kuluttua vuoden 2002 joulukuisesta tilannekatsauksesta kauppakorkeakoulun hallituksen esityslistalla oli kysymys Turun kauppakorkeakoulun strategisesta kehittämisestä. Tässä 28.2.2003 pitämässään kokouksessa hallitus päätti asettaa strategiatyöryhmän, jonka oli määrä raportoida hallitukselle ja jättää sille esityksensä joulukuussa 2003. Niin ikään päätettiin valita vuorovaikutusta edistäviä työskentelymenetelmiä – kuten pienryhmätyöskentelymuotoja – joiden avulla saataisiin niin koulun henkilökunta kuin opiskelijatkin aktiivisesti mukaan strategisten tavoitteiden ja niiden toteuttamistapojen määrittelyyn.

Maaliskuun lopussa kauppakorkeakoulun hallitus nimesi strategiatyöryhmän valmistelemaan strategian uudistamistyötä. Strategian aikajänne tulisi olemaan noin 10 vuotta, mistä sittemmin suunnitelma sai nimensäkin – Strategia 2015. Työryhmän puheenjohtajaksi tuli koulun rehtori Tapio Reponen ja jäseniksi ma. professori Heli Hookana, lehtori Timo Leino, hallintojohtaja Tuula Lind, lehtori Kristina Lindgren, professori Kari Lukka, ma. professori Niina Nummela, vararehtori, professori Paavo Okko, johtaja, professori Antti Paasio, professori Mika Widgren, tutkimusjohtaja Markku Wilenius ja kauppat. yo. Hanna Pihkola. Sihteerinä toimi ma. suunnittelija Anu Mäkelä.

Uuden strategian luomisessa 1990-luvun strategiset linjaukset antoivat hyvän perustan. Molemmassa strategiaprosesseissa keskeisessä roolissa ollut Tapio Reponen on sitä mieltä, että vuosien 2003–2004 työryhmätyöskentely oli tietyllä tavalla vuoden 1996 strategian päivitystä – silloin tehtyjen

suunnitelmien toteuttamista, toimeenpanoa. Kyse oli jatkumosta, pitkästä linjasta, jossa syvennettiin ja vietiin eteenpäin 1990-luvulla hyväksytyjä strategisia ajatuksia – luonnollisesti uuteen vaiheeseen sopeutettuna. Tarpeellista tausta-aineistoa uudelle strategiasuunnittelulle tarjosi 1990-luvun lopussa toteutettu Turun kauppakorkeakoulun kokonaisarviointi sekä valtakunnallinen kauppätieteiden ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi vuosilta 2002–2003.

Miksi strategiatyön uudistaminen ajoittui juuri 2000-luvun alkuun? Ensiksikin ulkoisen rahoituksen osuus kauppakorkeakoulun toiminnassa – ja eritoten sen erillislaitoksissa – oli jo 1990-luvun aikana ollut selvästi kasvussa. Tämä trendi, joka oli uuden vuosituhannen alussa vain vahvistumassa, oli otettava huomioon suunniteltaessa strategisen ajattelun uudistamista. Valtiovalta, siis opetusministeriö, edellytti, että yliopistoilla ja korkeakouluilla olisi omat, kansainvälistä käytäntöä vastaavat, ajantasaistetut strategiat. Oli syytä alkaa varautua yhä niukkeneviin yliopistojen rahavaroihin ja kasvavaan kansainvälistymiseen. Rakenteelliset muutokset odottivat jo kulman takana, vaikka niistä ei 2000-luvun alkaessa vielä juuri tiedetty, eikä puhuttu – ei ainakaan ääneen.

Sitten vuonna 1996 laaditun strategian ajan riento yliopistomaailmassa oli ollut nopeaa ja varsinkin toimintaympäristön muutokset ja kansainvälistymisen haasteet – vaateet – edellyttivät strategian kehittämistä. Sitä paitsi, strategiatyö nähtiin entistä enemmän jatkuvana prosessina. Tätä näkemystä edusti ennen kaikkea Tapio Reponen, jonka johtamassa oppilaitoksessa oli ollut henkilökunnan strategiapäiviä, ”tukkilaisprojekteja” ym. Turun kauppakorkeakoululla oli valmiutta päivittää ja uudistaa strategiaansa.

Työryhmä työskentelee – kyselyjä, arviointeja, analyyseja

Tapio Reponen johdolla kokoontunut strategiatyöryhmä piti ensimmäisen kokouksensa 9.4.2003 ja viimeisen liki päivälleen vuotta myöhemmin, 14.4.2004. Kokouksia kertyi kaikkiaan 16. Heti strategiatyön aluksi käytiin lähetekeskustelu koulun sen hetkisen strategian ja hallituksen linjausten antamasta pohjasta käynnistyvälle uudistustyölle. Kevään 2003 aikana referoitiin vielä suomalaisten yliopistojen sekä muutamien ulkomaisten yliopistojen strategiamateriaalia sekä pantiin nopeassa aikataulussa toimeen kauppakorkeakoulun henkilökunnalle ja opiskelijoille suunnattu

sähköpostikysely, jossa oli vastattava pariin, kolmeen strategiatyöskentelyn kannalta keskeiseen kysymykseen: mitä hyvää TuKKK:ssa eli ”näitä en vaihda”. Mitä haluaisin muuttaa Turun kauppakorkeakoulussa? Miten parantamista vaativat asiat pitäisi tehdä toisin? Millainen Turun kauppakorkeakoulun tulisi olla vuonna 2015?

Useimmat henkilökunnan edustajista pitivät hyvänä kauppakorkeakoulun pientä kokoa, joustavuutta ja dynaamisuutta; kuten myös koulun infrastruktuuria ja monipuolista osaamista. Opiskelijat puolestaan nostivat kärkeen koulun yhteisöllisyyden, hyvän työskentelyilmapiirin, laajan opetustarjonnan sekä osaavat opettajat ja hyvän opetuksen. Huomattava osa henkilökunnan vastaajista toivoi lisää yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä sekä päätöksentekoon avoimuutta, joustavuutta, pitkäjänteisyyttä sekä selkeitä pelisääntöjä. Opiskelijoiden muutos- ja parannuslistalla toivottiin lisää atk-luokkia, tenttimiseen liittyviä uusia käytäntöjä ja opetuksen järjestelyjä.

Millainen sitten oli kyselyn mukaan visio vuoden 2015 Turun kauppakorkeakoulusta? Henkilökunnan vastaajien useimmissa maininnoissa kauppakorkeakoulu nähtiin vuonna 2015 kiinnostavana ja arvostettuna yhteistyökumppanina, joka oli myös vakuuttava ja vaikuttava sekä kansainvälisesti verkottunut osaaja. Työilmapiiriltään koulu oli hyvä. Opiskelijoiden visiossa kauppakorkeakoulu näyttäytyi houkuttelevana ja arvostettuna, ajan hermolla olevana oppilaitoksena, jonka tarjoama koulutus olisi laadukasta ja monipuolista.

Kevätlukukauden päätteeksi työryhmä käynnisti yllä selostetun strategian aloituskyselyn, muun kertyneen taustamateriaalin ja keskustelujen pohjalta työstää SWOT-analyysiä. Tästä, henkilökunnan strategiakyseilyn tuloksista sekä siihenastisesta työskentelystä raportoitiin kauppakorkeakoulun hallitukselle kesäkuun alussa pidetyssä kokouksessa. Samaan aikaan strategiatyöryhmä alkoi myös hahmotella uudessa strategiassa määriteltävää kauppakorkeakoulun missiota ja toiminta-ajatusta; jälkimmäisestä luonnosteltiinkin tässä yhteydessä uusi ehdotus. Toiminta-ajatuksen sanamuotoa hiottiin jatkossa vielä moneen otteeseen.

Strategian uudistamisprosessissa pyrittiin ottamaan huomioon myös arviot kauppakorkeakoulun ulkoisesta kuvasta. Kaikkein vaikeimmaksi osoittautui kansainvälisen tiedeyhteisön näkemysten selvittäminen. Ratkaisun avaimeksi tuli varsin yksinkertaisen sähköpostikyselyn järjestäminen, jonka toteuttamisesta vastasi strategiatyöryhmän sihteeri Anu Mäkelä kesällä 2003. Kyselyjä lähti kaikkiaan 136 ja vastauksia saatiin 45.

Saatu palaute oli verraten positiivista. Kauppakorkeakoulu koettiin eräillä tutkimusalueilla näkyväksi, aktiiviseksi ja maineeltaan hyväksi. Toisaalta kuva Turun kauppakorkeakoulusta näytti rakentuvan vahvasti yksilötason toiminnalle, joskin tutkijan tai opettajan taustaorganisaatio tuli samalla tunnetuksi. Vastaustenkin perusteella kauppakorkeakoulun olisi tulevaisuudessa entistä enemmän panostettava kansainvälistymiseen.

Syyslukukaudella 2003 strategiatyöryhmän aika kului tyystin toimeksiannon ydinkysymysten käsittelyyn. Toiminta-ajatusta, strategiaa, potentiaalisia menestystekijöitä sekä strategisia tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseen käsiteltiin lukuisissa kokouksissa. Ehdotukset, lausunnot ja muistiot seurasivat toisiaan. Vielä marraskuussa henkilökunnalta pyydettiin kommentteja toiminta-ajatukseen ja strategisia tavoitteita esittävään kuvioon. Jo tätä ennen kauppakorkeakoulun hallitukselle oli työryhmän työskentelystä jätetty kaksi väliraporttia; tämän lisäksi hallitukselle oli koko prosessin kuluessa raportoitu työn etenemisestä noin kahden kuukauden välein. Esityksensä uudeksi strategialuonnokseksi työryhmä jätti hallitukselle joulukuun alussa. Hallitus käsitteli ja hyväksyi strategia 2015 -strategialuonnoksen 5.12.2003.

Strategialuonnos keskittyi kriittisten menestystekijöiden kuvaamiseen, toiminta-ajatukseen sekä strategisten linjausten ja tavoitteiden esittämiseen. Mukaan otettiin yritysmaailman strategisia käsitteitä. Hallituksen ohjeistamana ja valtuuttamana työryhmä jatkoi työskentelyään kevääseen 2004 asti tehtävänänsä antaa esitys keinoista, joilla strategisten tavoitteiden saavuttamista konkreettisesti edistetään. Strategian toteuttamiseksi tarvittiin kehittämishankkeita, joista työryhmä jätti esityksensä hallitukselle huhtikuun lopulla. Kehittämishankkeilla oli tarkoitus edistää kansainvälistymistä ja verkostomaista toimintaa, kehittää oppimiskulttuuria ja koulutusjärjestelmää sekä kehittää ja ylläpitää hyvää työilmapiiriä ja innovatiivista työskentelykulttuuria. Nämä hyväksyttiin muun strategiaehdotuksen kanssa 12-sivuisena, Strategia 2015 -nimisenä esityksenä kauppakorkeakoulun hallituksessa 9.6.2004. Alun toista vuotta kestänyt uuden strategian luomistyö oli ohi – ja sen jalkauttaminen kauppakorkeakouluun sai alkaa.

Strategia 2015

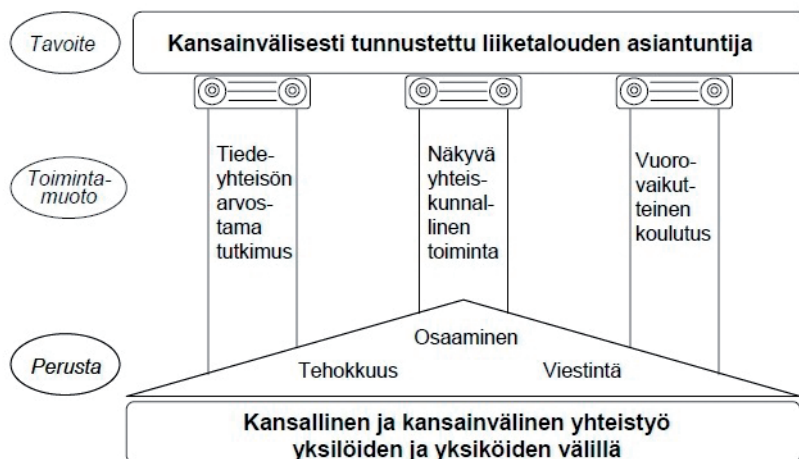
Toiminta-ajatus, tavoitteet, menestystekijät

Turun kauppakorkeakoulun uuden strategian – Strategia 2015:n – toiminta-ajatus sai monivaiheisen prosessin päätyttyä seuraavan sisällön:

Turun kauppakorkeakoulu on kansainvälinen ja laaja-alainen kauppatieteellinen yliopisto. Asiantuntijuutemme perustuu innovatiivisen tiedon tuottamiseen ja sen hyväksikäyttöön tulevaisuuden liiketoimintaosaajien kouluttamisessa. TuKKK on toiminta-ajatuksen mukaan pätevän henkilökunnan ja motivoituneiden opiskelijoiden palkitseva työ-, oppimis- ja tiedeyhteisö.

Strategia 2015:n mukaan kauppakorkeakoulun tavoitteena oli kansainvälisesti tunnustetun liiketalouden asiantuntijan asema. Toimintamuotoina olivat tiedeyhteisön arvostama tutkimus, näkyvä yhteiskunnallinen toiminta ja vuorovaikutteinen koulutus, jotka puolestaan saavat käytevoimansa tehokkuudesta, osaamisesta ja viestinnästä.

Turun kauppakorkeakoulun strategiset tavoitteet



Keskeisiksi kriittisiksi menestystekijöiksi luettiin tutkimus, opetus ja yhteiskunnallinen palvelutehtäväsektori, henkilöstöasiat sekä toimintaprosessit ja johtaminen. Tärkeimpiä olivat kansainvälisyysteemat: kansainvälinen asiantuntijuus ja edelläkävijyys sekä tiedeyhteisön arvostama tutkimus. Tämä tuli esiin myös vuoden 2004 vuosikertomuksessa, jossa uudistetun strategia-ajattelun ydintavoitteeksi asetettiin kansainvälisen kilpailukyvyyn parantaminen erikoistumalla ja laadukkaalla toiminnalla. Tämän katsottiin tarkoittavan jatkossakin kansainvälisen yhteistyön, julkaisujen, konferenssien, asiantuntijatehtävien ja yhteistyörenkaiden painottamista.

Strategiatyöllä pyrittiin edistämään tutkimusta, tutkimuksen tieteellistä tasoa ja henkilökunnan julkaisuaktiivisuutta. Tapio Reposen sanoin korkeakoulusta haluttiin muodostaa nyt todellinen yliopisto. Tämän saavuttamiseksi oli oman alan tutkimuksessa päästävä kansainväliselle tasolle; tieteellistä julkaisutoimintaa oli kehitettävä niin, että se päätyy kansainvälisiin julkaisuihin. Strategiatyöryhmään kuulunut Paavo Okko pitää kauppa- ja korkeakoulun tutkimuksen kehittämistä kansainväliselle tasolle strategiatyön tavoitteiden kannalta tärkeänä, itse asiassa koko prosessin perustehtävänä. Sanalla sanoen, kansainvälistyminen oli iso haaste – ja on edelleenkin.

Vuoden 2015 strategiavisiossa kauppa- ja korkeakoulun osaamisen painopisteiksi määriteltiin liiketoiminta kansainvälisessä ympäristössä, tulevaisuuden hahmottaminen ja yrittäjyys. Sinänsä selkeästi määritellyt paino-



pisteet, vahvuudet, olivat jatkumoa 1990-luvun strategiatyön valinnoille. Ongelmallisempaa sen sijaan oli erityisosaamisen määrittely, joksi loppujen lopuksi nostettiin kuusi osaamisaluetta. Nämä olivat tulosta kompromissistrategisesta ajattelusta, mikä tuli esille myös Visio 2015:n matriisikuviossa.

Näkemyksiä työryhmätyöskentelystä ja strategian merkityksestä

Strategiatyöryhmän jokaiseen kokoukseen osallistunut Niina Nummela on luonnehtinut työryhmää hyvin puheliaaksi ja työskentelyilmapiiriä varsin avoimeksi. Runsaan vuoden kestäneestä työskentelystä on Nummelan mieleen jäänyt myös Anu Mäkelän erinomainen sihteerityö, lukuisat iteraatiokierrokset ja opiskelijaedustuksen aktiivisuus. Työryhmällä oli vahva tahtotila Turun kauppakorkeakoulun säilymisestä itsenäisenä kauppakorkeakouluna. Kari Lukkaan henkilöityi Nummelan mielestä hyvin työryhmän henki, jonka mukaan kehitetään strategiaa, jolla selvitään itsenäisenä yksikkönä. Samansisältöisenä muistaa Paavo Okkokin työryhmässä tuolloin vallinneen ajattelutavan: itsenäinen, yhteistyötä muiden yliopistojen kanssa tekevä kauppakorkeakoulu.

Erillislaitoksen – Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksen – edustajana strategiatyöryhmässä istuneesta Antti Paasiosta strategiaproessi sinänsä oli hyvä, mutta se olisi hänestä pitänyt fokusoida paremmin. Strategiasta tuli sen tähden hajanainen ja siihen tuli liikaa erityisosaamisalueita, kun mitään ainetta ei haluttu jättää ulkopuolelle. Hänestä tässä olisi pitänyt keskittyä vain pariin, kolmeen vahvuuteen: johdon laskentatoimeen, yrittäjyyteen ja kansainväliseen liiketoimintaan. Yliopistofuusion yhteydessä kirjoitettu strategia saa Paasiolta sen sijaan tunnustusta; se oli selvästi fokusoidumpi ja profiloidumpi. Erityisen ongelmallisena Paasio pitää myös sitä, ettei strategiassa nähty riittävästi kansainvälisen verkottumisen ja kansainvälisyyden asettamia vaatimuksia. Kansainvälinen akkreditointi (EQUIS-akkreditointi) olisi pitänyt olla jo saavutettuna; sen puuttuminen oli Paasiosta iso ongelma.

Monen muun tapaan Hannu Salmela näki strategia-ajattelun uudistamisessa olleen viime kädessä kysymys Turun kauppakorkeakoulun identiteetin rakentamisesta ja vahvistamisesta. Oli nähtävä millainen kauppakorkeakoulu on ja millainen se haluaa olla. Pirjo Vuokko haluaa myös kiinnittää

huomiota kauppakorkeakoulun erilaisiin sidosryhmäsuhteisiin: miksi koulu olisi kiinnostava ulkomaisille tutkijayhteisöille, tutkijoille ja opiskelijoille, miksi yritysmaailmalle ja yhteistyökumppaneille.

Strategiatyö – jatkuva prosessi

Jo parin kuukauden kuluttua strategia 2015:n hyväksymisestä kauppakorkeakoulun henkilöstö kokoontui Hämeenlinnan Katisten kartanoon. Yli 200 henkilökunnan edustajan tapaamisen aiheena oli uusi strategia ja miten kukin voisi toteuttaa sitä omassa työssään. Strategiapäivään sisältyi teeman mukaisia esityksiä, ryhmätöitä ja vapaamuotoinen kisa. Strategian jalkauttaminen alkoi siis välittömästi.

Parin seuraavan vuoden aikana strategia oli tarkoitus viedä talon eri yksikköihin – siis ruohonjuuritasolle. Miten saada koulun henkilökunta omaksumaan strategian opit ja toimimaan niiden mukaisesti, vaati aikaa ja työtä. Tehtävää vaikeutti jossain määrin selvän johtamismallin puuttuminen strategian toimeenpanossa. Tämä ja se, ettei painopisteille asetettu vuosittaisia tavoitteita, heikensi Antti Paasion mukaan strategian merkitystä käytännössä. Arjen jalkauttamistyöstä Niina Nummelalla puolestaan on hyvin positiivisia muistoja koskien nimenomaan opettajien ja opiskelijoiden välistä yhteistyötä, vuorovaikutusta ja vuorovaikutteista oppimiskulttuuria.

Siirryttäessä konsortiovaiheeseen into strategian kehitystyöhön ymmärrettävästi heikkeni. Tuossa tilanteessa kauppakorkeakoulun strategiaprosessi ”pantiin jäihin” ja alettiin miettiä, miten omia strategisia ajatuksia saataisiin vietyä Turun yliopiston strategiaan. Olihan kauppakorkeakoululla uudessa Turun yliopistossa entinen tehtävänsä: kauppatieteellinen liiketoimintaosaaminen tutkimus- ja koulutussektoreineen. Turun kauppakorkeakoulun vuoden 2004 strategiaa ei ollut tehty turhaan. Se antoi hyvän lähtökohdan niin konsortiota kuin fuusiota koskeviin keskusteluihin ja sillä oli vaikutusta laadittaessa uuden Turun yliopiston ensimmäistä strategiaa vuosille 2010-2012.

Henkilökunnan strategiapäivä Katisten kartanossa elokuussa 2004



Virittäytymistä strategiapäivän työskentelyyn.



Ryhmätöiden purkutilaisuus. Vasemmalta Anne Kovalainen, Kari Lukka, Kristina Lindgren ja Juha Kaskinen.

UUDISTUVAA OPETUSTA JA KANSAINVÄLISTYVÄÄ TUTKIMUSTA

Tutkinnonuudistus Bolognan julistuksen hengessä

Yksi Turun kauppakorkeakoulua ja eritoten sen tiede- ja opetusneuvostoa (TON) 2000-luvun alussa eniten työllistäneitä kysymyksiä oli eittämättä tutkinnonuudistus, jonka taustalla oli Euroopan unionin suosittama kaksiportainen malli. Bolognan julistuksen nimellä tunnetun prosessin tavoitteena oli eurooppalainen yhteinen korkeakoulutusalue. Tavoitteena oli tehdä tutkinnoista vertailukelpoiset ja muutenkin yhdenvertaistaa opiskelijavalintasäännöstöjä. Suomessa tähän kytkeytyi myös omia kansallisia tavoitteita: tutkintojen suorittamisen nopeuttaminen, keskeyttämisen vähentäminen, työelämän tarpeiden huomioiminen, suomalaisten yliopistojen kilpailukyvyyn vahvistaminen, kansainvälisen vertailukelpoisuuden parantaminen ja opiskelijoiden liikkuvuuden edistäminen.

Bolognan prosessin edellä Turun kauppakorkeakoulussa oli opetusministeriön pyynnöstä laadittu perustutkintostrategia, jossa tarkasteltiin ennen kaikkea tutkinto-opetuksen kehittämisen painopisteitä ja perustutkintokoulutuksen haasteita. Strategian tavoitteena oli yleiseurooppalainen tutkintorakenneuudistus huomioon ottaen turvata kauppatieteellisten yliopistotutkintojen kilpailukyky, niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Samoihin aikoihin, kun Bolognan julistuksen mukainen tutkintorakenneuudistus varsinaisesti tuli tiede- ja opetusneuvoston esittelylistalle, julkistettiin Korkeakoulujen arviointineuvoston toteuttama valtakunnallinen kauppatieteiden

ja liiketalouden korkeakoulutuksen arviointi. Paitsi, että Turun kauppakorkeakoulu oli ulkoisen arvioinnin kohteena, se osallistui valtakunnalliseen arviointiin tekemällä myös itsearviointin. Tunnustusta turkulaiset saivat muun muassa opintosuunnitelmien käytöstä sekä opiskelumenetelmiin ja ohjaukseen panostamisesta.



Kielten laitoksen perinteisen Pro lingua -mitalin saajat keväällä 2005. Seisomassa vasemmalta Hanna Kalliomäki, Anna Puustjärvi, Emmi Autio ja Maria Haaparanta sekä kyykkysillään Linda Johansson.



Kauppätieteiden kandidaattien ja maisterien valmistumisjuhla Mercatorilla kesäkuussa 2004.

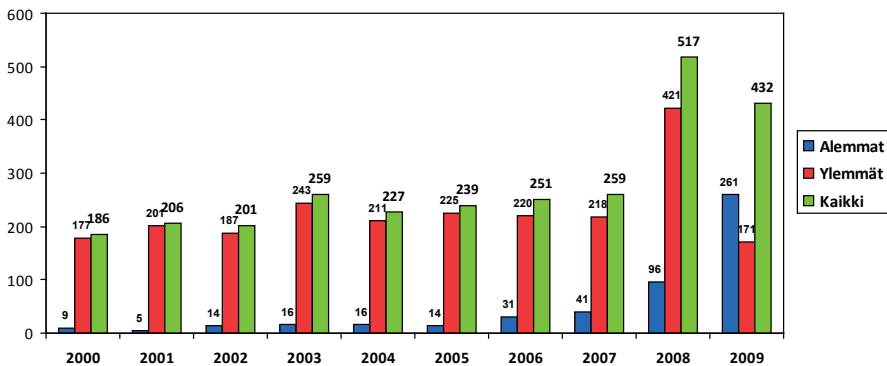
Tiede- ja opetusneuvostossa vuosina 2002–2005 käsitellyssä olleella tutkinnonuudistushankkeella pyrittiin yhdenmukaiseen tutkintorakenteeseen, jossa kaikki opiskelijat suorittaisivat ennen kauppätieteiden maisterin tutkintoa kandidaatin tutkinnon. Kauppakorkeakoulussa tämä merkitsi aiemman, 1990-luvun puolivälissä käyttöön tulleen välitutkinnon itsenäistymistä ja siirtymistä vuoden 2005 elokuun alusta tosiasiallisesti kahteen eri tasoiseen tutkintoon.

Jo vuonna 2004 oli tehty päätös siirtyä Bolognan prosessiin liittyvään viisiportaiseen arvosteluasteikkoon, jonka avulla helpottuisi suoritusten vertailu ja opintojen hyväksi lukeminen eri maiden yliopistojen välillä. Arvosteluasteikkonsa muuttamisessa kauppakorkeakoulu oli suomalaisten yliopistojen joukossa ensimmäisiä. Turun kauppakorkeakoulu koordinoi kauppätieteellisen alan tutkinnonuudistusta. Koordinoinnin tavoitteena oli toisaalta edistää yhteistyötä ja toisaalta parantaa koko alan kilpailukykyä. Vararehtori Paavo Okon kontolle tuli koordinaattorin rooli.

Vaikka uudistus oli tavallaan paluuta vanhaan järjestelmään – tätä osa opettajista piti hyvänä – kaksiportaiseen tutkintorakenteeseen siirtyminen

edellytti silti valtavaa määrää suunnittelu-, valmistelu- ja muutostyötä. Kun rakenteet muuttuivat merkittävästi, oli käytävä läpi koko koulutuksen sisältö: miten se tullaan jakamaan kahteen eri tutkintoon. Oli tehtävä laajat selvitykset esimerkiksi eri aineiden ja kurssien rasittavuudesta: ovatko mitoitukset oikein ja onko työkuorma eri aineissa laisinkaan samantasoinen. Opintojaksojen työmääriä ja vaativuutta selvitettiin kattavilla kuormittavuusarvioinneilla, kun siirryttiin opintoviikoista eurooppalaisiin ECTS-pisteisiin, opintopisteisiin. Tässä olivat mukana myös opiskelijat, joilta kuormitus selvityksen yhteydessä tiedusteltiin myös arvioita normimittoja vastaavista työmääristä.

Ongelmana oli Paavo Okon mukaan jo pelkkä tekniikka, miten muuntaminen viikoista pisteisiin tapahtuu. Tehtävää ei yhtään helpottanut se, että opetusministeriö ei antanut mitään ohjetta muuntokertoimesta, vaan kehotti yliopistoja tekemään omat ydinainesanalyyysinsä ja miettimään, mitä on tarpeellista tehdä opintojaksoissa ja laatimaan sitten kuormittavuusarvioita. Kauppakorkeakoululla päädyttyyn muuntokertoimeen ei oltu täysin tyytyväisiä, kuten Satu Lähtenmäkikin on todennut. Seurauksena oli, että kurssien määrä tutkintoa kohti kasvoi, eikä alkuperäinen tavoite valmistumisen nopeutumisesta toteutunutkaan toivotulla tavalla. Kaikesta huolimatta systeemi pelasi ja siirtymäsäännön takia vanhan tutkintomallin suorittaneita maistereita valmistui vuonna 2008 ennätysmäärä, 421!



Kuvio 1: Suoritetut perustutkinnot 2000–2009

Kandidaatin ja maisterin tutkintojen laajuuden lisäksi pohdittavaa riitti muun muassa pro gradu -tutkielman laajuudesta, pakollisista aineista, kieliopinnoista ja menetelmäopinnoista. Edelleen, miten tulisi suhtautua esimerkiksi ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden opintojen jatsoon kauppakorkeakoulussa ja millaiset olisivat jatkotutkintojen mitoitukset. Kaupallisen alan oppilaitosten koordinaatiokeskusteluissa tuli esille myös koepallomaisesti ajatuksia joidenkin kauppakorkeakoulujen ja yliopistolisten yksikköjen erikoistumisesta. Ajateltiin varmaankin, päättelee mukana ollut Paavo Okko, että lähinnä Helsingin kauppakorkeakoululla olisi halua erikoistua maisterituotantoon. Toisin sanoen maakunnista siirryttäisiin pääkaupunkiin maisteriopintoihin. Näin on toki tapahtunut, mutta ei kuitenkaan järin suuressa mitassa.

Tutkinonuudistuksen vuodet olivat Tapio Reposesta hallinnollisesti raskaita aikoja, joista tuskin kukaan erityisesti nautti. Hieman huolestuttavana Reponen on pitänyt tutkinonuudistusten yhteydessä tapahtunutta kurssien ja opetuksen määrän jatkuvaa kasvua ja vapausasteen nousua. Opiskeluyhdistelmien valtava määrä on myös hallinnollisesti vaikeaa. Ongelmia ovat tuoneet lukujärjestysten laatiminen, salien riittävyys ja kurssien päällekkäisyys. Suhteellisen vapaat ja joustavat opiskelumahdollisuudet ovat johtaneet vaikeasti hallittavaan kokonaisuuteen, joka on epäilemättä myös lisännyt hallinnollista työtä. Rehtorikautensa loppuvaiheessa hän muistaa jopa painottaneensa sitä, että opetuksen määrää voisi vähentää ja vaihtoehtoja karsia, mikä ei välttämättä olisi opetuksen laadun kannalta huono asia, pikemminkin päinvastoin. Tämä ei kuitenkaan onnistunut.

Summatessaan tutkintouudistusten hyötyä Satu Lähtenmäki viittaa ensinnäkin opettajien ja hallinnon hirveään työmäärään. Opiskelijoille ne merkitsevät suurta epätietoisuutta, miten selvitä ja mitä pitää suorittaa. Tässä amanuenssit ovat valtavissa paineissa yrittäessään selvittää, mitä opiskelijan täytyy tehdä ja mitä häneltä puuttuu. ”Siis kyllä ne tutkinonuudistukset saisi vähitellen loppua”, Lähtenmäki toteaa Bolognan prosessin tarkastelun päätteeksi.

Loppujen lopuksi Turun kauppakorkeakoulussa toteutetun Bolognan julistuksen mukaisen tutkintorakennemuutoksen sisäänajo ja käyttöön otto näyttää edellä kuvatuista ongelmakohdista huolimatta sujuneen sittenkin verraten hyvin. Osuutensa tässä on varmasti koordinaattorilla ja perusteellisella valmistelutyöllä. Ja oliko Bolognan malli sittenkään niin suuri muu-

tos aiempiin kauppakorkealaisiin malleihin – ehkä ei ainakaan niin suuri muutos kuin monien muiden tieteenalojen oppiaineissa.

Maisteriohjelmilla asiantuntija- ja johtotehtäviin

2000-luvun alun uusia koulutusinnovaatioita olivat erilliset maisteriohjelmat. Tutkinonuudistusprosessin yhteydessä syntyneiden maisteriohjelmien tavoitteena on vahvistaa kauppakorkeakoulun profilia, mutta myös suunnata oppiaineiden osaamista niin, että koulutus tulisi palvelemaan aiempaa paremmin työelämää. Tarkoituksena on, että ohjelmista valmistutaisiin asiantuntija- ja johtotehtäviin niin kotimaisille kuin kansainvälisille markkinoille. Maisteritutkinnon rinnalle, kilpailijoiksi, tulleilla maisteriohjelmissa on omat erilliset sisäännotot ja osa niistä on kansainvälisiä.

Ensimmäinen maisteriohjelma, Global Information Technology Management (Global IT Management) käynnistyi vuonna 2003. Perustana oli Turun kauppakorkeakoulun, Turun yliopiston ja Åbo Akademin yhteinen yksikkö, jonka kaikki syventävä opetus muutettiin englanninkieliseksi samalla, kun tehtiin päätös kansainvälisestä maisteriohjelmasta. Pääaineena oli tietojärjestelmätiede ja sivuaineeksi voi ottaa joko johtamisen ja organisoinnin tai kansainvälisen liiketoiminnan. Global IT Management -maisteriohjelman johtajana toiminut professori Hannu Salmela on todennut, että keskeisenä tavoitteena liikkeelle lähdölle oli saada Turkuun kansainvälisiä opiskelijoita. Hänestä olisi ollut vaikeaa ajatella, että – kun teollisuus on kansainvälistynyt ja maailma on kansainvälistynyt – oltaisiin vain Varsinais-Suomessa ja koulutettaisiin Turussa vain paikallisia ekonomeja. Bolognan prosessin siivittämän ohjelman avulla Turkuun onkin saatu ulkomaisia tutkinto-opiskelijoita ja päästy mukaan kansainväliseen koulutuskilpailuun. Ohjelman vakiinnuttua on tiivistetty myös kansainvälistä yhteistyötä keskieurooppalaisten yliopistojen kanssa.

Jo 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolivälissä kauppakorkeakoulun piirissä oli käynnistynyt tai käynnistymässä neljä muutakin maisteriohjelmaa: suomenkieliset Kaupan ja palvelujen maisteriohjelma, Tulevaisuudentutkimuksen maisteriohjelma ja Porissa Hyvinvointipalvelujen, myöhemmin Hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelma. Näiden lisäksi kansainvälisen liiketoiminnan oppiaineessa oli käynnistetty oma maisteriohjelma, jossa suunnitteluvaiheen jälkeen aloittivat ensim-

mäiset opiskelijat vuonna 2006. Tästä kokonaan englanninkielisestä Global Innovation Management -maisteriohjelmasta on tullut ajan oloon erittäin suosittu: vuosikymmenen lopulla hakijoita oli ympäri maailmaa jo yli 200, kun vuosittainen sisäänotto on vastaavasti pysynyt 20:ssä.

Global Innovation Management on maisteriohjelmien tapaan varsin strukturoitu. Opiskelijoiden pääaine on kansainvälinen liiketoiminta ja sivuaineena yrittäjyys; ohjelmaan kuuluu myös erillinen opintokokonaisuus, innovaatioiden johtaminen. Global Innovation Management -maisteriohjelma tarjosi myös luontevan tavan Antti Paasion johtamalle YTKK:lle, sittemmin BIDille (BID Innovaatiot ja yrityskehitys -keskus), olla mukana normaalissa maisterikoulutuksessa. Paasio onkin tervehtinyt ilolla koulutussektorille tullutta monitieteisyyttä, jossa yrittäjyydellä ja innovaatioilla on keskeinen rooli. Hän näkee, että Bolognan prosessin mukana yrittäjyyden ja innovaatioiden opetus laajeni nopeammin kauppa- korkeakoulun ulkopuolella kuin sisäpuolella ainelaitoksissa. Tätä Paasio pitää jälkikäteen ajateltuna kaikkein suurimpana muutoksena YTKK:ssa/BIDissä.

Tiiviisti Global Innovation Management -maisteriohjelman suunnitteluun, toteuttamiseen ja johtamiseen osallistuneen Niina Nummolan mukaan kansainvälisen liiketoiminnan, yrittäjyyden ja innovaatioiden yhdistelmä täytti markkinoilla olleen aukon; sellaista tarjontaa ei ollut aikaisemmin ollut. Tämä osittain selittää sen, miksi siitä on tullut hyvin suosittu. Suomalaiset, omat opiskelijat ovat suhtautuneet tutkinto-opiskelijoihin valtaosin hyvin myönteisesti. Huolestuneita he ovat Nummolan käsityksen mukaan lähinnä siitä, millaiset ovat ”riviopiskelijan” mahdollisuudet päästä mukaan mielenkiintoisille innovaatiokursseille.

Mitä pidemmälle vuosituhat eteni, sitä näkyvämmän myös opetus ja koulutus kansainvälistyi. Juuri ennen fuusiota Turun kauppa- korkeakoulussa toimi kaikkiaan neljä englanninkielistä maisteriohjelmaa, joista viimeinen käynnistyi syksyllä 2007. International Master in Management of Information Technology (IMMIT) -maisteriohjelman yhteistyökumppaneina ovat hollantilainen Tillburgin ja ranskalainen Paul Cézannen yliopisto. Opiskelijat opiskelevat kussakin opinahjossa vuoronperään ja saavat kustakin maisterinpaperit. Turun puolelta hanketta ajoi alusta alkaen Hannu Salmela, jonka johdolla laadittiin yhteinen hakemus Euroopan unionille. Hyväksytty ohjelma kuuluu EU:n Erasmus Mundus- ohjelmaan. Tätä huipumaisteriohjelmaa voi syystäkin pitää alallaan eräänlaisena päänavaajana.

Maisteriohjelmat – ja yhä enenevässä määrässä kansainväliset ohjelmat – ovat tulleet jäädäkseen. Yhdistyneessä uudessa Turun yliopistossa toimi vuonna 2011 kaiken kaikkiaan 18 maisteriohjelmaa, suosituimpana niistä mainittu GIM (Global Innovation Management). Maksullisina kansainväliset ohjelmat ovat Suomelle jossain määrin ongelma; meillä kun ei saa periä maksua. Kysymys on hallinnollisesti hieman hankala, muistuttaa Satu Lähteenmäki.

Kansainvälistyvä perustutkinto-opetus

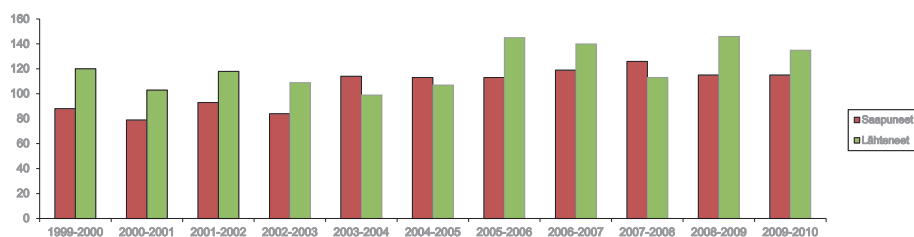
Turun kauppakorkeakoulu on aktiivisesti osallistunut kauppatieteellisen alan yhteisvalinnan kehittämiseen. Jo vuonna 2001 alan opiskelijavalinta toteutettiin yhteisvalintana Helsingin kauppakorkeakoulun kanssa. Sitten yhteisvalintaa on edelleen kehitetty. Opiskelijaksi hakeutuvalla yh-



Ylioppilaskunnan perinteinen Taste of Monttu (Makumatka maailman ympäri) järjestettiin vuonna 2002 poikkeuksellisesti Mercatorilla. Tapahtumassa vaihto-opiskelijat valmistavat oman maansa ruokaa, jota sitten myyvät – lähinnä suomalaisille opiskelijoille. Taste of Monttu on ollut yksi Erasmus Student Network -jaoksen suurimmista ylioppilaskunnan vuosittaisista tapahtumista, joilla on paitsi (ruoka)kulttuurisia myös kansainvälisyyttä ja kansainvälistymistä edistäviä vaikutuksia.

teisvalinta edistää nopeampaa alalle pääsyä, koska samalla valintakokeella on mahdollista saada opiskelupaikka myös toissijaiseen tai kolmanneksi vaihtoehdoksi valittuun yliopistoon – jos ovet eivät avaudu ensisijaiseen yliopistoon. Yhteisvalinnan toteutuksesta on saatu positiivista palautetta myös opetusministeriöltä.

Kansainvälistymisen kasvu on näkynyt myös opiskelijavaihdossa, joka on perustunut sekä kansainvälisiin koulutusyhteistyö- ja opiskelijavaihto-ohjelmiin että korkeakoulun solmimiin kansainvälisiin opiskelijavaihtosopimuksiin. Tunnetuimpia vaihto-ohjelmia 2000-luvun alkuvuosina olivat Sokrates/Erasmus, ISEP, Nordplus ja First. Opiskelijavaihtosopimuksia on kansainvälisten yliopistojen kanssa ollut parhaimmillaan pitkälti toista sataa; yhteistyöyliopistoja on ollut eri puolilla maapalloa kolmisenkymmentä. Esimerkiksi vuonna 2004 ulkomaisissa yhteistyöyliopistoissa opiskeli 110 kauppakorkean opiskelijaa. Samana vuonna kauppakorkeakoulussa oli ulkomaisia vaihto-opiskelijoita saman verran. Turusta kansainväliseen vaihtoon lähteneille on myönnetty stipendejä.



Kuvio 2: Vaihto-opiskelijoiden määrät 1999–2010

Jo strategiatyöskentelyn kuluessa alettiin vakavasti pohtia, onko järkevää, että kauppakorkeakoululla on lähes 200 yhteistyöyliopistoa vai olisiko järkevämpää jakaa yhteistyötä erilaisiin tasoihin, joissa osassa tehtäisiin enemmän yhteistyötä kuin pelkkää opiskelijavaihtoa. Toisaalta, kuten Niina Nummela toteaa, opiskelijanäkökulmasta on tärkeää, että on paljon vaihtoehtoja. Suunta on joka tapauksessa ollut kohti eräänlaista luottoallianssiverkostoa.

Turun kauppakorkeakoulu on pilottiyliopistona osallistunut myös ns. FUNIMA-projektiin (Finnish Universities' International Marketing and Admissions) ja sen kehittämiseen. Tässä on kysymys sähköisestä hakujärjestelmästä ja kanavasta suomalaisiin yliopistoihin hakeville ulkomaalaisille. Se tunnetaan nykyisin UAF:nä (University Admission Finland).

Vuorovaikutteista opetusta

Turun kauppakorkeakoululla on opetukseen panostettu perinteisesti paljon, mikä sopiikin hyvin taustaltaan ekonomikoulutusta antaneelle oppilaitokselle. Perustutkinto-opetus on laadukasta ja tehokasta. Tähän ovat viitanneet niin koulussa pitkän päivätyön tehneet kuin myös tämän päivän henkilökunnan edustajat. Opetustehtävissä toimineet ovat olleet työhönsä hyvin sitoutuneita ja ovat käyttäneet paljon aikaa kurssien suunnitteluun. Tämä on tullut esiin myös opiskelijapalautteissa, huomauttaa pitkään talossa työskennellyt Hannu Salmela. Opetusmenetelmiäkin tärkeämpää on innostava ja kiinnostava sisältö sekä taito välittää se kuuli-joille – opiskelijoille. Satu Lähteenmäki katsoo, että intoa ja paloa opetuksessa esillä oleviin teemoihin pitää olla – ja ne on saatavissa omasta tutkimuksesta. Tutkimus on viime kädessä ykkönen: siitä ammennetaan se, mitä opetetaan!

Vuorovaikutteisuus on ollut myös opetuksen punainen lanka. Strategiatyöskentelyssä laadukas perustutkintokoulutus ja vuorovaikutteinen oppimiskulttuuri laskettiin niihin kriittisiin menestystekijöihin, joiden varaan asiantuntijuus ja edelläkävijyys tulisi rakentaa. Vuosien 2003–2004 työryhmätyöskentely pohjautui tässäkin aiempaan strategiatyöhön ja käytännön opetuskokemuksiin. Jo 1990-luvun loppupuolella kauppakorkeakoulussa



Tiimityötaitoja kehittämässä. Ensimmäisen vuosikurssin opiskelijoita Yritystoiminta ja tiimityötaidot -opintojaksolla, jossa he toimivat yhteistyössä sekä toistensa että kummiyritysten kanssa. Opiskelijoiden tiimiopettajina toimivat oikealla istuva Arja Lemmetyinen ja tauluun nojaava Esko Kukkasniemi, toinen vasemmalta.



Mikä onkaan yrityspelin seuraava siirto, pohtivat yrityssimulaatiota käsittelevää kurssia suorittavat Juha-Pekka Laivo (vas.), Elena Sorvari ja Olga Bochkova. Takana kurssin toinen vetäjä, kansainvälisen liiketoiminnan lehtori Martti Salo. Kuva Robert Seger



Tämän päivän opiskelijat Juho Lassila (vas.), Sanna Laaksonen, Rasmus Alopaeus ja Pia Rawlins ryhmätyön kimpussa Mercatorilla. Kuva Lauri Liljenbäck

aloitettiin ykköskursseilla ns. tiimityöskentelyn kurssi, joka on jatkunut tähän asti. Taustalla oli aivan uudenlainen ajatusmalli, jossa koko vuosikurssi jaetaan ryhmiin, joissa jokaisessa on muutama tiimi. Nämä harjoittelevat nykyaikaista tiimityöskentelyä, suullisia ja kirjallisia raportointeja sekä ongelmatilanteiden analysointia. Jokaisella ryhmällä on tutoropettajansa ja kummiyrityksensä. Tästä, kuten muistakin yrityksistä, opiskelijat tekevät analyysseja ja raportteja.

Tavoitteena on Tapio Reponen mukaan ollut heti alusta alkaen ottaa mukaan työelämälähtöisyys ja harjoitella ryhmätyötä, vuorovaikutusta. Opetusta on siis tietoisesti muutettu osallistuvaan, vuorovaikutteiseen suuntaan. Muutos perinteisestä luennoinnista erittäin monimuotoisten tehtävien tekemiseen on ollut suuri. Työskentely oli oppirajoja ylittävää ja yhdistävää. Koulutusta alettiin muuttaa työelämän ja yritysten tarpeiden mukaisesti. Kauppakorkeakoulussa on lähdetty siitä, että ”me koulutetaan nimenomaan elinkeinoelämän palvelukseen ihmisiä ja halutaan kouluttaa sellaisia ihmisiä, joita elinkeinoelämä tarvitsee”, alleviivaa Tapio Reponen ja muistuttaa samalla, että valmistuneista noin 70 prosenttia menee yksityisten palvelukseen ja noin 30 prosenttia julkiselle sektorille.

Vastavalittuna opetuksesta vastaavana vararehtorina Satu Lähteenmäki tarkasteli vuoden 2006 vuosikertomuksen haastattelussa opetuksen näkökulmasta yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä. Hänen mukaansa yrityksiltä ja valmistuneilta saadun palautteen mukaan kauppakorkeakoulu pystyi opetuksessaan välittämään opiskelijoilleen yritysmaailman odottamia valmiuksia, siis yhteistyövalmiuksia ja esiintymis- ja neuvottelutaitoa. Mutta, Lähteenmäki jatkaa, ”meidän pitää pystyä antamaan myös valmiuksia, joita ei välttämättä osata vielä tässä ajassa arvostaa. Valmiuksia, joilla tehdään tulevaisuutta ja menestystä”. Todettakoon, että yrittäjyydestä oli tullut vain pari vuotta aiemmin uusi oppiaine kauppakorkeakouluun.

Mitä tulee opetuksen sisällön kehittämiseen, tilanne on Paavo Okon mielestä ollut jossain määrin paradoksaalinen. Kun tuli uusia teemoja, aine-laitokset halusivat vastata toiveisiin ja kehittivät uusia opintojaksoja. Oli siis halukkuutta vastata ajan haasteisiin, mutta ei luopua mistään vanhasta, vaikka opetuksen taakkaa pidettiin suurena. Aikaa myöten alettiin kyllä jo laitostasollakin kantaa huolta siitä, että opetus saattaa paisua liiaksi. Tähän kiinnitettiin huomiota myös opiskelijapalautteessa.

Innovaatioita opiskeluun ja opintoihin

Opetusteknologia on mullistanut opetuksen, opetusmetodit ja opetus-hallinnon. Opetusmenetelmät muuttuivat tarkasteltavana ajanjaksona massaluennoista vuorovaikutteiseen ja nykyajan tekniikkaa hyväk-si käyttävään suuntaan. Oppimateriaalia on jo jonkin aikaa tuotettu ver-kossa, opettaja ja opiskelija kommunikoivat verkossa ja sähköpostin välityksellä. Opiskelijat ilmoittautuvat kursseille verkossa ja verkko-ympäristössä opettavien kurssien määrä on 2000-luvun alusta selvästi noussut. Ensimmäisenä ja ainoana yliopistona Suomessa Turun kauppakorkeakoulu otti 2000-luvun alussa käyttöön sähköisen eHOPS-järjestelmän. Uuden käytännön mukaan ensimmäisen vuosikurssin opis-kelija ilmoittaa pääainevalinnastaan laatimalla henkilökohtaisen opin-tosuunnitelmansa (HOPS) eHOPS-järjestelmällä. Myöhemmin otettiin myös käyttöön uusi opinto- ja opiskelijatietojärjestelmä Oodi – WinOodi, WebOodi sekä opettajille tarkoitettu OpeOodi.

Uutta ovat myös ns. tenttiakvaariot, joissa tenttejä on mahdollista suo-rittaa sähköisesti itselleen parhaiten sopivana ajankohtana. Opetuksen ja oppimisen kehittämiseen tähtäävistä innovaatioista mainittakoon verkko-



Uudenlaista opiskelukulttuuria: palapeliharjoitus laajentaa ryhmäkeskustelua.

pohjaiset opetusmenetelmät, yrityspelit ja ryhmä- ja posteritentit, joita Satu Lähteenmäki on opetustehtävässään soveltanut. Vuoden 2008 maisteritulvan purkamiseksi hyödynnettiin perinteisten menetelmien lisäksi virtuaalista oppimisympäristöä. Pro gradu -tutkielmatyön edistämiseksi perustettiin esimerkiksi johtamisen ja organisoinnin laitokselle virtuaalinen graduryhmä. Vuoden 2008 vuosikertomuksessa Lähteenmäki peräänkuulutti opetustilanteisiin – ja laajemmin opetuskulttuuriin – uutta teknologiaa ja uudenlaista asennetta viittaamalla esimerkiksi kansainvälisten verkostojen, sähköisen median ja viestintäteknologian parempaan hyväksikäyttöön.

Kandidaatin- ja pro gradu -tutkielman tekemisen avuksi kaupparkeakoulussa on laadittu kirjoittamisen käytännön kysymyksiin keskittyvä Tutkielman tekijän käytännön opas. Osana kaupparkeakoulun laatu-järjestelmää otettiin 2000-luvun alussa käyttöön kaikkia ainelaitoksia koskevat pro gradu- ja kandidaatintutkielman arvostelulomakkeet. Tutkielmien ohjaukseen on panostettu, mistä ovat vielä osoituksena omat graduryhmät. Opintojen etenemisen seuranta on niin ikään parannettu esimerkiksi ottamalla yhteyttä opinnoissaan viivästyneisiin, uuden tutkintojärjestelmän mukaan aloittaneisiin opiskelijoihin. Heitä on haastateltu ja halukkaille on annettu opinto-ohjausta.

Opiskelijat on haluttu pitää mukana sekä suunnittelussa että päätöksenteossa ja he ovatkin yleensä osallistuneet aktiivisesti opiskeluun liittyvien kysymysten käsittelyyn – niin strategiatyöryhmissä kuin oppiainetasolla. Kaupparkeakoulussa on myös pitkään ollut käytössä kurssipalautteet ja ainekerhojen epäviralliset tapaamiset. Aikaa myöten opiskelijapalautejärjestelmä on muuttunut viralliseksi palautejärjestelmäksi, jota vuosina 2007–2008 kehitettiin verkkopohjaiseksi. Yliopistofuusio teki ainakin toistaiseksi tyhjäksi oman verkkopohjaisen palautejärjestelmän ylläpidon.

Opiskelijoiden rooli on Tapio Reposesta ollut merkittävä myös siinä, että he tekivät Suomen Ekonomiliitolle (SEFE) ehdotuksen vuoden opetusaavutuspalkinnosta. Tämä sekä erityinen kunniamaininta on tullut Turun kaupparkeakouluun useana 2000-luvun vuotena. Paavo Okko on myös sitä mieltä, että palkitsemiset kertovat ajan tasalla pysyvän liiketoimintaosaamisen olleen Turussa opetuksen keskeinen sisältö: vuorovaikutteisuus ja opiskelijoiden mukana olo. Tästä on myös hyvänä esimerkkinä Yritystoiminta- ja tiimityöskentelytaidot -kurssi, jossa opiskelijat harjoittelevat tiimityöskentelyä, esiintymistä ja vuorovaikutusta ja osallistuvat yritysten kehitysprojekteihin. Kurssi, jonka koordinaattorina oli suomen kielen ja

viestinnän lehtori Riitta Koskimies, voitti vuotuisen ekonomiovetussaa-
vutuspalkinnon vuonna 2006.

Vuonna 2004 voimaan astuneella valtakunnallisella sopimuksella opis-
kelijoiden joustavasta opinto-oikeudesta ja opiskelijaliikkuvuudesta (JOO-
sopimus) on pyritty laajentamaan opintotarjontaa ja edistämään tutkintojen
suorittamista. Turussa joustavaa opinto-oikeutta on voimaantulon jälkeen
hyödynnetty runsaasti. Jo ennen fuusiota kauppakorkeakoulu ja yliopisto
tiivistivät yhteistyötään yhteisillä opintokokonaisuuksilla, Liiketoiminta-
osaamisen opintokokonaisuudella (LTO) ja Kestävän kehityksen opinto-
kokonaisuudella (KEKO). Yhdistymisen kynnyksellä opiskelijoille oli jo
tarjolla runsaasti opetusyhteistyötä. Yllä mainittujen lisäksi valittavana oli-
vat kielten opinnot, kansantaloustiede ja taloustiede sekä teknologiayrittä-
jyyden opinnot.

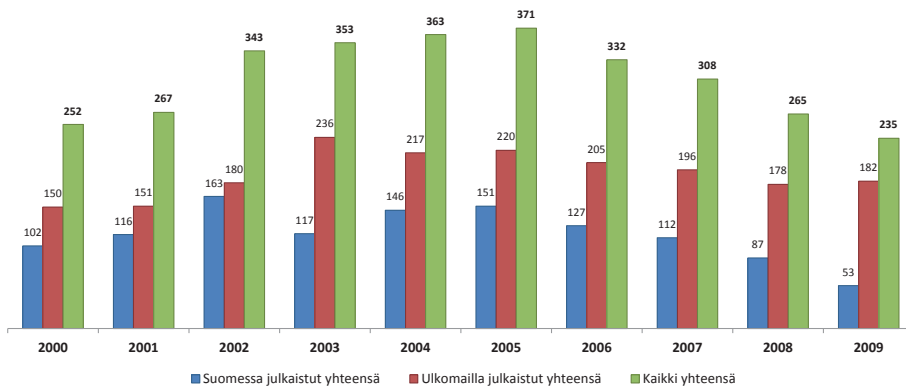
Strategiatyöstä vauhtia tutkimukseen

Reino Kanervan Turun kauppakorkeakoulun 50-vuotisjuhlakirjan ala-
otsake ”Ekonomikoulusta kansainväliseksi tiedeyhteisöksi” kertoo osuvas-
ti muutoksen kauppatieteellisen yliopiston toimintatavoitteissa. Opetus- ja
koulutustehtävää mitenkään väheksymättä kauppakorkeakoulun johdossa
oli 1990-luvun kuluessa vahvistunut pyrkimys lisätä kansainvälistymistä
ja hankkia arvostettu asema kansainvälisessä tiedeyhteisössä. Tavoitteet oli
kirjattu myös Strategia 2000 -nimellä tunnettuun suunnitelmaan. Tämä tar-
koitti tutkimustoiminnan terävöittämistä – ja ennen kaikkea panostamista
kansainväliseen julkaisutoimintaan. Strategisten tavoitteiden saavuttami-
seen ei ollut oikotietä.

Aivan vuosituhanen alussa Turun kauppakorkeakoulun tutkimuksen
taso muihin suomalaisiin kauppatieteellisiin yksikköihin verrattuna oli
hyvä, mutta kansainvälisen mittapuun mukaan siinä oli vielä paljon toi-
vomisen varaa. Turussa oli Markus Granlundin mukaan muutamia alansa
huippuja, mutta vastaavasti oli suuri joukko tutkijoita, jotka eivät edes pyr-
kineet kansainvälisiin julkaisuihin. Kaiken kaikkiaan kansainvälistyminen
oli vielä vuosituhanen vaihteessa suhteellisen vähäistä. Kauppakorkea-
koulun tutkimustoiminnan painopistealueita olivat tuolloin muun muassa
osaamisen johtaminen verkostoissa, taloushallinnon käytännöt 2000-lu-
vulla, teollinen markkinointi, rahoitus yritystoiminnassa sekä yrittäjyys- ja

pk-yritystoiminta. Tutkimustoiminnan tulosten järjestelmällisen seurannan Turun kauppakorkeakoulu aloitti jo 1990-luvulla, ensimmäisten yliopistojen joukossa. Useiden vuosien aikana toteutettu seuranta on osoittanut kauppakorkeakoulun tutkimustoiminnan tuottaneen niin määrällisesti kuin laadullisesti entisestään vahvistuvia tuloksia.

Tutkimustoiminta vahvistui ja samalla kansainvälistyi. Laitokset pyrkivät aiempaa laajempiin ja yhteistyöhän perustuviin tutkimushankkeisiin ja samanaikaisesti tutkijoilla alkoi olla aiempaa näkyvämpi rooli myös kansainvälisissä hankkeissa. Turkulaisten tutkijoiden tieteellisiä artikkeleja alettiin entistä useammin hyväksyä kansainvälisesti korkealle arvoitettuun julkaisuihin; tutkijoita näkyi myös kansainvälisten konferenssien esiintyjinä ja puheenjohtajina. Ulkomainen opettaja- ja tutkijavaihto jäi sen sijaan vuosituhannen alussa edelleen varsin vaatimattomaksi.



Kuvio 3: Turun kauppakorkeakoulun julkaisut 2000–2009 ja Turun kauppakorkeakoulun ref. artikkelijulkaisut 2000–2009.

Uutta vauhtia ja sisältöä tutkimus sai vuosien 2003–2004 strategiатыökentelystä, jossa tavoitteeksi asetettiin kansainvälisesti tunnustetun liiketalouden asiantuntijan asema. Sen yhtenä keskeisenä toimintamuotona oli tutkimustyö, jonka avulla kauppakorkeakoulu ”pyrkii saavuttamaan useilla tutkimusaloilla tunnetun ja tunnustetun kansainvälisen aseman innovatiivisella ja korkeatasoisella tutkimuksellaan”. Strategian toteuttaminen oli tarkoitus aloittaa muun muassa edistämällä kansainvälistymistä ja verkostomaista toimintaa. Osaamisen painopistealueiksi määriteltiin nyt liiketoiminta kansainvälisessä ympäristössä, tulevaisuuden hahmottaminen ja yrit-

täjiys, joista eritoten ensimmäinen painopistealue toi korkeakouluprofiiliin kansainvälistä näkökulmaa.

Strategiatyön voi syystäkin katsoa vaikuttaneen kauppakorkeakoulun tutkimuskulttuurin muutokseen. Kansainvälistymisestä on tullut 2000-luvun kuluessa eräällä tapaa ohjatumpaa, systemaattisempaa. Osansa tässä on varmasti opetusministeriön ohjausmallilla – jossa todella painotetaan kansainvälisyyttä – ja kauppakorkeakoulun professorikunnassa vuosituhannen alussa tapahtuneella uusiutumisella. Useilla uusilla oppituolin haltijoilla oli jo valmiina ”sisäänrakennettua kansainvälisyyttä”, summaa Markus Granlund muutokseen vaikuttaneet tekijät. Kansainvälisyys koskettaa nyt kaikkia ja kun puhutaan opetus- ja tutkimushenkilökunnasta, tuskin löytyy ketään, joka ei olisi kansainvälisesti aktiivinen.

Yhteisrahoitteiset projektit, laajemmat tutkimushankkeet, konferenssi-osallistumiset ja opettaja- ja tutkijavaihto – ja ylipäätänsä liikkuvuus ja yhteistyömuodot – ovat yleistyneet sitä enemmän, mitä pidemmälle 2000-luvun ensi vuosikymmen eteni. Yhä enemmän on allekirjoitettu yhteistyösopimuksia eri maiden yliopistojen kanssa ja toimittu puheenjohtajatehtävissä kansainvälisissä konferensseissa. Turun kauppakorkeakoulu ja sen laitokset ovat kasvavassa määrin saaneet järjestettäväkseen alansa merkittäviä maailmankonferensseja, esimerkkinä mediatalouden maailmankonferenssi ja kansainvälinen johtamisen ja organisoinnin konferenssi kevät-kesällä 2002. Vastaavia tutkijafoorumeita on ollut liki vuosittain. Kauppakorkeakoulun johdon arkeen on usein kuulunut myös niin koti- kuin ulkomaisen yliopisto- ja liike-elämädelegaatioiden vastaanottaminen. Oma lukunsa ovat niin ikään lukuisat Suomen akkreditoitujen suurlähettiläiden tutustumiskäynnit. Kansainvälisyyttä tämäkin.

Kauppakorkeakoulutaustaisia tutkijoita on jo vuosia ollut kansainvälisten tieteellisten aikakauskirjojen toimituskunnissa ja tieteellisten yhdistysten ja seurojen johtokunnissa, jopa niiden johdossa – etunenässä professorit Mika Widgrén, Kari Lukka ja Markus Granlund. ”Keihäänkärkialoilla”, kuten kansantaloustieteessä, laskentatoimessa, kansainvälisessä liiketoiminnassa ja tietojärjestelmätieteessä, on verkostoiduttu hyvin; niissä maailman huiput tuntevat turkulaiset ja turkulaiset heidät. Rinnan tämän on lisääntynyt kauppakorkeakoulun tunnettuus ja arvostus, mikä tuli ilmi jo strategia 2015:n työn yhteydessä tehdyssä kansainvälisessä kartoituksessa. Tämän on kokenut muun muassa Niina Nummela oppiaineensa, kansainvälisen liiketoiminnan ulkomaisissa konferensseissa.



Liike-elämän etiikkaa maaliskuussa 2004 käsittelevässä seminaaritapahtumassa kuultiin sekä turkulaisten että ranskalaisten esityksiä. Turun kauppakorkeakoulun tilaisuus järjestettiin ranskalaisen yhteistyökorkeakoulun tekemän aloitteen pohjalta.



15. RENT-konferenssi kokosi Turun kauppakorkeakoulun tiloihin marraskuussa 2001 runsaat sata yrittäjyystutkimuksesta kiinnostunutta eurooppalaista tutkijaa. Kuvassa toinen kutsupuhujista, professori Anne Kovalainen ja professori Antti Paasio YTKK:sta.

Yhteistyösopimuksia Valko-Venäjän ja Venäjän johtavien taloustieteen yliopistojen kanssa



Yhteistyösopimus valkovenäläisen Belarus State Economic Universityn kanssa on solmittu vuonna 2009. Pöydän ääressä oppilaitosten rehtorit Tapio Reponen ja Vladimir Shimov. Mukana tilaisuudessa myös kauppakorkeakoulun vara-rehtorit Satu Lähteenmäki (äärimmäisenä vasemmalla) ja Markus Granlund (äärimmäisenä oikealla).

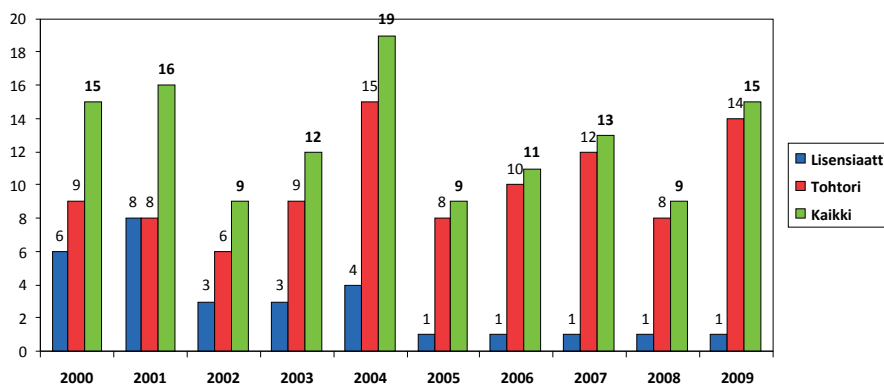


Turun kauppakorkeakoulu ja State University Higher School of Economics Moscow solmivat yhteistyösopimuksen vuonna 2006. Kauppakorkeakoulun puolelta sopimuksen allekirjoittivat rehtori Tapio Reponen (oik.) ja Pan-Eurooppa Insituutin johtaja, professori Kari Liuhto.

Tutkimuksen kansainvälistymisen korostamisessa ei Satu Lähteenmäen mielestä pidä kuitenkaan unohtaa sitä, että kauppakorkeakoulussa ”olla on toisaalta tiedemaailman osa, mutta meille on myös niin tärkeä se kolmas tehtävä, vaikuttavuus”. Näkemykseen yhtyy niin ikään Paavo Okko, joka muistuttaa siitä, että on paljon sellaista tutkimusta, jota ostetaan yliopiston kolmatta tehtävää edustavalta erillislaitokselta.

Jatkokoulutus ja -opinnot

Turun kauppakorkeakoulun ensimmäinen tohtorin tutkinto valmistui vuonna 1970. Ennen 1990-lukua väitelleiden yhteismäärä jäi vuoden 2004 tulosta pienemmäksi; tuolloin (=2004) korkeimman akateemisen loppu-tutkinnon suoritti ennätyselliset 15 jatko-opiskelijaa. Samana vuotena valmistui koulun 100. tohtori. 2000-luvun alussa tohtorin väitöskirjaa esitettiin tarkastettavaksi ja puolustettiin menetyksellisesti keskimäärin noin kahdeksan kertaa lukuvuodessa. Lisensiaatin tutkintojen määrä oli vuosituhaten alussa kutakuinkin samaa tasoa; sittemmin niitä on suoritettu selvästi vähemmän.



Kuvio 4: Suoritetut jatkotutkinnot 2000–2009

Samalla, kun jatko-opintoja suorittavien määrät alkoivat 1990-luvulla nopeasti kasvaa, kauppakorkeakoulussa jatkokoulutukseen alettiin kiinnittää huomiota. Tapio Reponen puhui jo varhain ns. tieteellisen uran portaita, joita pitkin pitäisi askel askeleelta edetä ylöspäin omalla uralla aina kan-

Väitöstilaisuuksia ja väittelijöitä



Juhlahetki koululla 2.4.2004. Turun kauppakorkeakoulun 100. väittelijä KTM Anni Paalumäki vastaanottaa onnittelukukat professori Hannu Salmelalta ja kustoksena toimineelta professori Satu Lähteenmäeltä.



Hetki ennen väitöstä. Syyskuussa 2009 väitellyt KTM Hannu Makkonen (vas.) sekä kustos professori Aino Halinen-Kaila ja vastaväittäjä professori Wesley J. Johnston (Georgia State University, Atlanta).



Dosentti Pirjo Vuokko – vuoden 2003 dosentti.

Markus Granlund muutatti jatkokoulutus- ja tutkimustoimikunnan nimen Tutkimus- ja jatkokoulutustoimikunnaksi (TuJa) tavoitteena painottaa koko koulun tasolla aiempaa enemmän tutkimusasioita, tutkimuksen edistämistä ja tutkimuksen arviointia, jatkokoulutusta unohtamatta. Uudistuneen TuJan toimenkuva pohjautui strategiatyöryhmän työskentelylle.

Koska valtakunnalliset tutkintosääntöuudistukset asettavat omat rajansa, kauppakorkeakoulussakin on jouduttu sopeuttamaan omia tutkintorakenteita valtakunnallisen mallin mukaiseksi. Oppiaineet ja myös TuJa ovat järjestäneet jatko-opintokursseja; TuJan kontolla ovat vastaavasti olleet yleistieteelliset opinnot ja hyvien ohjauskäytäntöjen seminaarit. Kansainvälisyys on arkipäivää myös kauppakorkeakoulun jatkokoulutuksessa: kurseja pidetään englanniksi ja ulkomaisten jatko-opiskelijoiden ja myös väittelijöiden osuus on aivan viimeisten vuosien aikana kasvanut huomattavasti. Useimmat väitöskirjat ovat jo koko 2000-luvun olleet englanninkielisiä, samoin monet vastaväittäjistä. Jo lähes jatkokoulutuksen instituutioksi ovat muodostunut perinteinen, hyvän vastaanoton saanut jatko-opiskelijapäivä, johon esimerkiksi vuonna 2007 osallistui yli sata henkeä. Päivän teema oli ajankohtainen: kansainvälisyys ja tutkija. Fuusiota edeltävinä

sainväliselle huipputasolle asti. Vaikka tohtorin tutkintojen määrä oli 1990-luvulta lähtien selvässä nousussa, asetettuja tavoitteita ei pitkään aikaan saavutettu. Yhtenä syynä tähän oli tutkijakoulupaikkojen riittämättömyys. Tätä paikkaamaan perustettiin 2000-luvun alussa muutamia määräaikaista tutkijatehtäviä.

Koulussa toimi myös aina 2000-luvulle asti erillinen jatkokoulutus- ja tutkimustoimikunta, jonka toiminta painottui lähinnä jatkotutkintoasioiden käsittelyyn. Tultuaan vuonna 2006 kauppakorkeakoulun vararehtoriksi – vastuualueinaan tutkimuksen ja jatkokoulutuksen kehittäminen –



ICSB 2007 -kongressin yhteydessä pidettiin yrittäjyyden kansainvälinen tohtorikoulu Fagerholman kurssikeskuksessa.

parina vuotena väitelleiden lukumäärä jäi selvästi alle kymmenen, mikä ei ole aivan vastannut tutkinto-odotuksia.

Tutkimuksen profiloitumista fuusion edellä

Strategia 2015:ssa määriteltiin useita erityisosaamisalueita, joilla kauppakorkeakoululla on arvostettu kansainvälinen asema. Tällaisia kasvupotentiaalia sisältäviä alueita ovat esimerkiksi innovaatioita edistävä liiketoimintaosaaminen, vastuullinen liiketoiminta ja kestävä kehitys, integraatio ja globalisaatio sekä strateginen taloushallinto. Useimmat erityisosaamisen alueista ovat luonteeltaan poikkitieteellisiä, mikä edellyttää yhteistyötä muiden oppiaineiden ja tieteenalojen kanssa.

Vuonna 2004 tutkimustyölle asetettujen strategisten tavoitteiden mukaisesti tutkimustyö pyrittiin suuntaamaan tietyille erikoistumisalueille. ”Kohdentamisessa otetaan huomioon sekä jo nyt vahvat ja menestyvät tutkimusalat että myös kehittymismahdollisuuksiltaan potentiaaliset, vielä edistymisen alkuvaiheessa olevat teemat”. Näillä alueilla Turun kauppakorkeakoulu olisi tavoitteen mukaan tärkeä osa kansainvälistä tiedeyhteisöä. Tavoitteiden saavuttamiseksi ja tulosten saamiseksi oli pyrittävä orga-

nisoitumaan erikoistumisalueiden ympärille. Toisaalta on ymmärretty, ettei kaikessa voida olla hyviä ja huipulla. On tehtävä valintoja ja keskitettävä voimavaroja. Kysymys on myös profiloitumisesta.

Yliopistofuusiota edeltävien vuosien tutkimuksen profiloiminen ja kehitystyö näytti tuottavan tuloksia. Tästä oli hyvänä osoituksena ennätysmäärä ulkoisen rahoituksen tutkimusprojekteja niin Euroopan unionilta ja Tekesiltä kuin myös Suomen Akatemialta. Syystäkin tutkimuksesta ja jatkokoulutuksesta vastaava vararehtori Markus Granlund oli tyytyväinen arvioidessaan vuoden 2007 vuosikertomuksen sivuilla Turun kauppakorkeakoulun tutkimukseen kohdistettua ulkoista rahoitusta. Haastattelussaan Granlund on kuvannut ulkopuolisen rahoituksen hankintaa oppimisprosessiksi. Ei ollut perinteitä hakea rahoitusta Suomen Akatemialta, Tekesiltä – tai puhumattakaan Euroopan unionilta. Varsinkin viime vuosikymmenen puolivälin jälkeen on saatu vuosittain merkittäviä Akademia- ja Tekes-rahoitteisia hankkeita. On tultu tilanteeseen, ettei perinteisillä rahoitus- ja toimintamalleilla enää pärjätä ilman merkittävää ulkopuolista rahoitusta.

Tutkimuksen profiloimisen yhteydessä painotettiin myös laaja-alaisen kauppakorkeakoulun merkitystä – eikä vähiten konsortiovaiheen alettua Turun yliopiston kanssa. Vuonna 2007 perustettu ensimmäinen yhteinen tutkijakollegium sai jatkoa seuraavana vuonna. Niin ikään vuonna 2008 käynnistyi Turun kauppakorkeakoulun ja Turun yliopiston yhteinen Julkisen valinnan huippuyksikkö. Tutkimuksellinen yhteistyö fuusioituvien tiedeyliopistojen välillä oli päässyt hyvään alkuun.

ERILLISLAITOKSET JA YLIOPISTON KOLMAS TEHTÄVÄ

Turun kauppakorkeakoululla on tunnetusti monipuolinen liiketaloustieteellinen ainelaitostarjonta. Sen rinnalla oppilaitoksella on ollut jo usean vuosikymmenen ajan laaja, erillislaitosten antama koulutus- ja tutkimustoiminta. Kauppakorkeakoulun organisaatiossa erillislaitosten lukumäärä ja nimet ovat vaihdelleet. Toisaalta esimerkiksi Pan-Eurooppa Instituutti on ajan muutoksissa säilyttänyt asemansa ja valmistautuu syksyllä 2012 viettämään toimintansa 25-vuotisjuhlaa.

Kun vuosituhannen alussa erillislaitoksiksi laskettiin esimerkiksi tietopalvelut (kirjasto) ja atk-palvelut (Atk-keskus), ne oli jo pari vuotta myöhemmin luettu erillislaitosten ulkopuoliksi informaatiopalveluiksi. Vastaavasti luonteeltaan pysyviä erillislaitoksia olivat Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus (vuodesta 2008 BID Innovaatiot ja yrityskehitys) sekä CRE Tutkimus- ja koulutuskeskus, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Porin korkeakouluyksikkö/Porin yksikkö ja turkulaisten yliopistojen yhteinen tietotekniikan tutkimus- ja koulutuskeskus TUCS (Turku Centre for Computer Science).

Turun kauppakorkeakoulu on profiloitunut palvelututkimusten tekemiseen. Kauppätieteellisellä alalla Turun kauppakorkeakoulu on ollut eniten ulkopuolista tutkimusrahaa hankkiva yksikkö professorien lukumäärään suhteutettuna. Ulkopuolisella rahoituksella toimivista projekteista hyvin suuri osa on tehty auttamaan asiakasorganisaatioita. Tapio Reposen mukaan kauppakorkeakoulussa asenteet tällaiseen työskentelyyn ovat loppu-

jen lopuksi olleet erittäin myönteiset. Eritoten Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus ja sen työn jatkajiksi perustetut BID Innovaatiot ja yrityskehitys ja CRE Tutkimus- ja koulutuskeskus ovat kasvava ulkopuolista rahoitusta hyödyntävä sektori.

Jännitteitä aine- ja erillislaitosten suhteissa

Yliopiston perustehtävä on opetus ja tutkimus. Tämä näkyy opetusministeriön rahanjakomallissa ja rahaa ohjataan tutkintotavoitteiden kautta. Kun erillislaitokset ovat kasvava osa yliopistoa, ainelaitoksissa on helposti herännyt kysymyksiä siitä, mitä ne tekevät. Erillislaitosten – ja nimenomaan tutkimuslaitosten – maailma on projektimaailmaa, jossa eletään projektien tahdissa itseensä markkinoiden ja rahoittaen. Kun oli väljemmin projektirahaa käytössä – oli hyvät tilat, kalusteet ja paljon matkustamista – edellytykset jonkinasteisten jännitteiden synnylle oli olemassa.

Ainelaitoksissa on jossain määrin ihmetelty budjettirahojen käyttöä erillislaitosten kasvattamiseen. Tästä on ymmärrettävästi syntynyt keskustelua, myöntää Paavo Okko. Hänestä aine- ja erillislaitosten välillä on ollut jonkinlaista potentiaalista jännitettä, joka on synnyttänyt aika ajoin pieniä käytäväpuheita. Vaikka suhteet eivät missään nimessä olleet mitenkään tulehtuneita, pientä ”tarkkailumentaliteettia” laitosten välillä on ilmennyt, joka ei hänestä kuitenkaan ole häirinnyt koulun toimintaa.

Toisaalta Paavo Okon mielestä ongelmaa tasapainotti se, että monet hankerahoituksen nimellä tulleet valtion rahat perustuivat esimerkiksi Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksen aloitteisiin ja niiden tekemiseen. Hän tähdentää, että erillislaitokset ovat saaneet – toisin kuin ainelaitoksilla usein epäiltiin – opetusministeriöltä ns. korvamerkittyä rahaa. Ne eivät siis syöneet yhteistä pääomaa. Satu Lähteenmäen mukaan kauppakorkeakoulussa ei aine- ja erillislaitosten välillä ollut juuri ongelmia; pikemminkin oli odotuksia yhteistyöstä. Yhtä kaikki, yhteistyötäkin oli – varsinkin johtamiskoulutuksen kanssa oli kehittämishankkeita. Vararehtorina pitkään toiminut Paavo Okko jakaa pääosiltaan Lähteenmäen näkemyksen.

Kun yliopistovertailujen mittapuuna ovat tutkinnot ja kansainvälinen julkaisutoiminta, Turun kauppakorkeakoulun tulos ei välttämättä näytä kovin tehokkaalta. Kun yliopiston ns. kolmatta tehtävää, josta vastaavat ennen muita erillislaitokset, ei erikseen mitata tuotoksessa, niin kauppakorkeakou-

lun tuotos jää heikohkoksi. Näin siksi, että kauppakorkea tekee niin paljon palvelututkimusta ministeriöille, yrityksille ja erilaisille organisaatioille ja josta on aika mahdotonta ajatellakaan artikkeleja kansainvälisiin aikakauskirjoihin. Onkin kysytty, riittääkö erillislaitoksissa aika tieteellisten julkaisujen tuottamiseen ja tehdäänkö niissä sellaista tutkimusta, joka olisi riittävän akateemista ja korkeatasoista vai tehdäänkö siellä vain markkinatutkimuksia ja selvityksiä, joita ainelaitoksissa ei välttämättä aina ole arvostettu.

Johtamansa Turun kauppakorkeakoulun asenneilmapiirin hyvin tuntevana Tapio Reponen on toisaalta sitä mieltä, että kauppakorkeassa pidetään tärkeänä, että tehdään myös sellaisia selvityksiä, jotka ovat arvokkaita tilaajille, mutta jotka eivät välttämättä suoraan edistä tiedettä. Mutta, kuten Reponen jatkaa, ”vähän pidemmällä aikavälillä sieltä tulee kuitenkin kontakteja ja tietopohjaa ja dataa mahdollisesti, jotka avaavat ihmisten ajatusmaailmaa ja tuo sitä käytännön näkemystä kauppakorkeakouluihin”.

Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksen (YTKK) johtajalla Antti Paasiolla on kysymykseen aine- ja erillislaitosten suhteista selkeästi erillislaitoksen näkökulma. Hänestä ainelaitokset kokivat Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksen erillisenä – olihan se pitkään sijainnut fyysisestikin muualla – sekä etäisenä ja ylimääräisenä, mitä oli Paasion mielestä vielä omiaan vahvistamaan se, että julkaisutoiminta oli kauppakorkeakoulussa keskeinen meritoitumisen mittari. Tästä huolimatta YTKK oli lajissaan Suomen vahvin yksikkö 2000-luvun alussa. Erillisyyttä ainelaitoksista korosti käytännössä se, että YTKK:ssa oli oma johtokuntansa ja johtajansa, joka tosin oli kauppakorkeakoulun palkkalistoilla. Muuten erillislaitos keräsi rahansa pääosin talon ulkopuolelta markkinoilta.

YTKK – ja sen perilliset

Turun kauppakorkeakoulun ja elinkeinoelämän välillä toimivalla Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksella on ollut merkittävä rooli kauppakorkeakoulun liiketoimintaosaamisen kehittämisessä. Toiminta on ollut pitkäjänteistä ja suunnitelmallista. Keskus on tuottanut yritysten ja muun elinkeinoelämän kehittämiseksi tärkeää uutta tietoa sekä välittänyt sitä yksikköjensä kehitys-, koulutus- ja tutkimushankkeilla yritysten – asiakkaiden – käyttöön. Tämä, jos mikä, on ollut perinteistä yliopiston ns. kolmatta tehtävää.



PK-instituutilaisia strategiapäivää viettämässä vuonna 2001.

Erillislaitoksen toiminta saattoi 1990-luvulla ja vielä 2000-luvullakin herättää jonkinasteista pientä kademieltä ainelaitoksissa. DataCityssä työskentelevillä ytkk:laisilla näytti menevän lujaa: rahoituspohja oli hyvä, samoin kansainvälinen näkyvyys konferensseineen ja esitelmineen. Jossain määrin YTKK:n johtoa vaivasi se, ettei kauppakorkeakoulun toimivalta johdolta saatu erityistä tukea, eikä keskuksella nähty olevan omaa strategista roolia. Antti Paasio mielsi YTKK:n ennen kaikkea innovatiivisen uuden tiedon luojaksi ja soveltajaksi, jolla olisi oma vaativa kehittämistehtävänsä.

Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskuksen muutto Rehtorinpellonkadulle lisärakennuksen valmistuttua muutti suhtautumista erillislaitokseen positiivisemmaksi ja paransi Paasion mielestä tilannetta dramaattisesti. Muutto loi samalla edellytyksiä entistä tiiviimmälle yhteistyölle ainelaitosten kanssa. Moni ainelaitoksen tutkija ja 2000-luvun professori on ottanut vauhtia uralleen YTKK:ssa. Ja mikä tärkeää, nuoremmat professorit puhuvat kieltä, jota yritysjohtajat ymmärtävät. Tähän on osaltaan vaikuttanut Euroopan unionin jäsenyys ja uusi projektikulttuuri, joka on saanut ainelaitoksetkin ymmärtämään määräajan ja asiakkaan merkityksen, päättelee Paasio.

Tarkasteltavana ajanjaksona YTKK:n paikallisina merkittävänä yhteistyökumppaneina olivat turkulaiset yliopistot sekä Turku Science Park. Kotimaisten partnerien lisäksi keskuksella oli runsaasti ulkomaisia yhteistyökumppaneita: vuosituhannen vaihteessa niitä oli lähes puolisentoista sataa yli 20 maassa. Kehitys jatkui samansuuntaisena, mikä teki YTKK:sta sen johtajan Antti Paasion mukaan kauppakorkeakoulun kansainvälisimmän toimijan. Näkemys on saanut tukea lukuisista kansainvälisistä tapahtumista, päivistä ja kongresseista, joita keskus on järjestänyt tai joissa sen edustajilla on ollut keskeinen rooli. Hyvänä esimerkkinä tällaisista tapahtumista on Turussa järjestetty alan ehkä merkittävin maailmankongressi ICSB 2007.

Yrittäjyyden, yritystoiminnan ja eurooppalaisen integraation ohella YTKK:n keskeisiä 2000-luvun alkuvuosien tehtävääalueita oli johtamiskoulutus, jota kehitettiin voimakkaasti johtamisen uusimmat virtaukset huomioon ottaen. Johtamiskoulutuksen juuret ovat 1980-luvun alussa, jolloin professori Kalevi Piha ja liike-elämän edustajat käynnistivät liikkeenjohdon koulutuksen, ns. JOKOn, jonka läpäisseet sadat ”JOKOnomit” ovat yhteistyökumppaneina tärkeä voimavara koululle. Jo 1990-luvulla JOKOsta oli kehitetty modernin liikkeenjohdon tarpeita vastaava executive MBA-koulutusohjelma (eMBA), jota johti ja koordinoi YTKK:ssa Johtamiskoulutusinstituutti, sittemmin TSE exe. Myöhemmin on käynnistetty oma MBA-ohjelma tohtoriksi opiskeleville. Merkittävä vuosittainen johtamiskoulutuksen tapahtuma on myös Top Management Forum.

Jo vuonna 2007 YTKK:n organisaatiossa tapahtui muutoksia, joista tärkein oli keskuksen koulutusosaamisen ja yrittäjyyden tutkimuksen keskitäminen omiin yksikköihinsä. Taustalla oli näkemyseroja YTKK:n toiminnan suuntaamisesta, painopistealueista – ja rahasta. Antti Paasio on myös viitannut kiistaan toisaalta ”liiketoiminta-innovaatio”-linjan ja toisaalta ”sosiologia-yhteiskunnallinen”-linjan välillä. Osa keskuksen instituuttijohtajista halusi lisää akateemisuutta ja teoreettisempaa tutkimusta, osa taas halusi panostaa liiketoimintaosaamiseen, innovaatioihin ja yritys yhteistyöhön kansainvälisellä pohjalla.

Ennen BIDin ja CREn muodostamista YTKK:ssa käytiin pitkällisiä keskusteluja keskuksen kehittämisestä. Itsekin vahvasti prosessissa mukana ollut TSE exen johtaja Pirjo Vuokko tunnustaa ajaneensa muutosta voimakkaasti. Eri osapuolten painotukset ja näkemykset resurssien käytöstä erosivat ratkaisevasti toisistaan. Vuokosta prosessi oli vaikea ja kuohuntavaihe

Vieraita politiikan ja talouselämän huipulta Top Management Forumissa



Helmikuussa 2004 järjestetyn Forumin teemana oli ”Rohkea johtajuus”. Yhtenä puhujana oli eduskunnan puhemies Paavo Lipponen.



Vuonna 2008 pääesiintyjänä kuultiin vuorineuvos Martin Saarikangasta, jonka puheenvuoro käsitteli myynnin johtamista.



Europarlamentaarikko Heidi Hautala yritysjohdon kutsuseminaarissa vuonna 2006.



Turkulaista asiantuntijuutta maailmalla. Professori Pasi Malinen esitelmöimässä ICSB:n maailmankongressissa Söulissa vuonna 2009.

vei energiaa, mutta lopputulosta hän pitää hyvänä. Vuoden 2008 elokuussa Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus jakaantui kahteen erillislaitokseen: CRE Tutkimus- ja koulutuskeskukseen ja BID Innovaatiot ja yrityskehitys -laitokseen. Edellisen ensimmäiseksi johtajaksi tuli professori Jarna Heinonen, jälkimmäisen taas yrittäjyyden ja yritystoiminnan professori Antti Paasio.

Turun kauppakorkeakoulun ja Turun yliopiston yhdistymisen jälkeen CRE Tutkimus- ja koulutuskeskus on jatkanut toimintaansa kauppakorkeakoulun omana yksikkönä. Liiketoimintaosaamisen kansainvälisenä asiantuntijana tunnettu BID innovaatiot ja yrityskehitys -keskus siirtyi yhdistyneen yliopiston erilliseksi laitokseksi vuoden 2011 alusta.

Porin yksikkö – TuKKK pienoiskoossa

Vuonna 1984 perustetusta Porin tutkimus- ja koulutuskeskuksesta, joka alun alkaen oli vain täydennyskoulutusta antava keskus, on kasvanut vuosikymmenien kuluessa merkittävä alueellinen opetus- ja tutkimuskeskittymä. Sen toiminnasta vastasivat alkuvuosina Turun kauppakorkeakoulu ja Tampereen teknillinen korkeakoulu yhdessä. Vuonna 1997 Porin korkeakouluyksiköksi muuttunut organisaatio oli alusta alkaen saanut Porin kaupungilta huomattavaa taloudellista tukea, jota ilman tuskin keskusta olisi 1980-luvulla syntynyt. Tarvittiin myös tarmokkaita asianajajia, joista Kalevi Piha oli yksi aktiivisimmista.

Porin korkeakouluyksikön tilalle tuli vuonna 2002 viiden tiedeyliopistoyksikön yhteinen Porin yliopistokeskus. Tähän kuuluva Turun kauppakorkeakoulun yliopistoyksikkö on toiminut itsenäisenä tieteenalakohtaisena yksikkönä vuoden 2002 elokuusta lähtien. Yksikön johtajana oli aina vuosikymmenen loppuun asti ma. professori Heli Hookana. Vuosikymmenen alussa opinto-oikeutta laajennettiin niin, että vastedes myös ylioppilaat voivat hakeutua yksikön maisterikoulutukseen; siihen asti oikeus oli ollut vain ylioppilasmerkonomeilla tai vastaavan kaupallisen tutkinnon suorittaneilla. Vuonna 2003 Porin yksikössä siirryttiin normaaliin valtion tutkintorahoituksen piiriin, mikä merkitsi yksikön toiminnan vakiintumista – ja myös vahvistumista.



Porin yliopistokeskus toimii Kokemäenjoen rannalla sijaitsevan entisen Porin puuvillatehtaan tiloissa.

Vuonna 1997 aloittaneista opiskelijoista ehti yliopistokeskuksen syntyyn mennessä (elokuu 2002) valmistua 34 kauppatieteiden maisteria. Tämän jälkeen maistereita valmistui tasaiseen tahtiin, huippuvuonna 2008 peräti 55. Ensimmäinen ”porilainen” väitöskirja hyväksyttiin joulukuussa 2004.

Kauppatieteellisen koulutuksen pääainevalikoima koostui 2000-luvun alussa tieteenalan ydinaineista: liiketaloustieteestä, laskentatoimesta ja tietojärjestelmätieteestä. Sivuaineiksi oli tarjolla yritys juridiikkaa sekä markkinointia, jolle oli Porissa suurta kysyntää. Sitä saattoi alkaa opiskella pääaineena vuodesta 2004. Samalla sivuainevalikoimaa laajennettiin voimakkaasti, kun opiskelijoille tuli mahdollisuus sisällyttää opintoihinsa sivuaineita muiden yliopistokeskuksen yksiköiden monitieteellisestä tarjonnasta. Pari vuotta myöhemmin johtaminen ja organisointi nostettiin pääaineeksi laskentatoimen, markkinoinnin ja tietojärjestelmätieteen rinnalle.

Askel yliopiston kolmannen tehtävän suuntaan Porin yksikössä otettiin jo vuonna 2002, kun Satakunnan elinkeinoelämän tutkimusyksikkö perustettiin. Pyrkimyksenä oli palvella kiinteässä vuorovaikutuksessa koko



Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön ensimmäinen tohtoriväitös oli joulukuussa 2004. Vasemmalta väittelijä KTL Aapo Länsiluoto, kustos ma. professori Heli Hookana ja vastaväittäjä ma. professori Jyrki Ahola.

maakuntaa ja sen yrittäjiä sekä tukea yritystoiminnan kehityshankkeita ja kurssitoimintaa. Yhteistyöverkoston tiivistäminen alueen yritysten ja elinkeinoelämän organisaatioiden kanssa vakiinnutti asemansa Porin yksikön toiminnassa. Uusien strategialinjausten mukaan toiminnan profiloitumisalueiksi tulivat hyvinvointiala ja julkiset palvelut, yrittäjyys ja aluetaloudellinen tutkimus sekä luova talous ja johtaminen. Panostaminen maakunnan aluekehitykseen tiivistyi yhteistyössä keskuksen muiden yksiköiden, alueen ammattikorkeakoulujen sekä elinkeinoelämän ja yritysten kanssa. Porin yksikön perusmissio – kuten vuoden 2008 vuosikertomuksessa todetaan – ”kumpuaa alueellisesta kehittämisestä, jossa painotetaan näkyvää ja vuorovaikutteista yhteiskunnallista toimintaa valituilla painopistealueilla”.

Opetusministeriön vuosina 2007–2008 järjestämässä yliopistokeskusten arvioinnissa todettiin Porin yksikön toiminnan laajuus ja erityispiirteet. Se, että siellä oli normaali sisäänotto ja tutkintoon tähtäävä koulutus maisteriohjelmiseen, teki siitä monista yliopistokeskuksista poikkeavan, tähdentää arviointiryhmään kuulunut Paavo Okko. Kauppakorkeakoulussa on myös väliin kuultu kriittisiäkin äänenpainoja toiminnan laajenemisen tarpeellisuudesta. Tiede- ja opetusneuvostossa on Okon mukaan kannettu

huolta ennen muuta Porin yksikön tasosta. Ovatko Turun ja Porin yksiköiden rakenteet ja opetussuunnitelmat kaikin puolin vertailukelpoiset, kun kerran kysymyksessä on sama tutkinto. Toisaalta erotkin rakenteissa on hyväksytty, jos vaatimustaso vain on riittävä.

Vuosikymmenen päättävä kauppakorkeakoulun ja yliopiston yhdistymisen tuntui Porin yksikön pitkäaikaisesta johtajasta Heli Hookanasta aivan luonnolliselta kehitykseltä; olihan yliopistokeskuksessa totuttu monitieteisen yhteisön yhteistyöhön. Kehityksessä kohti suurempia keskittyviä on profiloitettava ja panostettava vahvuuksiinsa, jotka Porin yksiköllä ovat hyvinvointialan ja julkisten palvelujen liiketoimintaosaaminen. Nämä liittyivät Hookanan mukaan luontevasti koulutukseen – hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmaan. Fuusion kynnyksellä Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikkö oli kuin TuKKK pienoiskoossa – tai kenties oikeammin eräänlainen mini Aalto-yliopisto monipuolisine ja -tieteisine ohjelmineen ja yritys- ja elinkeinoelämäyhteistyösuhteineen ja verkostoineen.

Tulevaisuuden tutkimuskeskus – profiilintekijä

Vuodenvaihteeseen 2009–2010 Turun kauppakorkeakoulun erillislaitoksena toiminut Tulevaisuuden tutkimuskeskus oli omalaatuisensa – niin toimenkuvaltaan kuin syntyhistorialtaan. Keskus on kevättalvella 2012 kuolleen kauppakorkeakoulun talous- ja tilastomatematiikan emeritusprofessori Pentti Malaskan luomus, jonka yhteys kauppakorkeakoulun liiketaloustieteisiin on varsin väljä. Kauppakorkeakoulun ja yliopiston yhdistymisen jälkeen Tulevaisuuden tutkimuskeskuksesta tuli Turun yliopiston erillinen laitos, jolla on nykyisin keskuksia Turun lisäksi Helsingissä ja Tampereella.

Turkulaisena erikoisuutena meillä ja maailmalla tunnettu tutkimuskeskus on valtakunnallisesti johtava tulevaisuustiedon tuottaja ja kansainvälisesti arvostettu tutkimuslaitos. Tulevaisuudentutkimus kuvaa ja selittää yhteiskunnallisia ilmiöitä ja prosesseja, mutta sen menetelmiä käytetään hyväksi myös strategisessa johtamisessa. Tulevaisuuden tutkimuksen tehtävänä on yhdistää eri aloilla saatuja tutkimustuloksia päätöksenteon tueksi hahmotettaessa kestävää tulevaisuutta. Keskuksen toiminnan kivijalkana ovat olleet perustutkimus, koulutus ja kehittämistyö. Asiakaskunta on koostunut toisaalta akateemisista yhteisöistä ja toisaalta julkisen hallinnon organisaatioista ja yrityksistä.



Tulevaisuuden tutkimuskeskus esittäytyy Turun tiede- ja kirjamessuilla vuonna 2002.

2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen oli Tulevaisuuden tutkimuskeskukselle voimakkaan kehityksen ja eritoten vilkkaan kansainvälistymisen aikaa lukuisine tutkijavierailuineen, uusine tutkimushankkeineen ja laajoine konferensseineen. Kansainvälinen verkottuminen ja ulkomaiset yhteistyökumppanuudet olivat tutkimuskeskuksen arkea. Opetus- ja tutkimustoiminnassa vuosi 2005 oli merkittävä käännekohta. Tällöin käynnistyi maan ensimmäinen Tulevaisuudentutkimuksen maisteriohjelma ja opetusministeriöltä heltisi hyväksyntä Tulevaisuuden liiketoimintaosaamisen tutkijakoulun käynnistämiseksi yhteistyössä Tulevaisuudentutkimuksen VerkostoAkatemian kanssa.

Tulevaisuuden tutkimuskeskusta ovat vuosituhanen vaihteesta johtaneet tohtorit Markku Wilenius, Matti Kamppinen, Auli Keskinen ja Juha Kaskinen. Markku Wileniukselle myönnettiin keväällä 2001 Rooman klubin perustajan Aurelio Peccein nimeä kantava arvostettu palkinto, jonka oli jo aiemmin saanut professori Pentti Malaska. Keskeisen jakokriteerin mukaan palkinto annetaan henkilölle, joka on sitoutunut jättämään jälkipolville paremman maailman. Wileniuksen mielestä tunnustus oli samalla tunnustus Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen koko henkilökunnalle. Ehti kulua vain vuosi Markku Wileniuksen palkitsemisesta, kun samaisen huomionosoituksen kohteeksi tuli jälleen turkulainen tulevaisuudentutkija. Tällä kertaa oli valtiotieteen tohtori Anita Rubinin vuoro.

Vanhassa Akatemiatalossa syyskuussa 2002 pidetyssä Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen 10-vuotisjuhlaseminaarissa kauppakorkeakoulun rehtori Tapio Reponen totesi Mercuriuksen juhlaseminaariselostuksessa (3/2002) keskuksen olevan ”meidän kaikkien yhteinen yksikkö, josta Turun kauppakorkeakoulussa tunnemme kuitenkin ’omistajan’ ylpeyttä”. Hänestä keskus toimii juuri sillä tavalla kuin yliopistojen odotetaan toimivan ja parhaimmillaan tutkimuskeskuksen tyyppiset instituutit monipuolistavat myös ainelaitosten toimintaa. Rehtorin mukaan keskuksen rooli on merkittävä visionäärisen johtamisen tutkijana ja konsulttina. Akatemiatalon tilaisuuden muina juhlapuhujina olivat muun muassa professori Ilkka Niiniluoto Helsingin yliopistosta ja emeritusprofessori Pentti Malaska.

Erillislaitoksista Tulevaisuuden tutkimuskeskus lienee ollut kauppakorkeakoululle etäisin, jos kohta valtakunnallisesti alansa ainoana tärkeä profiilintekijä. Mahdollisuuksia yhteistyöhön ja kehittämishankkeisiin olisi Satu Lähteenmäen mielestä voinut kyllä olla, mutta niitä ei koskaan kuitenkaan saatu toteutettua. Suhtautuminen tulevaisuuden tutkijoihin kauppakorkeakoulun ainelaitoksissa on vaihdellut. Toisaalta keskuksen näkyvyys ja menestys on noteerattu sekä hyväksytty sen koululle tuoma



Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan jäseniä Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen vieraina vuonna 2003. Vasemmalta kansanedustajat Esko-Juhani Tennilä, Jyrki Katainen ja Jutta Urpilainen. Oikealla keskuksen johtaja Auli Keskinen.

kunnia, toisaalta on muistutettu siitä, ettei keskuksen toiminta itse asiassa ole liiketaloustiedettä! Vasta aivan viime vuosina, kuten Paavo Okko on korostanut, Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessakin alettiin enenevässä määrin puhua ”kaupparkealaiseen terminologiaan” mukaisesti visionäärisestä liikkeenjohdosta, visionäärisestä johtamisesta. Esimerkiksi johtamiskoulutusohjelmissa hyödynnetään nyttemmin tulevaisuudentutkimuksen tutkijoiden luentoja. Integroituminen on siis hyvällä alulla.

Monitieteisenä akateemisenä tutkimus-, koulutus- ja kehittämiskeskusena meritoitunut Tulevaisuuden tutkimuskeskus on hyväksytty yhdeksi Turun uuden yliopiston kuudesta tutkimuksen vahvuusalueesta. Samalla se kuuluu yliopiston valtakunnallisiin erityistehtäviin, joita yliopisto on sitoutunut kehittämään vuosien 2010–2012 strategiassaan.

YHTEISÖLLISYYTTÄ KAUPPAKORKEAKOULUN ARJESSA JA JUHLASSA

Familiaarinen toimintakulttuuri

Turun kauppakorkeakoulun toimintakulttuuria sekä työ- ja opiskeluilmapiiriä on perinteisesti pidetty hyvin familiarisena. Näkemyksen jakavat sangen yksimielisesti eri vaiheessa ja erilaisissa tehtävissä työskentelevät kauppakorkealaiset. Perhemäisyys ja yhteisöllisyys on nähty lähes aksioomana. Mihin tämä perustuu ja miten se on ilmennyt koulun arjessa?

Yksi familiarisyyden voiman taustatekijöistä on epäilemättä pienuus, mikä taas on kuin itsestään lisännyt tuttuuden tunnetta ja toverillisuutta. Tätä on edesauttanut vähäinen hierarkia. Pienuus on myös pakottanut puhaltamaan yhteen hiileen – ja varsinkin silloin, kun oman koulun itsenäisyys on ollut uhattuna. Ulkopuoliset uhkakuvat ovat tiivistäneet rivejä ja lisänneet yhteistyöhenkeä, painottaa Satu Lähteenmäki. Hyvään henkeen on epäilemättä ollut vaikutuksensa käytettävissä olleilla resursseilla, mitkä ovat olleet verraten hyvät.

Oma osansa tässä hyvän ja perhemäisen työilmapiirin ja toimintakulttuurin kehitystyössä on myös ollut jo 1990-luvulla aloitetulla ja 2000-luvun alussa jatkettulla strategiatyöllä. Familiarinen toimintailmapiiri sai tunnustusta myös korkeakoulujen arviointineuvoston laadunvarmistusjärjestelmän auditointiraportissakin vuodelta 2009. Perhemäisyys katsottiin kauppakorkeakoulun vahvuudeksi ja säilyttämisen arvoiseksi. Työ- ja opis-

keluilmapiiirin hyvästä tasosta kertoivat myös yliopistofuusiota edeltävän vaiheen henkilökunnan tyytyväisyystutkimus ja opiskeluympäristöselvitys.

Oma merkityksensä yhteisöllisyyteen on erilaisilla traditioilla ja vuosittain toistuvilla tilaisuuksilla ja tapahtumilla. Näitä ovat parhaasta päästä vuosijuhlat, promootiot, väitöstilaisuudet, lukuvuoden avajaiset ja henkilökunnan huomioiminen palkitsemisineen ja kunnianosoituksineen. Unohtaa ei myöskään sovi yhteenkuuluvuutta vahvistavia koko talon muita yhteisiä juhlia, joista vuosittain toistuvat joulujuhlat lienevät odotetuimmat tai ainakin tutuimmat. Joulujuhlien järjestelyvastuu on vaihtunut vuosittain laitosten kesken.



Turun kauppakorkeakoulun perinteinen palvelusvuosi- ja kunniamerkkitilaisuus tammikuussa 2008. Palkitut hallintojohtaja Tuula Lindin (vas.) ja rehtori Tapio Reposen (oik.) seurassa, edessä vasemmalta Ulla Hytti, Arja Lemmetynen, Ulla Knifsund, Leena Juurikas ja Sari Grönlund. Keskellä vasemmalta Ritva Salminen, Anne Arvonen ja Merja Himanka. Ylhäällä vasemmalta Kari Liuhto, Martti Vihanto ja Seppo Sirkemaa.



Lukuvuoden avajaisissa on vuodesta 2000 alkaen jaettu Turun kauppakorkeakoulun tukisäätiön 50-vuotisjuhlarahaston stipendejä tutkimuksen, opetuksen ja hallinnon alalla ansioituneille kauppakorkealaisille. Vasemmalta vuoden 2002 stipendin saajat lehtori Timo Leino, professori Helena Mäkinen ja toimituspäällikkö Tapio Terho.



Ladyt lavalla eli laulavat tohtorit! Kauppakorkeakoulun naisprofessorit Malin Brännback (vas.), Satu Lähteenmäki, Aino Halinen-Kaila ja Heli Marjanen esiintyvät koulunsa pikkujouluissa vuosituhannen vaihteessa.

Jo vuodesta 1969 laskentatoimen laitoksella työskennelleellä lehtori Tuula Viljalla on ollut oivallinen observaatiopaikka työyhteisönsä toimintailmapiirin ja -kulttuuriin. Hänestä tuttuuden ja perhemäisyyden ansiosta liki kaikki asiat on voitu hoitaa joustavasti henkilösuhteiden kautta. Yhdessä toimiminen on lisännyt luottamusta toisiin. ”Tämä on luonut yhtä pitämisen, yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen toimintakulttuuriin, joka on ollut Turun kauppakorkeakoulun keskeinen voimavara. Organisaatio on voinut toimia ketterästi ja joustavasti ilman mainittavaa byrokratiaa”, tiivistää Vilja pitkäaikaisen kokemuksensa kauppakorkeakoulun työ- ja toimintakulttuurista viideltä vuosikymmeneltä.

Työhyvinvoinnin ja työskentelykulttuurin kehittämistä

Hyvän työilmapiirin aikaansaaminen oli jo 1990-luvun strategiatyöskentelyn – Strategia 2000 -suunnitelman – yksi keskeisistä tavoitteista. Vuorovaikutteisen yhteistyön ja tiimityöskentelyn kanssa työilmapiiritavoite ohjasi Strategia 2000 työskentelyä, jolle lanseerattiin iskevä slogan: TuKKK in action. Syntyi koulun yhteisöllisyyttä symboloiva käsite: ”tukkilaisuus”.

Vuosien 2003–2004 strategiatyöskentelyyn liittyvissä aloitekyselyissä yhteisöllisyyden ja hyvän työskentelyilmapiirin merkitys näkyi selvästi ja varsinkin henkilökunnan vastauksissa toivottiin lisää yhteistyötä ja – yhteisöllisyyttä. Strategia 2015 -ohjelmassa sitoutunut henkilöstö ja hyvä ilmapiiri luettiin koulun kriittisiin menestystekijöihin. Yhdessä kolmesta kehittämisohjelmasta päädyttiinkin kehittämään ja ylläpitämään hyvää työilmapiiriä ja innovatiivista työskentelykulttuuria. Keinoina näille tavoitteille esitettiin muun muassa henkilökunnan osaamista edistäviin toimintatapoihin kannustamista, toiminnan ohjauksen kehittämistä, palkitsemista tavoitteiden mukaisesta toiminnasta ja työhyvinvoinnin edistämistä.

Jo vuonna 2000 kauppakorkeakoulussa käynnistettiin erillisprojektina henkilöstön hyvinvointihanke perustamalla työkyvyn hallinnan työryhmä. Mutta vasta uuden, vuoteen 2015 tähdätyn strategian hyväksymisen jälkeen alkoi entistä systemaattisempi panostaminen henkilöstön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitoon. Strategiaa käsittelevien informaatiotilaisuuksien lisäksi vuonna 2004 järjestettiin johtajuutta tukevaa esimieskoulutusta ja toteutettiin työilmapiiriä kartoittava tyytyväisyysbarometri. Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa painopiste alkoi siirtyä työkyvyn hallinnasta työ-

hyvinvoinnin edistämiseen, kuten käy ilmi vuoden 2004 vuosikertomuksen aihepiiriä käsittelevästä katsauksesta. Työhyvinvointia on jo pitkään suunnitellut ja koordinoitunut työhyvinvoinnin työryhmä. Työterveyshuoltoon panostamisessa Turun kauppakorkeakoulu kuului yliopistojen eturiviin. Henkilökohtaista työnohjausta oli tarvittaessa saatavilla niin ikään työterveyshuollon kautta.

Tärkeitä olivat myös koko henkilöstölle ja myös alakohtaisesti suunnatut tilaisuudet ja henkilöstöinfot, joissa oli esillä kulloinkin ajankohtaisia asioita. Näistä rehtorin esittelemät budjettiasiat olivat kuitenkin aina ajankohtaisimpia. Myös koulun johdon ulkopuolisille tarjoutui toisinaan mahdollisuus näissä tilaisuuksissa tuoda esiin ja käsitellä erilaisia toimintaan liittyviä teemoja. Tämäkin kertoi selvää kieltään henkilökunnan huomioon ottamisesta, millä pyrittiin rakentamaan henkilöstöpolitiikkamallia, jossa kauppakorkealaisella olisi mahdollisuus vaikuttaa ja kokea kuuluvansa samaan joukkoon.

Tapio Reponen on kertonut pyrkineensä noudattamaan sellaista johtamisen linjaa ja periaatetta, että johtaminen on ihmisiä varten. Koulun johdon tehtävänä on tukea ja auttaa niitä, jotka tekevät sitä varsinaista ”kauppakorkealaista” työtä. Toisin sanoen: hänen toimintalinjaansa kuului mahdollisimman vähän määräämistä tai käskemistä. Vaikka hän ei omien sanojensa mukaan tässä välttämättä täysin onnistunut, hän uskoo periaatteensa jollakin tavalla kuitenkin välittyneen henkilökunnalle. Tämäntyyppiset toimintatavat loivat hyvää henkeä, mitä hallinnon näkökulmasta kysymystä tarkastellut Tapio Terho pitää erityisen vahvana, jopa poikkeuksellisen muihin kauppakorkeakouluihin verrattuna. Samansisältöisiä arvioita ovat monet muutkin esittäneet.

Kauppakorkeakoulun henkilöstölle on tarjottu pitkään erilaisia mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan. Koulutustarjonta on 2000-luvulla ollut varsin monipuolista ja runsasta. Henkilökunnan edustaja on voinut nauttia esimerkiksi kieli-, ATK- ja pedagogisesta koulutuksesta. Koulun tutkinto-opetukseen on jopa voinut osallistua työajalla.

Turun kauppakorkeakoulussa henkilökunnan keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä on 2000-luvun alussa edistetty monin eri tavoin. Uudisrakennuksen valmistuminen on tarjonnut aiempaa paremmat mahdollisuudet laitosten väliselle vuorovaikutukselle. Sitä paitsi, se on luonut tunnetta kaikkien kuulumisesta samaan organisaatioon. Yhteisten tilaisuuksien tarjontaa on monipuolistettu ja kehitetty. Tällaisia ovat esimerkiksi

edellä mainitut henkilökuntainfot sekä aamupuurot, talonkahvit ja erilaiset virkistystapahtumat. Koulussa on tuettu liikuntaharrastuksia ja vuosittain järjestettyjä teatterimatkoja.

Muusta kauppakorkealaisten arjen työrutiinien ulkopuolisista toiminnoista on syytä mainita kauppakorkeakoulun liikuntapäivät, joista osa on koskenut koko talon henkilökuntaa, sekä eri laitosten ja osastojen omat tutustumiskäynnit. Esimerkiksi hallinto- ja tukipalvelun väki on tehnyt ”tyhyhenkisiä” retkiä ja vierailuja Rymättylään, Fiskarsiin, Meri-Teijoon, Kuhankuonolle, Haikon kartanoon ja Nuuksioon. Myös koulun piirissä toimivat yhdistykset – ennen muita henkilökuntayhdistys ja tietentekijät – ovat järjestäneet kauppakorkeakoulun väelle avoimia ekskursioita, kuten tietentekijöiden yhdistyksen isännöimä retki Isokarin majakkasaarelle.

”Tukkilaista tyhyhenkistä” toimintaa



Naisten kuntovitostapahtumassa vuonna 2000.



Hallinnon henkilökuntapäivä vuonna 2001.

Erikseen ovat vielä henkilöstön kehittämispäivät ajankohtaisine teemoineen ja vapaa-ajanosuuksineen. Viimeksi mainitut ovat parhaimmillaan tukkilaista yhteishenkeä nostattavia tilaisuuksia – joiksi ne koulun johdon ja strategisten linjausten mukaan sopivatkin mitä parhaiten. Kuten aiemmin on tullut esille, vuosien 2003–2004 strategiatyöskentelyn yhteydessä pidettiin Katisten kartanossa erillinen strategiapäivä. Tämän jälkeen kauppakorkeakoulun koko henkilökunnalle on järjestetty parina, kolmena vuotena kehittämis-, henkilökunta- ja strategiapäiviä, joissa käsiteltiin lähinnä kahta aktuellia isoa asiaa: fuusiota Turun yliopiston kanssa ja siihen erottamattomasti liittyntä uutta strategiaa.

Mitenkään virkistyspäivien merkitystä vähättelemättä Satu Lähteenmäki katsoo, että koulun väkeä yhdistää sittenkin eniten kokemus siitä, että työ on mielekästä, tarkoituksenmukaista ja tekemisen arvoista, siis sellaista, jota haluaa tehdä. Tätä kautta on tullut ”semmoinen vahva usko siihen omaan kykenemiseen ja mahdollisuus ammatillisesti vahvistaa itseänsä ja osaamistaansa”. Tosissaan sitoutuneille on yleensä löytynyt töitä, mikä puolestaan taas on vahvistanut yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista kauppakorkeakouluun. Lähteenmäki näkee asian niin, että kun halutaan kauppakorkeakoulun elävän ja pärjäävän – koetaan se omaksi – niin sitten on myös kivaa osallistua virkistyspäivään tai strategiapäiville, jossa tehdään töitä ja ollaan vapaallakin.

TuKKK ja TuKY yhteisvoimin vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä parantamassa

Turun kauppakorkeakoulun ja sen ylioppilaskunnan suhteet ovat aina olleet hyvät ja yhteistyö ollut esimerkillistä. Entisten KY-aktiivien Ville Niukon ja Niklas Mannfolkin tavoin Tuula Vilja katsoo, että perhemäisessä ja yhteisöllisessä toimintakulttuurissa opiskelijoiden on ollut suhteellisen vaivatonta toimia, ottaa yhteyttä ja edistää asiaansa. Tähän on epäilemättä ollut vaikutusta kauppakorkeakoulun kurssimuotoisella opiskelijärjestelmällä, joka on antanut hyvän perustan kasvaa koulun perhemäisyyteen. Itse asiassa opiskelijat ovat osaltaan olleet luomassa yhteenkuuluvuuden ja keskinäisen luottamuksen kulttuuria ja heidän vahva roolinsa koulun yhteisöllisyydessä on muotoutunut juuri perhemäisyyden kautta. Kuvaavaa on, että korkeakoulujen arviointineuvoston auditoinnin palautteessakin kiinni-

tettiin huomiota kauppakorkeakoulun ja opiskelijoiden välillä vallitsevaan familiaariseen ilmapiiriin.

Konkreettisenä tapahtumana, eräänlaisena lähtölaukauksena opiskelu- ja työilmapiirin parantamiseksi tähtäävän vuorovaikutuksellisuuden lisäämiseksi oli Turussa keväällä 2002 turkulaisten yliopistojen ylioppilaskuntien sekä Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön (YTHS) järjestämä ns. Kehrä-seminaari. Tähän opiskelijan ja yliopistoyhteisön hyvinvointia käsittelevään seminaariin oli kutsuttu myös yliopistojen hallinnon ja oppiaineiden edustajia. Turun kauppakorkeakoulusta seminaariin, jonka avasi Turun yliopiston kansleri Leena Kartio, osallistuivat muun muassa rehtori Tapio Reponen ja hallintojohtaja Tuula Lind.

Kaksi vuotta seminaarin jälkeen kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta ideoi Vuorovaikutus yhteisössä -hankkeen, jolla se pyrki kehittämään sinänsä jo varsin hyväksi koettua koulun yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutteista toimintakulttuuria. Saamansa taloudellisen tuen turvin syksyllä 2004 aloittanut Vuorovaikutus yhteisössä -projektiryhmä koostui niin TuKY:n kuin TuKKK:n edustajista. Työryhmässä oli myös YTHS:n Turun terveystase-
man edustus. Pää tavoitteeksi asetettiin kauppakorkeakouluyhteisön vuorovaikutuksen edistäminen, mihin katsottiin luontevimmin päästävän opiskelijoiden ja henkilökunnan vuorovaikutusta kehittämällä.

Kuten työryhmäkin oli todennut, vuorovaikutustoimintaa oli jonkin verran vanhastaan ollut myös opetustilanteiden ulkopuolella. Esimerkkeinä tästä mainittiin rehtorin uusien opiskelijoiden kätteleminen, hänen ja vararehtorin osallistuminen ylioppilaskunnan tilaisuuksiin, vuosijuhliin ym. Ylioppilaskunnan ainekerhoilla ja koulun laitoksilla on niin ikään ollut yhteistyötä, yhteisiä tilaisuuksia ja opintojen ulkopuolista toimintaa. Lisäksi koulun hallintoon osallistuville opiskelijoille on tarjoutunut oiva mahdollisuus tutustua lähemmin henkilökunnan ja eritoten oman pääaineensa laitoksen edustajiin. Luontevia vuorovaikutussuhteita syntyi kuin itsestään Mercatorin kahvilatilassa, yhteisessä taukotilassa.

Pari vuotta toimineen projektityöryhmän väliraportti – Vuorovaikutus yhteisössä – julkaistiin vuonna 2006. Kauppakorkeakoulun ja ylioppilaskunnan yhteisöllisyshankkeen siihenastisen toiminnan näkyvimpänä konkreettisenä saavutuksena voidaan pitää opiskelijoiden ja henkilökunnan yhteistä työviikkoa päättävää rentoutumishetkeä, Loungea (”mukava oieilutila”). Opiskelijaravintola Montussa järjestetyn hetken taustalla oli ”ajatus rennosti, matalan osallistumiskynnyksen tapahtumasta, jossa ei olisi ohjel-

maa, ainoastaan mukavaa yhdessäoloa ja jutustelua”, kuten väliraportissa todettiin. Alkoholittoman boolin, suolaisen purtavun, musiikin, pöytäjalkapalloperin ja seurustelun merkeissä huhtikuussa 2005 vietetty ensimmäinen Lounge keräsi noin 50 osanottajaa, mukana myös henkilökunnan edustajia vararehtori Paavo Okon johdolla. Toimivaksi koetun konseptin mukaisia vuorovaikutustilanteita järjestettiin myös seuraavanakin lukuvuonna.

Projektityöryhmä koki myös tärkeäksi käynnistää arvokeskustelua yhteisöllisyydestä Turun kauppakorkeakoulussa. Marraskuussa 2005 työryhmä järjesti kauppakorkeakoulun tiloissa yhteisöllisyysseminaarin, jonka avaajaksi oli lupautunut Tapio Reponen. Seminaariin liittyvässä paneelissa puhetta johti Paavo Okko ja panelisteina oli sekä koulun että ylioppilaskunnan edustajia. Yksimielisiä oltiin yhteisöllisyyden ja sen kehittämisen tärkeydestä; sitä voidaan edistää pienilläkin teoilla ja asioilla. Tärkeintä olisi saada ideat käyttöön!

Vuorovaikutus yhteisössä -hanke oli parin, kolmen vuoden projekti, jonka keskeinen merkitys oli siinä, että se nosti esiin konkreettisin tapahtumin keskinäisen vuorovaikutuksen tärkeyden yhteisöllisyyden kehittämisessä. Tässä opiskelijoiden toiminta oli esimerkillistä. Vaikka yhteisöllisyys hanke ei sellaisenaan jatkunut pitkään, sillä oli oma vaikutuksensa korkeakoulun ja ylioppilaskunnan yhteistyössä vuorovaikutteisen työ- ja opiskeluilmapiiriin kehittämisessä – ja viime kädessä yhteisöllisyyden parantamisessa. Tämän on myös kokenut opintoasioiden tasolta yhteistyötä tarkastellut ja Vuorovaikutus yhteisössä -hankkeessa tehtävänsä puolesta ollut Veronika Ståhlberg. Ilman Lounge-tapahtuman nimeä Montussa on myöhemminkin ollut ylioppilaskunnan koulun henkilökunnalle järjestämiä yhteisiä tilaisuuksia, joissa on samalla vuorovaikutteisesti edistetty yhteisöllisyyttä.

Akateemista juhlakulttuuria kotoisessa ilmapiirissä

Tiedeyliopiston tutkimus- ja opetusarjen vastapainona erilaiset akateemiset juhlat – riitit – ovat aina olleet tärkeitä, välttämättömiäkin. Turun kauppakorkeakoulun oma juhlakulttuuri on ollut varsin perinteistä; tavat ja sisältö ovat noudattaneet yliopistolaitoksen vakiintuneita kansallisia muotoja. Koulun pienuudesta huolimatta juhlia on kuitenkin vietetty asiaankuuluvan arvokkaasti ja komeasti – Satu Lähteenmäen mielestä jopa hieman mahtipontisesti – mutta aina myös kotoisassa ilmapiirissä.

Vuosittain toistuvia kauppakorkeakoulun yhteisiä juhlatilaisuuksia olivat luonnollisesti lukuvuoden avajaiset. Lukuvuoden avajaisten ohjelma noudatti vuosituhannen ensimmäisen vuosikymmenen ajan kutakuinkin samaa kaavaa, poikkeuksena juhlavuodet 2000 ja 2010 ja jossain määrin myös 55. lukuvuoden avajaiset vuonna 2004.

Tilaisuuden keskiössä oli luonnollisesti koulun rehtorin avajaispuhe, jonka teemat vaihtelivat tuona ajanjaksona akateemisuuden ja markkina-perusteiden yhdistämisen tarpeiden tarkastelusta yliopistojen yhteiskunnallisen merkittävyyden ja niissä tehtävän tutkimuksen tärkeyden pohdintaan. Usein puheita hallitsivat ajankohtaiset, jopa päiväkohtaiset teemat. Näin oli esimerkiksi vuonna 2005, jolloin uusi tutkintorakenne ja uudet maisteriohjelmat nousivat muita selvemmin esille. Oma lukunsa oli Turun kauppakorkeakoulun ja Turun yliopiston yhdistymisprosessi, jonka ensi kaiut kuultiin konsortiomallin esittelynä avajaistilaisuudessa vuonna 2006. Tämän jälkeen avajaisten kutsuvieraiden eturiviin ilmestyivät Turun yliopiston rehtori ja kansleri. Tämäkin kertoi aikakauden muutoksesta.



Lukuvuoden avajaisissa 2007 ohjelmassa oli sekä virkaanastujaisesityelmä että jäähyväisluento. Edellisen piti professori Juha Laurila ja jälkimmäisen professori Paavo Okko. Kuvassa vasemmalta rehtori Tapio Reponen, professori Antti Paasio, vararehtori Markus Granlund, Paavo Okko, professori Kari Lukka (vain osittain näkyvissä), vararehtori Aino Halinen-Kaila sekä Juha Laurila.



On lasin noston aika! Turun kauppakorkeakoulun 55. lukuvuoden avajaisissa 30.8.2004 kuultiin kaksi virkaanastujaisesitelmää. Kuvassa esitelmän pitäjät laskentatoimen professori Markus Granlund ja kansainvälisen liiketoiminnan professori Niina Nummela.

Lukuvuoden avajaisten vakio-ohjelmiin kuuluivat edelleen TuKY:n hallituksen puheenjohtajien puheenvuorot. Avajaistilaisuuksissa muistettiin myös ansioituneita henkilökunnan edustajia Kauppakorkeakoulun 50-vuotisjuhlavuoden rahastosta jaettavilla stipendeillä. Juhlavuutta tilaisuuteen toivat luonnollisesti virkaanastujaisesitelmät – joskus myös professorien jäähyväisluennot. Esimerkiksi 55. lukuvuoden, tavallista juhlavampien avajaisten yhteydessä kuultiin kaksi virkaanastujaisesitelmää – pitäjinä professorit Markus Granlund ja Niina Nummela. Samassa tilaisuudessa kuultiin professori Sten-Olof Hansénin jäähyväisluento. Avajaisten päätteeksi jaettiin huomionosoituksia palvelusvuosista ja nautittiin cocktailit. Nyt, kuten avajaisissa yleensäkin, ohjelmassa oli musiikkiesityksiä.

Toiminnan 55. vuosi noteerattiin Tutun kauppakorkeakoulussa tavallista näyttävämmin; olkoonkin, ettei kysymyksessä ollut ns. tasalukuvuosi.

Koulun 55-vuotisjuhlaa vietettiin toukokuun alussa 2005 puhein ja luennoin. Tilaisuudessa paljastettiin myös emeritusprofessorien Raimo Nurmen ja Sten-Olof Hansénin taidevalokuvat sekä jaettiin Keskuskauppakamarin ansiomerkkejä.

Turun kauppakorkeakoulun 55. toimintavuosi 2005 oli myös tohtoripromootiovuosi. Vuodesta 1995 lähtien kauppakorkeakoulussa oli järjestetty tohtoripromootioita viiden vuoden välein; vuoden 2005 promootio oli koulun historian neljäs tohtoripromootio. Vaikka Turun kauppakorkeakoulun promootioperinteet eivät olleet kovin pitkät, vuoden 2005 akateemista juhlaa vietettiin ja juhlittiin tavalla, joka hyvin osoitti turkulaisten kauppatieteilijöiden vahvan osaamisen myös korkeimpien akateemisten juhlien järjestäjänä. Sitä paitsi, eihän ollut kulunut kuin puoli vuosikymmentä koulun 50-vuotisjuhlavuoden promootiosta – juhlasta, jonka kokemusten pohjalle oli hyvä ja helppo laskea ”välivuosisjuhlan 2005” tohtoripromootio.

Vuoden 2005 toukokuun puolivälin promootioon sisältyi kaikki tähän juhlaan kuuluvat riitit alkaen miekanhiojaisista ja päättyen promootiopurjehdukseen. Promootiossa vihittiin kahdeksan kunniatohtoria – neljä tieteellisistä ansioista ja neljä talouselämässä saavutetuista ansioista. Kauppätieteiden tai filosofian tohtoreiksi promovoitin kaikkiaan 33. Promootorin tehtävistä vastasi professori Paavo Okko ja juhlamenojen ohjaajana toimi puolestaan johtaja Pirjo Vuokko – edellisen promootion yliairut. Kunniatohtoreiden puheenvuoron käytti kauppatieteiden maisteri Sari Baldauf. Konserttitalolta akateeminen kulkue siirtyi ratsupoliisien ja juhlamenojen ohjaajan johdattamana Turun tuomiokirkkoon. Juhlapäivä päättyi perinteisiin promootiopäivällisiin ja -tanssiaisiin Turun linnassa.

Vuoden 2005 promootio



Primustohtori Ulla Hytti vastaamassa juhlamenojen ohjaajan Pirjo Vuokon kysymykseen.



Vastapromovoidut kunniatohtorit sekä rehtori Tapio Reponen ja promoottori Paavo Okko (äärimmäisenä oikealla) Turun tuomiokirkon portailla.

60-vuotisjuhlallisuudet uudessa tilanteessa

Jo perinteeksi muodostuneen promotiosyklin mukaan myös vuosi 2010 oli korkeimman akateemisen juhlan vuosi. Poikkeukselliseksi tämän viidennen tohtoripromootion teki se, että kauppakorkeakoulu oli 60-vuotisjuhlavuoden alussa yhdistynyt Turun yliopistoon. Tämä ei merkinnyt kauppakorkean oman tohtoripromootioperinteen päättymistä. Kauppakorkeakoulun profiilin säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi oli edelleen tärkeää kertoa toiminnan tasosta ja tuloksista. Mikäpä olisikaan tarjonnut tälle parempaa ja ulospäin näyttävämpää tilaisuutta kuin oma, traditionaalinen promotio. Sitä paitsi, olihan nyt kauppakorkeakoulun perustamisen 60-vuotisjuhlavuosi!

Vuoden 2010 promotiossa ja nimenomaan kunniatohtorien valinnassa korostui, mikäli mahdollista, aiempaakin enemmän yrittäjäyys. Tämä päti niin tieteellisten kuin talouselämässä saavutettujen ansioiden perusteella kunniatohtoreiksi promovoituihin. Sinänsä tämä oli luonnollista; olihan yrittäjäyys oleellinen osa myös Turun kauppakorkeakoulun tutkimusta ja opetusta. Näihin teemoihin promoottorina toiminut yrittäjäyden professori Antti Paasio ymmärrettävästi kiinnitti huomiota esitellessään tulevan kevään juhlaa Mercuriuksen vuoden 2010 ensimmäisessä numerossa. Samalla, kun Paasio korosti kauppakorkeakoulusta valmistuneiden henkilöiden näkyvää sijoittumista elinkeinoelämän huipulle, hän myös muistutti vuosikymmeniä tehdystä määrätietoista työstä, jonka ”ansiosta voimme nyt sanoa olevamme täysvaltaisia kansainvälisen akateemisen yhteisön jäseniä”. Olkoonkin, että promoottorin kirjoitukseen sisältyi tilanteelle tunnusomaista, itsetyytyväistä juhلاميeltä, sille epäilemättä löytyi vankat perustelunsa; mitattiinpa kansainvälistymistä millä mittareilla tahansa.

Kauppakorkeakoulun järjestyksessä viides tohtoripromootio noudatti kolmipäiväisenä juhlanan kaikissa kohdin perinteisiä akateemisia menoja ja tapoja. Koulun uusi asema osana uusimuotoista tiedeyliopistoa näkyi nyt myös promotioaktin tervehdyksissä. Kauppakorkeakoulun johtajan, professori Satu Lähteenmäen lisäksi tervehdyksensä juhlaan toi Turun yliopiston rehtori Keijo Virtanen. Muista aktissa puheenvuoron käyttäneistä mainittakoon Suomen Pankin johtokunnan jäsen, valtiotieteiden tohtori Seppo Honkapohja, joka puhui kunniatohtorien puolesta. Promovoitavia kunniatohtoreita oli tälläkin kertaa kahdeksan ja nuoria tohtoreita ennätysmäärä, peräti 41.



Laulua ja seurustelua laivan kannella. Vuoden 2010 promootipurjehdukseen osallistuneita nuoria tohtoreita seuralaisineen.

Vuoden 2010 tohtoripromootiota – ja laajemmin kauppakorkeakoulun 60-vuotistaivalta – juhlittiin tilanteessa, jota ei todellakaan olisi osattu kuvitella vielä vuosituhanen vaihteessa, jolloin koulu edellisen kerran juhli näyttävästi tasalukuvuosisiaan promootion merkeissä.

Jos oli tohtoripromootio aiemminkin saanut runsaasti palstatilaa ja huomioitu muutenkin asiaankuuluvan näyttävästi, niin 60-vuotisjuhlavuoden promootiojuhlallisuuksien ”näyttämöllepano” ei jäänyt niistä jälkeen. Päinvastoin, vuoden 2010 juhlat vastasivat näkyvyydeltään ja promootiosta välittyneestä julkisuuskuvasta hyvinkin kymmenen vuotta aikaisemmin järjestetyn kauppakorkeakoulun 50-vuotisjuhlavuoden juhlapromootiota. Juhlavuoden promootion antia ja merkitystä puntaroiitiin tuoreeltaan Turun kauppakorkeakoulun sidosryhmälehti Mercuriuksen vuoden 2010 kakkosnumerossa, jonka sanallinen ja kuvallinen promootiosaldo täytti lähes koko kyseisen lehden.

Osana uutta monitieteistä Turun yliopistoa Turun kauppakorkeakoulu näyttäytyi ulospäin jos mahdollista entistäkin yhtenäisempänä. Tässä varsin onnistuneella juhlavuoden promootiolla oli kieltämättä oma, merkittävä roolinsa. Koulun me-hengen nostattamisen ohella tällä arvatenkin haluttiin kertoa uudelle Turun yliopistolle kauppatieteellisen yksikön pe-

rinteistä ja vahvuudesta – itsenäisyydestä. Samalla 60-vuotisjuhlavuoden tapahtumat olivat selvä viesti, signaali, ympäröivälle yhteiskunnalle ja yritysmaailmalle siitä, että kauppakorkeakoulu on edelleen se sama korkeatasoisen tutkimuksen ja koulutuksen yksikkö, jolla on paljon annettava yhteistyökumppaneille, jos kohta myös saatavaa – kaikista ajankohtaisista muutoksista huolimatta. Kauppakorkean hyvästä imagosta ja brändistä oli pidettävä huolta jatkossakin!

Promootioiden antia ja merkitystä on järjestään pidetty tärkeänä. Pitkään kauppakorkeakoulun palveluksessa toimineille promootiot ovat mieleenpainuvia, juhlavia hetkiä arjen keskellä, joissa tulee toisaalta esille tieteen perinne ja toisaalta oma koulu, joka on hyvästä syystä esillä ja juhlimisen kohteena. Kaiken kaikkiaan promootiot on olennainen osa kauppakorkeakoulun identiteettiä ja niillä on ollut tärkeä merkitys akateemisuuteen kasvamisessa.

On selvää, että promootiossa erityistehtävissä toimineille juhlallisuuksilla on ollut aivan oma, erityinen asema. Pirjo Vuokko, joka oli itse promovoitavana vuonna 1995, on siitä lähtien kuulunut jokaiseen promootio-toimikuntaan toimien samalla yliairuena ja juhlamenojen ohjaajana. Itse promootioaktia hän on muistellut kerta kaikkiaan huikeana kokemuksena. Paavo Okolle ja Antti Paasiolle promoottorina toimiminen ei ole ollut enempää eikä vähempää kuin uran tähtihetki ja täyttymys! He näkisivät mielellään koulun oman promootioperinteen jatkuvan tulevaisuudessakin. Samaa mieltä lienee moni muukin kauppakorkealainen.

Turun kauppakorkeakoulun varsinaisia 60-vuotisjuhlallisuuksia vietettiin koululla syyskuun alussa 2010. Juhlallisuudet alkoivat ns. virallisella osuudella tervehdyksineen, puheineen ja lahjoituksineen ja päättyivät iltamiin. Tervehdysten ja puheiden punaisena lankana tuli esille kauppakorkeakoulun merkittävä asema monitieteisen ja -alaisen yliopiston yhteydessä, mutta myös sen tehtävä elinkeinoelämää palvelevana innovatiivisena ja dynaamisena toimijana. Tätä erityisesti painotti ensimmäistä vuottaan koulun johtajana toimiva Satu Lähteenmäki.

Päiväjuhlassa julkistettiin myös neljä nimikkosalia koulun pitkäaikaisille yhteistyökumppaneille, jotka olivat tehneet suurlahjoituksia käynnissä olevaan yliopiston varainhankintakampanjaan. Nimikkotilansa saivat Turun Osuuskauppa, Raisio-konserni, Turun kauppakamari sekä Varsinais-Suomen ja Satakunnan Osuuspankki ja OP-Pohjola-ryhmä. Juhlivaa kauppakorkeakoulua muistettiin myös itse juhlassa lukuisin sidosryhmien ja yh-

Turun kauppakorkeakoulun 60-vuotisjuhlallisuuudet syyskuussa 2010

Rehtori Keijo Virtasen johtama Turun yliopiston delegaatio esittämässä tervehdyksensä ja onnittelunsa juhlivalle Turun kauppakorkeakoululle. Kuvassa vasemmalta lukien kauppakorkeakoulun varajohtajat Hannu Salmela ja Markus Granlund, johtaja Satu Lähteenmäki, Turun yliopiston vararehtori Tapio Reponen, Keijo Virtanen sekä vararehtori Pirjo Nuutila.

teistyökumppanien onnitteluin ja lahjoituksin. Erityisen mieluisa lahja oli Liikesivistysrahaston yliopiston varainhankintakampanjaan lahjoittama kaksi miljoonaa euroa, joka oli kohdennettu kauppatieteelliseen tutkimustyöhön.

60-vuotisjuhlien iltamaosuus puolestaan kokosi yhteen niin henkilökunnan ja opiskelijoiden kuin alumnien ja koulun ystävien edustajia. Myös yritys-elämän sidosryhmät olivat hyvin edustettuina. Mercatorilta alkanutta ja Monttuun päättynyttä juhlaa vietettiin siis ”perhepiirissä”. Iltamia sävytti kauppakorkealle tunnusomainen yhteisöllisyys – tuttuuden ja tuttavallisuuden ilmapiiri. Vaikka iltamia ja aiempia 60-vuotisjuhlavuoden tapahtumia ja tilaisuuksia juhlittiin jo osana uutta Turun yliopistoa, henki oli kauttaaltaan omaa kauppakorkealaista me-henkeä, familiarisyyttä perustanaan pitkät, toimivat perinteet ja vahva, selkeä identiteetti.



60-vuotisjuhlallisuuudet huipentuivat tunnelmallisiin iltamiin Mercatorilla.

TUKIORGANISAATIOT JA YHTEISTYÖKUMPPANIT

Kauppakorkeakoulun tukisäätiön tuiki tärkeä tuki

Turun kauppakorkeakoulu on historiansa aikana voinut tukeutua useaankin ulkopuoliseen organisaatioon. Näistä verrattomasti tärkein ja pitkäaikaisin on ollut Turun kauppakorkeakoulun tukisäätiö ja sen edeltäjä Turun Kauppakorkeakoulun Säätiö, jonka perustava kokous oli jo vuonna 1949. Koulun valtiollistamisen yhteydessä Säätiöstä tuli tukisäätiö – koulun ylläpitäjistä tuli sen tukija. Syksyllä 1977 hyväksytyissä uusissa säännöissä todettiin lakonisesti, että ”säätiön tarkoituksena on avustaa ja tukea Turun kauppakorkeakoulua”.

Valtiollistamisen jälkeen tukisäätiön taloudellinen tila oli heikohko, mutta ajan oloon säätiön vakavaraisuus parani huomattavasti – kiitos aktiivisen ja tuloksellisen varainkeruun ja sijoitustoiminnan. Tukisäätiön jaloille nousemisessa pitkäaikaisella asiamiehellä, hallintojohtaja Arno Leinolla oli keskeinen rooli. Tätä on muiden muassa painottanut Paavo Okko. Parinkymmenen huoneiston hankkiminen tukisäätiön omistukseen kasvatti pääomaa niin, että tukisäätiö on jatkuvasti ja enenevin resurssien pystynyt toimimaan sääntöjensä tarkoitusprien mukaan. Siirryttyään vuodenvaihteessa 1999–2000 eläkkeelle Arno Leino jatkoi vielä pari vuotta tukisäätiön asiamiehenä. Vuoden 2002 alusta lukien paikan otti hoitaakseen kauppakorkeakoulun hallintojohtajan tehtävät jättänyt ja asianajajaksi siirtynyt oikeustieteen tohtori Raimo Immonen.

Kauppakorkeakoulun tukisäätiön päättävänä elimenä toimivan hallituksen yksi jäsenistä on sääntöjen mukaisesti valittu kauppakorkeakoulun esityksestä. Tämän lisäksi koulun rehtori on kuulunut hallitukseen alusta pitäen itseoikeutettuna jäsenenä. Tarkastelun kohteena olevana ajanjaksona – vuosina 2000–2009 – tukisäätiössä kauppakorkeakoulua edustivat Tapio Reponen ja Paavo Okko. Julkisen sektorin ja talouselämän asiantuntemusta edustavista henkilöistä koottua tukisäätiötä on johtanut pitkään TS-yhtymän johtaja, konsuli Mikko Ketonen, itsekin Turun kauppakorkeakoulun kasvatteja. Hänet promovoitiin kunnia-tohtoriksi Turun kauppakorkeakoulun 50-vuotisjuhlavuoden tohtoripromootiossa.

Yleishyödyllisenä yhteisönä Turun kauppakorkeakoulun tukisäätiö hankkii varoja ja hallinnoi lahjoitusvaroin perustettuja rahastoja tehtäväänsä tukea Turun kauppakorkeakoulun toimintaa. Tukisäätiön vuosittain jakamat apurahat ja taloudellinen tuki ovat koululle tuiki tärkeä lisä sen saaman perusbudjetin ohella. Perinteinen tukimuoto, tieteelliseen työhön kohdenneet apurahat, on saanut rinnalle entistä enemmän kansainvälisyyttä edistäviä toimintoja. Tähän tuore asiamies Raimo Immonenkin viittasi Turun kauppakorkeakoulun tiedotuslehdessä vuonna 2002.

Kauppakorkeakoulun tutkijoiden ja opettajien tieteelliset matkat ja vierailut, kansainvälisten konferenssien järjestäminen, ulkomaisten tutkijoiden ja opettajien vierailut sekä vaihtosuhteiden edistäminen – siinä esimerkkejä kansainvälisten suhteiden kehittämistä, jota tukisäätiö on jo vuosia apurahoin tukenut. Tämä on sopinut hyvin kauppakorkeakoulun strategiseen ajatteluun. Haastattelussaan Tapio Reponen toikin esille tyytyväisyytensä tukisäätiöön, joka hänen rehtorikaudellaan oli saanut paljon uusia lahjoituksia sekä kasvattanut pääomatulojaan ja varallisuuttaan – ja nostanut merkitystään.

Kauppakorkeakoulun henkilöstön koulutustoiminta ja erilaiset toiminnot, joilla on edistetty henkilökunnan työssä jaksamista, ovat niin ikään kuuluneet tukisäätiön tukemiin asioihin. Oma lukunsa on kauppakorkeakoulun henkilöstön palvelusvuosiin perustuva palkitsemisjärjestelmä, jonka toteuttamisessa tukisäätiön rooli on ollut ratkaiseva. Tukisäätiön karttuisasta kädestä on saatu nauttia vielä muun muassa promootiojärjestelyissä.

Tukisäätiö pyrkii edistämään yhteistyösuhteiden kehittämistä ja vahvistamaan osaltaan kauppakorkeakoulun myönteistä imagoa ja ulkoista kuvaa. Tässä sitä omalta osaltaan tukevat Turun Kauppakorkeakouluseura ja korkeakoulun alumniyhdistys. Fuusioprosessin aikana tukisäätiön sekä kahden

yllä mainitun muunkin yhdistyksen suhteet kauppakorkeakouluun joutuivat tietynlaiseen kokeeseen. Kaikkien kolmen yhdistyksen hallintoelimiin kuuluneen Tapio Repon mukaan niiden perustehtävä ei ole uudessa tilanteessa muuttunut, vaan on pysynyt entisenään ja on siis ”Turun kauppakorkeakoulun tukeminen ja kauppakorkeakoulun ja elinkeinoelämän vuorovaikutuksen lisääminen ja kontaktien pitäminen valmistuneisiin”.

Turun Kauppakorkeakouluseura – yhdysside ja tukija

Vaikka ajatuksia yhdyssiteen saamiseksi kauppakorkeakoulun ja talouselämän välille oli esitetty jo Turun kauppakorkeakoulun toiminnan alkuvuosina, päästiin sanoista tekoihin vasta 1960- ja 1970-lukujen taitteessa. Vuonna 1969 perustetulle ja seuraavana vuonna toimintansa aloittaneelle Turun Kauppakorkeakouluseuralle oli selvä tilaus. Seuran keskeisenä tavoitteena oli alun alkaenkin pyrkiä tekemään koulua tunnetuksi, kertomaan sen tutkimus- ja opetustyöstä sekä toimimaan sen ja ympäröivän yhteiskunnan sillanrakentajana. Kauppakorkeakoulun valtiollistamisen jälkeisessä sääntömuutoksessa todetaan, että ”yhdistyksen (= kauppakorkeakouluseuran) tarkoituksena on tukea ja edistää Turun kauppakorkeakoulun toimintaa sekä sen piirissä suoritettavaa tutkimustyöstä”. Tarkoitus on edelleen voimassa.

Sääntöjensä mukaista tarkoitusta Turun Kauppakorkeakouluseura on epäilemättä parhaiten ajanut vuodesta 1971 järjestetyillä Merkuriuksen Karnevaaleilla. Aluksi joka vuosi ja vuodesta 1975 joka toinen vuosi pidetty juhla on seurapiiritapahtuma, josta on alun parin, kolmen sadan juhlijan tapahtumasta kasvanut tuhannen eri alan vaikuttajan megaluokan loppuunmyyty karnevaalihenkinen hyväntekeväisyystapahtuma. Menu ja show ovat toki vaihdelleet, mutta muu ohjelma hyväntekeväisyyshuuto-kauppoineen, arpajaisineen ja tanssiaisineen on vakiinnuttanut paikkansa. Niin ikään vakio-ohjelmiin on kuulunut merkuriadin aikana valmistuneiden väitöskirjojen ja väittelijöiden esittely, josta on vastannut Tapio Reponen. Tässä, kuten alumnitapaamisissa, hänen esiintymistään on laajasti keuhuttu. Hänen on – Antti Paasion sanoin – katsottu olevan tuossa roolissa parhaimmillaan ja symboloivan hyvin kauppakorkeakoulua.



Merkuriuksen karnevaalit 2005: Merkuriadin aikana väitelleiden esittely, josta tälläkin kertaa vastasi rehtori Tapio Reponen.



Yleiskuva Holiday Club Caribbean juhlatilasta Merkuriuksen karnevaaleissa 2007.



Merkuriuksen Karnevaalien järjestelytoimikunta 2009. Vasemmalta Tuula Lind, Heidi Tuominen, Leevi Parsama, Seija Raesola, Mirja Junkola, Yrjö Kokkonen, Heidi Pelkonen, Kirsi Lainema ja Leena Virtanen. Toimikuntalaisista Leena Virtasella on ylivoimaisesti pisin kokemus Karnevaalien järjestelyistä. Hän kuului jo ensimmäisten Merkuriuksen Karnevaalien suunnitteluryhmään vuonna 1970.

Karnevaalit on vuodesta 1999 lähtien järjestetty Holiday Club Cariabiassa, entisessä Kongressi- ja kylpylähotelli Cariabiassa. Tilaisuuden tuotto on perinteisesti ohjattu kauppakorkeakoululle – ja pääosin sen väitöskirjarahastoon. Karnevaalien tuotolla on myös avustettu kauppakorkeakoulun henkilöstön ammatillista koulutusta ja opiskelijoiden kansainvälisiä opintoja. Tämä on ollutkin seuran pitkäaikaisimpia ja keskeisimpiä tukimuotoja koululle. Parhaimmillaan karnevaalin tuotto on ollut 2000-luvun ensi vuosikymmenen lopulla: yli 100 000 euroa, mistä vajaa puolet on tullut tauluhuutokaupoista. Huutokaupattavana on useimmiten ollut taiteilija Johanna Oraksen tauluja ja huutajana puolestaan Marja Aarnio-Wihuri.

Toinen viihteellispainotteinen, joskin mitoiltaan tavanomaisempi juhla on Vapun Vauhdinotto, jossa on nostettu maljaa ja kuunneltu puhetta keväälle sekä nautittu Cantus Mercurialis-kuoron laulusta. Ravintola Suomalaisella Pohjalla vuonna 1987 alkanut vahvasti kauppakorkealaishenkinen vappuperinne – ja kymmenisen vuotta myöhemmin VIP-tapahtumaksi



Galaillan perinteisessä hyväntekeväisyshuutokaupassa Suomineidon juhlaa -öljyvärimaalauks huudettiin ennätysmäiseen hintaan Merkuriuksen karnevaaleissa 2007. Kuvassa vasemmalla maalauksen tekijä Johanna Oras ja oikealla huutaja Marja Aarnio-Wihuri. Keskellä Suomineidon juhlaa.

muotoutunut vapunvastaanotto – palasi puolen vuosikymmenen tauon jälkeen vuonna 2012 juurilleen, siis Taidemuseomäelle. Vuosina 2006–2011 vappuun nimittäin otettiin vauhtia Marina Palacessa ja Hamburger Börsissä. Myös Vapun Vauhdinoton tuotto on ohjattu kauppakorkeakoulun toiminnan tukemiseen.

Kun vielä 1990-luvulla kauppakorkeakouluseura isännöi asiapitoisia Futura Aboa -seminaareja ja lounasesitelmätilaisuuksia, 2000-luvun toiminnan perustan muodostivat puolestaan viihdepainotteiset tilaisuudet. Vaikka ajan henki on nyt toinen, kauppakorkeakouluseuran perusajatus ja tarkoitus on pysynyt samana: toiminta Turun kauppakorkeakoulun hyväksi. Seuran viime vuosikymmenellä koululle osoittamien avustusten ja lahjoitusten määrä on varsin suuri ja käsittää käytännössä kauppakorkeakoulun kaikki henkilöryhmät: opettajat, tutkijat, muun henkilökunnan ja opiskelijat. Milloin on tuettu opintomatkoja ja kirjaston kehittämistä, milloin taas kuoro- ja kerhotoimintaa ja ylioppilaskunnan toimitilan rakentamista. Myös promootiot ovat saaneet osansa tuesta. Vaikka yksittäiset summat eivät välttämättä ole olleet kovin suuria, kohteita on ollut kosolti ja niistä on hyötynyt suuri joukko kauppakorkealaisia. Yksittäisistä lahjoituksista

näyttävin on epäilemättä klassinen Merkurius-patsas, jonka kauppakorkeakouluseura luovutti koululle keväällä 2003.

Tarkasteltavana ajanjaksona Turun Kauppakorkeakouluseuran hallituksen linjaa on vetänyt kolme puheenjohtajaa – Clas Göran Hagström, Sirpa Uusitalo ja Martti Oksa – ja käytännön toimintaa toteuttanut vastaavasti kolme toiminnanjohtajaa – Heidi Pelkonen, Kaisa Leiwo ja Mirja Junkola. Hallituksen työskentelyyn ovat sen perustamisesta lähtien osallistuneet sekä kauppakorkeakoulun rehtori että hallintojohtaja. Tämäkin osaltaan kertonee siitä, miten tärkeänä – puolin ja toisin – pidetään keskinäistä yhteistyötä ja yhteistyökumppanuutta yhteisen asian hyväksi. Ylivoimaisesti pisimpään heistä seuran hallituksessa vaikutti koulun pitkäaikainen hallintojohtaja Arno Leino – vuodesta 1970 aina vuoteen 2000. Muut 2000-luvun kauppakorkeakoulun edustajat olivat Leinon seuraajat Raimo Immonen ja Tuula Lind sekä rehtori Tapio Reponen. Seuran avustusten kohteet on valittu nimenomaan koulun edustajien esityksestä.

Turun kauppakorkeakoulussa sen ”omaa” seuraa ja sen toimintaa arvostetaan suuresti. Pitkän linjan kauppakorkealainen Arno Leino on muistuttanut siitä, että seura on tarjonnut foorumin myös korkeakoulututkintoa vaille oleville; ovet ovat olleet näin avoinna liikemaailman suuntaan. Pitkään Turun Kauppakorkeakouluseuran kanssa yhteistyötä tehneen Tapio Reponen mukaan seuran päämerkitys on – rahallista tukea mitenkään aliarvioimatta – sittenkin sen toiminnassa kauppakorkeakoulun ja elinkeinoelämän yhdyssiteenä. Tässä sen ulospäin näkyvin toimintamuoto Merkuriuksen karnevaalit on avainasemassa, brändin asemassa. Karnevaalit on yksi arvostetuimmista suomalaisista yritysjohton gaalatilaisuuksista ja sen taloudellinen merkitys on huomattava. Karnevaalien seurapiiritapahtuman luonnetta ja merkitystä ei kannatta väheksyä, muistuttaa myös Paavo Okko.

Turun kauppakorkeakoulun ja Turun yliopiston yhdistyminen ei ole muuttanut, saatiikka vähentänyt, Kauppakorkeakouluseuran perustehtävää ja -tarkoitusta. Tästä vallitsee sangen laaja yksimielisyys niin seurassa kuin koulussa. Vuosikymmenien mittainen yhteinen historia yhdistää nyt ja vastakin. Merkuriuksen karnevaalien nauttima tavaton suosio – edelleen yliopistofuusion jälkeenkin – on omiaan vahvistamaan positiivista mielikuvaa myös itse kauppakorkeakoulusta, oppilaitoksesta, jolla on hyvä brändi. Sen säilyttäminen on molempien intressi.

Alumnit kauppakorkeakoulun asialla

Turun kauppakorkeakoulu sai oman senioriyhdistyksensä, alumniyhdistyksensä, vuonna 1999. Tässäkin hankkeessa Arno Leino oli alusta pitäen aktiivisesti mukana yhtenä keskeisimmistä alullepanijoista. Primus motorin osa tuntui sopivan hallintojohtajalle hyvin. Hän muistaa laatineensa perustettavalle yhdistykselle syksyllä 1999 parisivuisen strategiapaperin ja panneensa alulle kauppakorkeakoulusta valmistuneiden yhteystietojen keräämisen. Samanaikainen eläkkeelle siirtyminen antoi mahdollisuuksia pannaan tämänkin ”kauppakorkealaishenkisen” yhdistyksen hyväksi. Hanke sai koulun toimivalta johdolta täyden tuen – ja yhdistys rehtori Tapio Reposta ”alumniaatteen” vahvan suosijan ja tukijan hallitukseensa.

Turun kauppakorkeakoulun Alumniyhdistyksen perustehtävänä on edistää koulusta valmistuneiden, henkilökunnan ja opiskelijoiden keskinäistä yhteistyötä. Ensisijaisena tavoitteena on pysyvien yhteyksien luominen valmistuneiden ja kauppakorkeakoulun välillä, yhteiskuntasuhteiden kehittäminen ja kauppakorkeakoulun tunnettavuuden ja vaikuttavuuden



Järjestyksessä toinen alumnitapaaminen oli lokakuussa 2001 Turun kauppakorkeakoululla. Kuvassa alumnitapahtuman osallistujia hetki ennen tilaisuuden alkua. Keskellä koulun entinen hallintojohtaja Arno Leino ja oikealla kauppaneuvos Veikko Autio.

lisääminen. Alun alkaen alumnit on mielletty kauppakorkeakoulun ja opiskelijoiden linkiksi yritys- ja työelämään. Käytännön alumnitoiminta on luonteeltaan toisaalta verkostoitumista ja toisaalta yhteydenpitoa.

Ensimmäinen alumnitapaaminen järjestettiin koululla lokakuussa 2000. Ohjelma sisälsi alumnien esitelmää, cocktaileja, kuorolaulua – ja vapaa-seurustelua legendaarisen Montun tiloissa. Yhdistyksen ensimmäiseksi puheenjohtajaksi valittiin vuorineuvos Timo Peltola. Yksi ensimmäisen alumnitapaamisen luennoitsijoista oli Raisio Yhtymän pääjohtaja Lasse Kurkilahhti, josta tulikin yhdistyksen järjestyksessä toinen puheenjohtaja – ja joka valittiin vuonna 2005 yhdistyksen ensimmäiseksi Vuoden Alumniksi. Saman kunnian ovat sittemmin saaneet muun muassa ministeri Paula Lehtomäki, OP-Pohjola-ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen ja taiteilija Osmo Rauhala. Vuoden Alumnin valinnan ohella tilaisuuksissa on vuodesta 2007 lähtien alettu jakaa myös erillinen alumnistipendi opinnoissaan menestyneelle opiskelijalle. Muuten ohjelmarunko on säilynyt kutakuinkin samansisältöisenä ja kokoontumispaikkana on aina ollut alumnien ”oma talo” Rehtorinpellonkadulla. Alumnitapahtuman yhteydessä vuosikursit ovat myös alkaneet pitää omia kokouksiaan.

Alumnitoiminta sai kauppakorkeakoulun 50-vuotisjuhlavuonna kaikin puolin hyvän startin. Kauppakorkeakoulu oli hyvin esillä ja sen julkisuus-



Vuoden 2009 alumni taiteilija Osmo Rauhala.

kuva oli positiivinen. Kun vielä alumnit otettiin hyvin vastaan ja he kokivat olevansa tervetulleita entiseen opinahjoonsa, ei ollut yllättävää, että kauppakorkealainen alumnitoiminta lähti liikkeelle selvässä myötätulessa. Jos toiminnan alkuvuosina kiinnitettiin enemmänkin huomiota koulun ja valmistuneiden välisiin kontakteihin ja yhdessäoloon alumnitapahtumassa – alumnipäivillä – on tämän ohella myöhemmin esiin noussut myös ajattelua, miten alumnit saataisiin sidosryhmänä entistä paremmin integroiduksi kauppakorkeakoulun toimintaan.

Tutustumalla siihen, mitä koulu tekee ja minkälaisia toiveita se esittää, alumnit voisivat antaa palautetta työelämälle ja vastaavasti edistää kaup-
pakorkeakoulun toimintaa ja tukea koulun palveluja tuottavia yksiköitä. Tähän liittyy myös mentorointi-toiminta, jota Pirjo Vuokon mielestä olisi ehdottomasti kehitettävä. Hän myös jakaa Paavo Okon tapaan mielipiteen, että alumnit olisi nähtävä ennen kaikkea resurssina, voimavarana, jota voisi käyttää monella tavalla.

Turun kauppakorkeakoulun alumnistrategiaan kuuluu myös varainhankinta: korkeakoulun taloudellisten voimavarojen edistäminen. Alun perin alumnikysymykseen ei liittynyt rahankeruuta – käytäntöä, joka esimerkiksi Yhdysvalloissa on perinteisesti siihen kuulunut. Asia sai aivan uuden sisällön, kun yhdistyneen Turun yliopiston varainhankintakampanja polkaistiin käyntiin vuonna 2009. Alumnit haastettiin myös mukaan varainhankintakampanjaan. Kertoessaan vuoden 2010 alumnitapahtumassa varainhankintakampanjan tuoreet kuulumiset Tapio Reponen totesi varainhankinnan olevan yliopiston kaikkien osapuolien, myös kauppakorkeakoulun alumnien yhteinen ponnistus. Samaan viittasi Merkuriuksen vuoden 2010 viimeisen numeron pääkirjoituksessa Satu Lähteenmäki kutsuessaan kauppakorkeakoulusta valmistuneet lähes 10 000 ekonomia osallistumaan uuden yliopiston varainhankintakampanjaan.

Miten itsenäisestä kauppakorkeakoulusta valmistuneet alumnit saatiin mukaan uuden Turun yliopiston rahankeruuseen? Olisiko kukkaron nyörejä avattu enemmän, jos kohteena olisi ollut esimerkiksi konsortiomallinen kauppakorkeakoulu? Antti Paasio ainakin uskoo, että konsortiomalli olisi tuonut enemmän rahaa. Oli miten oli, varainhankinta kaikkienensa saavutti varsin hyvin tavoitteet.

Alumnipäivien kasvavat osanottajamäärät puhuvat ainakin sen puolesta, että tämän päivän kauppakorkeakoulu asioineen kiinnostaa. Kiinnostus ja arvostus on myös selvästi toisensuuntaista, mistä on osaltaan osoituksena syksyisten alumnipäivien saama julkisuus kauppakorkeakoulussa ja palstatila sen tiedotuslehdessä, nykyisessä sidosryhmälehdessä Mercuriukses-
sa. Voi myös olla, että yhdistymisprosessi on tiivistänyt alumnien rivejä ja halua toimia entisen opinahjonsa hyväksi. On myös todettu, että alumnitapahtumien henki on erinomainen – ja yhdistys hyvä esimerkki siitä, miten familiaarinen kulttuuri on voimissaan Turun kauppakorkeakoulussa.

* * *

Muita merkittävien yhteistyökumppanien eturiviin nostettavia organisaatioita ovat esimerkiksi Turun kauppakamari ja Turun Liikemiesyhdistys, jonka aloitteesta kauppakorkeakoulu sai aikanaan alkunsa. Liikemiesyhdistyksen varapuheenjohtajana on toiminut usea kauppakorkeakoulussa työskentelevä opettaja-tutkija, muun muassa koulun rehtori Tapio Reponen. Vuosituhannen vaihteesta tehtävää ovat hoitaneet dosentti Arto Suominen ja professori Heli Marjanen. Yhdistyksen toiminnanjohtajuus on vuosikymmenien ajan ollut niin ikään kauppakorkeakoulun henkilökuntaan kuuluvan käsissä. Tarkasteltavana ajanjaksona siitä vastasi kauppatieteiden liseniaatti, sittemmin tohtori Arja Lemmetyinen. Liikemiesyhdistyksen tuesta ovat päässeet osalliseksi myös vastavalmistuneet opiskelijat, joille yhdistys on koulun järjestämässä valmistumisjuhlassa jakanut stipendit.

Tärkeä yhteistyökumppani on niin ikään Turun kaupunki tarjoamalla tilojaan kauppakorkeakoulun järjestämille tilaisuuksille ja toimimalla erilaisten tapahtumien isäntänä. Turun kaupungilla on myös merkittävä rooli yhteistyöhankkeissa, joissa kauppakorkeakoulun lisäksi on mukana Turun yliopisto. Tällaisia on ennen muuta Turku Science Park.



Turun kauppakorkeakoulun rehtori Tapio Reponen täytti 60 vuotta elokuussa 2007. Onniteluvuorossa koulun pitkäaikainen yhteistyökumppani Turun Liikemiesyhdistys, jonka aloitteesta kauppakorkeakoulu vuonna 1950 sai alkunsa.

Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta – tasavertainen yhteistyökumppani

Onnitellessaan 60-vuotiasta Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskuntaa (KY/TuKY ry) Satu Lähteenmäki korosti Turun KY:n vuoden 2010 juhlamatrikkelin tervehdyksessään ylioppilaskunnan tuomaa merkittävää lisäarvoa Turun kauppakorkeakoulun kehittämisessä. Koulun yleisemminkin tunnettu familiarinen ja keskusteleva tukkilainen toimintakulttuuri, jossa henkilökunta ja opiskelijat ovat samanarvoisia osallistujia, perustuu hänen mukaansa yhteiseen tavoitteeseen, sitoutumiseen ja yhdessä tekemiseen. ”Monessa suhteessa KY ja TuKKK ovat koko yhteisen taipaaleen ajan olleet kuin kaksoset”, tiivistää kauppakorkeakoulun johtaja Satu Lähteenmäki.

Vaikka tervehdysluonteinen juhla- ja kirjasto-ajottui vaiheeseen, jossa yhteistyön merkityksen korostaminen oli ajankohtaisempaa kuin kukaties koskaan ennen, kauppakorkeakoulun johtajan näkemyksellä on epäilemättä perusteensa. Toimivilla yhteistyösuhteilla on pitkät perinteet. Useimmiten yhteistyö on sujunut hyvin, jos kohta väliin on mahtunut kiivaitakin kiistoja alkaen esimerkiksi hallinnonuudistuskysymyksestä ja kauppakorkeakoulun valtiollistamisen vaikutuksista. Sen jälkeen, kun opiskelijoille tarjoutui ns. kolmikantamallin mukainen mandaatti kauppakorkeakoulun hallinto- elimiin, he ovat kokeneet olevansa tasaveroisia yhteistyökumppaneita koulun henkilökunnan edustajien kanssa. Tästä kertovat niin Reino Kanervan kuin Arto Jokelan 50-vuotisjuhlakirjat – kumpikin luonnollisesti kohteensa omien ”barrikadien” takaa.

Ylioppilaskunnan panosta kauppakorkeakoulun kehittämisessä monipuoliseksi tutkimus- ja koulutuskeskukseksi on arvostettu henkilökunnan keskuudessa. Koulun asemaa on Tapio Reposen mukaan edistetty päättäväisenä – ja yhtenäisenä. Tähän sisältynee selvänlainen tunnustus ylioppilaskunnan kauppakorkeakoulua tukevalle toimintalinjalle 2000-luvun suurissa korkeakoulupoliittisissa murrosvaiheissa. Turun KY:n 60-vuotisjuhlamatrikkelin tervehdyssanoissaan Reponen totesikin ylioppilaskunnan toimineen erittäin ansiokkaasti yhdistymisprosessissa.

Ylioppilaskunta ja korkeakoulu on mielletty helposti samaksi taloksi ja organisaatioksi. Opiskelijat ovat luottamuselimien kautta samaa organisaatiota ja heidän edustajansa kuuluvat koulun hallintoon. Paavo Okko on sitä mieltä, että Turun kauppakorkeakoulu on sen verran pieni korkeakoulu, että ”samana oleminen” on mahdollista; sitä voi pitää vahvana ominaisu-



Opiskelijayrittäjyysliike BOOSTin kick-off seminaarilaisia Mercatorin tiloissa vuonna 2009.

tena. Koulun johdossa opiskelijoita on pidetty – niin tiede- ja opetusneuvostossa kuin hallituksessakin – aktiivisina, kantaa ottavina ja vakavasti tehtävään paneutuneina. Esimerkiksi tutkinnonuudistusprosessin kuluessa opiskelijat pitivät opiskelijan näkökulmaa vahvasti esillä – ei niinkään aggressiivisesti vaan kriittisesti. Tapio Reposen mukaan hallitustyö edistyi aika hyvin, vaikka opiskelijoilla oli joskus eri näkemys siitä, miten asioita pitäisi hoitaa. Monesti hän myös sai selitellä taustoja ja syitä, miksi jokin asia tehdään niin kuin tehdään.

Kauppakorkeakoulun matala hierarkia on helpottanut opiskelijoiden osallistumista hallinnon päätöksentekoon. Opiskelijat on noteerattu hallinnon toiminnassa; heidät ”nähdään TuKKK:ssa luonnollisena osana päätöksentekoprosessia sekä yhdenvertaisina palveluiden käyttäjinä”. Näin viiteryhmänsä aseman on kokenut Niklas Mannfolk, TuKY:n edustajiston viimeinen ja uuden TYY:n edustajiston ensimmäinen puheenjohtaja. Turun kauppakorkeakoulun hallituksessa sekä tiede- ja opetusneuvostossa opiskelijamandaatilla toiminut Ville Niukko, jolla oli kokemusta myös TuKY:n hallituksen puheenjohtajana toimimisesta, on arvostanut sitä, että opiskelijoiden mielipiteitä on aidosti otettu



Kuin yhtä perhettä! Vuoden 2010 alussa uuden Turun yliopiston vararehtoriksi siirtynyt kauppakorkeakoulun pitkäaikainen rehtori Tapio Reponen poseeraa KY:n paidassa opiskelijoiden ympäröimänä Turun kauppakorkeakoulun 60-vuotisjuhlassa. Kuvassa myös Turun KY:n korkeimman huomionosoituksen, Maija Grundström -mitalin saaneet Tuula Vilja (edessä vasemmalla) ja Paavo Okko (takana vasemmalla). Kuva Lauri Liljenbäck

huomioon. Asioita on aina pystytty tekemään yhdessä, joustavasti ja ilman turhaa byrokratiaa.

Vaikka ylioppilaskunnan ja koulun välillä on aika ajoin ilmennyt erimielisyyksiä, mitään suurta vastakkaisasettelua ei ole juurikaan ollut. Opiskelijat ovat kokeneet, että heidän ääntään on kuultu ja he ovat päässeet puhumaan rehtorin kanssa. Tämä on omiaan ollut sitouttamaan ylioppilaskuntaa kouluun ja sen linjaan. Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunnan/Turun kauppatieteiden ylioppilaat ry:n arvio yhdistyksensä ja koulun suhteista 2000-luvun ensi vuosikymmenellä onkin varsin myönteinen. Sen mukaan on aina tehty esimerkillistä yhteistyötä.

Omanlaisensa kokemus opiskelijoiden sitoutumisesta on Pirjo Vuokolla, joka toimi vuoden 2000 promotiossa yliairuena. Hänen johdettavanaan oli opiskelijoista koostunut airuryhmä. Vuokosta opiskelijoiden sitoutuminen tehtäväänsä oli erinomaista; suhtautuminen oli positiivista ja innostunutta. Vaikka promotio ei varsinaisesti ollut opiskelijoiden oma juttu, se oli koulun juttu, toteaa yliairut.

Yhtä kaikki, opiskelijat on haluttu pitää mukana opiskeluun liittyvässä suunnittelussa ja päätöksenteossa – eikä pelkästään kauppakorkeakoulun päättävissä elimissä vaan myös erilaisissa pienissäkin työryhmissä ja toimikunnissa. Opiskelijoiden huomioiminen ei ole pelkästään jonkin säännöksen mukaista toimintaa vaan heidän näkemystensä aitoa huomioon ottamista. Vaikka ollaankin eri mieltä, tärkeintä on ollut kuulemisen ja keskustelemisen kulttuuri, tiivistää Pirjo Vuokko, jolla on myös kokemusta ainejärjestötason yhteistyöstä opiskelijoiden kanssa.

Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunnan taloudellinen asema on varsin hyvä. Vaurautta on hankittu omalla yritys- ja liiketoiminnalla sekä erilaisilla varainhankintatempauksilla. Ylioppilaskunnalla on jo neljänneksivuosisadan ollut omat toimitilat Parkinkadulla, kivenheiton päässä koulusta. Kaupallista osaamista menestyksellisesti soveltavana yhdistyksenä Turun KY on tehnyt vaikutuksen opetushenkilökuntaansa; onhan liiketoimintaosaaminen tavallaan paras kiitos opetuksen ja koulutuksen oppien omaksumisesta käytännössä. Erityisen iloinen tästä on yrittäjyyden professori Antti Paasio, jota niin ikään on viehättänyt opiskelijoiden ideoima Boost-liike, jolla halutaan edistää opiskelijoiden ryhtymistä yrittäjiksi.

Opetus- ja hallintokysymysten lisäksi ylioppilaskunnan mielenkiinto kohdistui 2000-luvulle tultaessa entistä enemmän myös opiskeluyhteisön kehittämiseen. Tästä on hyvänä osoituksena edellä mainittu muutamien KY-aktiivien vetämä yhteisöllisyysshanke – uudentyyppinen toimintamuoto, jolla pyrittiin vaikuttamaan opiskelijan ja korkeakouluyhteisön hyvinvointiin.

Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta on halunnut muistaa myös tunnettuja ja tunnustettuja ylioppilaskuntahengen sisäistäneitä henkilökunnan edustajia myöntämällä heille ylioppilaskunnan korkeimman huomionosoituksen, Maija Grundström -mitalin. Vuonna 2005 mitalin sai entinen vararehtori ja KY-aktiivi Paavo Okko ja seuraavana vuonna lehtori Tuula Vilja.

ITSENÄISESTÄ KAUPPAKORKEAKOULUSTA UUTEEN TURUN YLIOPISTOON

Itsenäisyys vaakapuulla 1990-luvulla

Vuonna 1977 tapahtuneen valtiollistamisen jälkeen Turun kauppakorkeakoulun itsenäisyys oli ensimmäistä kertaa vaakapuulla 1990-luvun alussa. Tuolloin opetusministeriön korkeakoulu- ja tiedeosaston mukaan olisi selvitettävä Turun kauppakorkeakoulun liittäminen Turun yliopistoon. Tieto tästä saavutti kauppakorkean johdon tilanteessa, jossa koulussa oli valmistauduttu korkeakoululaitoksen rakenteellisen kehittämisen toimenpideohjelman edellyttämään toiminnan tehostamiseen ja tuloksellisuuden parantamiseen. Korkeakoulu- ja tiedeosaston pyrkimyksenä oli kehittämislain nojalla muutenkin lisätä korkeakoulujen keskinäistä työnjakoa ja yhteistyötä. Esko Ahon johtaman hallituksen kesällä 1993 hyväksymässä korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen periaateohjelmassa ei yhdistymisajatusta enää mainittu. Turun kauppakorkeakoulun itsenäisyys oli varmistunut – toistaiseksi.

Kauppakorkeakoulun puolelta myrskyn silmässä – jo virka-asemansakin puolesta – ollut rehtori Reino Kanerva on koulun 50-vuotisjuhlakirjassaan käsitellyt tätä ”itsenäisyystaistelua”. Tärkeimmäksi syyksi kauppakorkean itsenäisyyden säilymiselle Kanerva näki sen, ”että korkeakoulun yhdistämiselle ei löytynyt sellaisia korkeakoulu- ja tiedepoliittisia sen paremmin

kuin valtiontaloudellisiakaan tavoitteita, joilla päätöstä olisi voitu perustella”. Rehtorinpellonkadun oppilaitoksen itsenäisyyden säilymisen puolesta toimivat lukuisat alueelliset ja paikalliset yhteisöt ja valtakunnantason poliittiset luottamusmiehet, viimeksi mainituista eritoten silloinen työministeri Ilkka Kanerva.

Kesän 1993 jälkeen työnjako opetusministeriön ja korkeakoulun välillä alkoi vähitellen selkiintyä ja yhteistyön malliksi tuli uusi ohjaukulttuuri tulosneuvotteluprosesseineen ja tulossopimuksineen. Vuoden 1998 yliopistolaki oli vielä omiaan vahvistamaan uutta yhteistyömallia. Turun kaupparkeakoulussa oli näin ollen kaikki syy uskoa koulun itsenäisyyden säilymiseen seuraavalla vuosituhanella. Tältä pohjalta olikin hyvä alkaa suunnitella kaupparkeakoulun 50-vuotisjuhlavuoden ohjelmaa ja viettoa.

Vielä aivan uuden vuosituhanen alussa oltiin aika yleisesti sitä mieltä, että koulun on syytä kasvaa; samalla pyrittiin kasvattamaan sisäänottoja – myös Porin yksikössä. Tämä perustui siihen, että pienelle, mutta Suomen oloissa riittävän vahvalle kauppatieteelliselle yksikölle kyllä löytyisi toimintaedellytyksiä.

Kaupparkeakoulu ja rakenteelliset muutokset

Ehti tuskin kulua puolta vuosikymmentä kaupparkeakoulun 50-vuotisjuhlista, kun kysymys itsenäisen kaupparkeakoulun tulevaisuudesta taas ajankohtaistui. Tuolloin valtioneuvosto viestitti, ettei se ole halukas satsaamaan yliopistolaitokseen enempää rahaa, jos yliopistolaitos ei itse tee rakenteellisia muutoksia. Taustalla oli huhtikuussa 2005 valtioneuvoston yliopistolaitoksen kehittämistä koskevat linjaukset, jotka käsittelivät julkisen tutkimusjärjestelmän rakenteellista kehittämistä. Yksi keskeinen edellytys kansainvälisessä kilpailussa menestymiselle oli koota korkeakoulutusta ja tutkimusta aiempaa suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Maassa oli yksinkertaisesti liikaa yliopistoja.

Turussa merkittäväksi käännekohdaksi muodostui vuonna 2005 järjestetyt yliopiston johdon päivät, joissa opetusministeri Antti Kalliomäki esitti koepallomaisesti ajatuksen Turun kaupparkeakoulun ja Turun yliopiston yhteistyön tiivistämisestä. Kävi ilmi, että vallitseviin yliopistorakenteisiin, joissa oli paljon pieniä, Turun kaupparkeakoulun tyyppisiä yksiköitä, ei enää ”kaadettaisi” lisää rahaa. Yhteistyön tiivistäminen voisi sen sijaan

tuoda koululle lisäresursseja. Opetusministeriö ei esittänyt mitään suunnitelmia rakenteellisesta kehittämisestä, vaan ennemminkin kannusti yliopistoja tekemään niitä. Rakennehankkeiden tekemiseen valtiovalta puolestaan antaisi rahoitusta.

Tällä oli käännteentekevä vaikutus. Kauppakorkeakoulun osalta muutos henkilöityi Paavo Okon mukaan rehtoriin – Tapio Reposeen. Hänen sanomansa kuului: jos pidetään härkämäisesti kiinni täysin itsenäisestä statuksesta, niin opetusministeriön rahanjakomalli ja kaikki ohjaus kutistaa huomattavasti toimintamahdollisuuksia. Antti Paasion mukaan Turun kauppakorkeakoulu ei kerta kaikkiaan tulisi jatkossa toimeen ilman muita tieteenaloja. Menemällä mukaan rakenteellisen kehittämisen hankkeisiin Turku saisi huomattavasti lisärahaa. Tilanne oli kauppakorkeakoulun kannalta outo ja uusi sekä jossain määrin paradoksaalinen. Koulun tila oli tuolloin verraten hyvä, eikä sillä ollut taloudellisia vaikeuksia. Ymmärrys siitä, että jättäytyminen rakennehankkeiden ulkopuolelle vaarantaa pienen yliopiston rahoituspohjan, vaikutti oleellisesti harkintaan. Ei aikaakaan, kun kauppakorkean ja yliopiston rehtorien keskinäiset keskustelut yhteisestä toimintarakenteesta alkoivat.

Ennen Turun yliopiston kanssa aloitettuja yhdistymisneuvotteluja kauppakorkeakoulussa käytiin läpi kaiken kaikkiaan puolisenkymmentä vaihtoehtoa. Tutkittiin muun muassa mahdollisuutta muodostaa kolmesta suomalaisesta kauppakorkeakoulusta Suomen kauppakorkeakoulu. Edelleen pohdittiin kauppakorkeakoulun ja Turun ammattikorkeakoulun kaupallisten aineiden yhdistämistä sekä mahdollisuutta jatkaa omana erillisenä kauppakorkeakouluna – jopa palaamista yksityiseksi yliopistoksi. Satu Lähteenmäen mukaan vaihtoehtoja todella oli. Koulun pienuus ja kova kilpailutilanne oli kyllä tunnistettu – ja visioitu strategiassa.

Tapio Reposen mukaan selvisi melko pian, että pitkällä aikavälillä ei ole mahdollista jatkaa itsenäisenä. Erilaiset mallit karsiutuivat yksi toisensa jälkeen, myös itsenäisen kauppakorkeakoulun vaihtoehto. Kun tuloskriteerit muuttuvat hyvin tutkimuspainotteisiksi, kauppakorkeakoulun tyyppinen opetuspainotteinen yksikkö ei tulisi menestymään rahanjakomalleissa. Sen sijaan osana isoa yliopistoa, tutkimusyliopistoa, kauppakorkea menestyisi. Yhtä kaikki, valtakunnallisessa rahanjaossa kauppakorkeakoulu ja yliopisto olisivat vahvempi kokonaisuus.

Varsinkin vanhempien kauppakorkealaisten oli vaikea ymmärtää sitä, ettei enää ollut mahdollisuutta säilyttää erillistä asemaa samoilla resurs-

seilla. Ero menneeseen on suuri. Aiemmat taistelut kauppakorkeakoulun itsenäisyydestä on käyty tyystin erilaisissa olosuhteissa valtion yliopistona valtion sektorissa. Nyt ollaan juridisesti autonomisempia yliopistoja tilanteessa, jossa opetus- ja kulttuuriministeriön ohjauskin on luonteeltaan vähän erilaista, muistuttaa Tapio Reponen.

Yhteistyön tiivistämisestä konsortiohankkeeseen

Yhteistyön tiivistäminen oli helppoa ja luontevaa, koska turkulaisilla yliopistoilla oli jo pitkään ollut monimuotoista yhteistyötä. Hyvinä esimerkkeinä olivat ennen kaikkea Turku Centre for Computer Science (TUCS), kansantaloustieteen ja taloustieteen yhteistyö (ACE) ja oikeustieteellisen tiedekunnan ja yritys juridiikan oppiaineen välinen yhteistyö (Turku Law School). Kielten opetuksen tarjonnassa, avoimen yliopiston hankkeissa ja Porin yliopistokeskuksen koulutusohjelmissä turkulaiset tiedekorkeakoulut olivat niin ikään tehneet tuloksellista yhteistyötä. Useissa näissä kohteissa oli mukana myös Åbo Akademi.

Opetusministeriö pyysi yliopistoja esittämään rakenteellisen kehittämisen hanke-esityksiä elokuun 2006 loppuun mennessä. Turun yliopisto ja Turun kauppakorkeakoulu esittivät omana kärkihankkeenaan yhteisen hanke-esityksen, jossa tavoitteena on yhteisen korkeakoulukonsortiorakenteen kehittäminen. Esityksen mukaan molempien yliopistojen itsenäisyys, toimintakulttuuri ja profiili säilyisivät jatkossakin. Pyrkimyksenä oli yhdistää oikealla tavalla suuruuden voima ja pienuuden ketteryys.

Vuoden 2006 vuosikertomuskatsauksessaan Tapio Reponen piti onnistumisen mahdollisuuksia hyvinä. Kauppakorkeakoululla oli hänen mukaansa erinomaiset edellytykset täyttää paikkansa uudessa asetelmassa: on toteutettu systemaattisesti tehtyjä strategisia linjauksia, tutkimustyön hyvä kehitys on jatkunut, tutkintokoulutuksessa on pidetty huolta opetuksen ja tutkintojen laadusta, opiskelijoilta on saatu myönteistä palautetta ja yhteistyö ylioppilaskunnan kanssa on sujunut hyvin sekä vahvistettu asemaa merkittävänä johtamis- ja täydennyskouluttajana. Tältä pohjalta kauppakorkeakoulun oli hyvä lähteä liikkeelle kohti yhteistyötä – ja yhdistymistä.

Jo varsin varhaisessa vaiheessa sen sijaan selvisi, ettei yliopiston ja kauppakorkean yhteiseen rintamaan olisi mahdollista saada mukaan Åbo Akademia. Sen mukaan tulosta yhdistymishankkeeseen toki keskusteltiin.

Viitaten ruotsinkielisen tutkimuksen ja koulutuksen erityisvastuuseensa akadémialaiset eivät katsoneet kuitenkaan voivansa lähteä edes konsortio-tasoiseen yhteistyöhön; heillä kun on niin selkeä ruotsin kielen ja ruotsalaisen kulttuurin ylläpitämisen velvoitetavoite. Myöskään opetusministeriö ei millään tavalla eikä missään vaiheessa yrittänyt painostaa suomenkielisen ja ruotsinkielisen koulutuksen organisatorisen yhteistyön tiivistämistä.

Lokakuussa 2006 opetusministeriö asetti hankkeen kehittämiseksi erityisen suunnitteluryhmän, jonka johtoon tuli Markku Linna opetusministeriöstä ja jäseniksi rehtori Keijo Virtanen Turun yliopistosta ja rehtori Tapio Reponen Turun kauppakorkeakoulusta. Suunnitteluryhmän avuksi nimettiin erillinen asiantuntija- ja valmisteluryhmä, johon kauppakorkeasta kuuluivat vararehtori Satu Lähteenmäki ja professori Paavo Okko. Aikaa työryhmälle annettiin helmikuun puoliväliin 2007.

Suunnittelutyöryhmän työ sujui aikataulun mukaisesti ja työryhmä jätti Turusta tieteen huippukeskittymä -nimisen muistionsa määräaikaan mennessä opetusministeriölle. Tässä opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä -sarjan julkaisussa (2007:14) esiteltiin varsin laajasti toisaalta Turun kauppakorkeakoulun ja Turun yliopiston tutkimus- ja koulutustoimintaa sekä hallintoa, taloutta ja henkilöstötilannetta ja toisaalta yhteistyön kehittämisen vaihtoehtoja ja toimenpide-ehdotuksia. Vaihtoehtoja oli kolme: nykyisten yhteistyömuotojen kehittäminen, konsortio ja uudenlainen yliopisto. Kullekin oli löydettävissä omat vahvuutensa ja haasteensa/heikkoutensa.

Toimenpide-ehdotuksenaan työryhmä esitti, että Turun kauppakorkeakoulu ja Turun yliopisto muodostaisivat yhdessä kansainvälisten esimerkkien mukaisen yliopistokonsortion – federaatiota muistuttavan mallin, jossa yliopisto ja kauppakorkeakoulu säilyisivät itsenäisinä yliopistoina ja niillä olisi oma identiteetti. Suunnitelmaan sisältyi muun muassa oppiaineiden välisen yhteistyön tiivistäminen yhdistämällä muutamia tieteenaloja. Tällaisia olivat esimerkiksi taloustieteet ja tietojärjestelmätieteet; molempien sijoituspaikaksi tulisi Turun kauppakorkeakoulu. Taloussosiologia puolestaan yhdistettäisiin Turun yliopiston sosiologian oppiaineeseen, minne jatkossa keskittyisikin alan tutkimus ja opetus. Niin ikään tavoitteena oli tiivistää jo perinteistä yhteistyötä yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan ja kauppakorkean yritys juridiikan välillä (Turku Law School). Tarkoituksena oli aloittaa uudestaan Turun yliopiston opiskelijoille tarkoitettut liiketaloustieteen kurssit, tarjoajana kauppakorkeakoulu.

Esityksen mukaan yliopistot ryhtyvät välittömästi valmistelemaan konsortion muodostamista. Konsortio toteutettaisiin 1.8.2008 lukien. Samalla tavoitteeksi asetettiin, että vuoden 2011 loppuun mennessä tehdään suunnitelma, jolla yhteinen konsortio-organisaatio voidaan vakiinnuttaa uudeksi itsenäisten yksiköiden muodostamaksi yliopistoksi vuoden 2012 alusta lukien. Ajatuksena oli muodostaa Turun yliopiston tiedekunnista ja Turun kauppakorkeakoulusta uusi yliopisto, joka jakaantuisi useaan korkeakouluun, schooliin, joiden taloudellinen itsenäisyys ja rahoituksen taso turvattaisiin yhdessä laaditulla johtosäännöllä.

Fuusioneuvotteluihin ryhdyttäessä jouduttiin luonnollisesti miettimään koko koulun etua. Tämä teki kauppakorkeasta yhtenäisemmän ja siirsi taka-alalle oppiaineiden välisiä mahdollisia skismoja. Päälimmäisenä tunteena oli ymmärrettävästi huolestuneisuus. Hannu Salmela muistuttaakin, että yhteiskunnallisen vaikuttamisen tehtävä ja yritys yhteistyön rooli on Turun kauppakorkeakoulussa täysin toinen kuin Turun yliopiston kaltaisessa tiedeyliopistossa. Epäilyksiä ei ollut niinkään yliopiston tiedekuntia kuin yliopiston hallintoa kohtaan.

Antti Paasio puolestaan on sitä mieltä, että konsortiohankkeelle näytettiin vihreää valoa, koska nähtiin, että monitieteisyys on kauppakorkean valtti. Yhteistyötä oli hänestä tehtävä isojen kansainvälisten toimijoiden kanssa; piti päästä parhaisiin verkostoihin. Yliopistokonsortio oli Paasiosta loistava idea, eikä hän uskonut rahoitusosuuden pienentymisen olevan riski, vaikka yhdentymiseen ei mentäisikään mukaan. Erillislaitoksen edustajana Paasio oli selkeästi konsortion, ei varsinaisen yhdistymisen kannalla.

Siinä vaiheessa, kun Linnan työryhmä oli perustettu, kauppakorkeakoulussa oli jo käyty keskustelua siitä, että muutoksia tulee tapahtumaan. Satu Lähteenmäen mukaan tuolloin oltiin ihan oikeasti ja tosissaan vapaaehtoisesti liikkeellä ja tekemässä eurooppalaisittain huipputasoista osaamiskeskittymää Turkuun tiedekuntien ja niiden rinnalla vahvan kauppakorkeakoulun yhteenliittymän kautta. Markku Linnan ajatus oli testata neljän schoolin mallia – siis miten school-tyyppinen yliopisto voi toimia. Jossain vaiheessa ministeriö kuitenkin ”iski hankat tiskiin”, kun tiedekunnat eivät päässeet yksimielisyyteen, miten ne yhdistettäisiin.

Konsortiohankkeen varsinainen valmistelutyö pääsi alkuun kesällä 2007. Kauppakorkeakoulun hallitus oli kokouksessaan 8. kesäkuuta hyväksynyt konsortion valmistelun hanke-esityksessä ja työryhmän raportissa esitetyin linjauksin ja periaattein. Konsortion konkretisoimiseen tähtäävien kehittä-

mishankkeiden toteuttamista varten perustettiin useita valmisteluryhmiä, joiden jäsenet rehtori nimesi hallituksen antamin valtuuksin. Kahden työryhmän, kehittämishankkeen, johdossa oli kauppaakorkealainen: Tuula Lind tukipalveluiden kehittämishankkeessa ja Satu Lähteenmäki opetuksen vahvistamisen kehittämishankkeessa. Kaksi muuta työryhmää olivat tutkimuksen kehittämishanke sekä aluevaikuttavuus ja AMK-yhteistyöhanke.

Valmisteluorganisaation johdossa oli erillinen johtoryhmä, johon kuuluivat yliopistojen rehtorit, kehittämishankkeiden puheenjohtajat sekä keski-ryhmien ja opiskelijoiden edustajat. Johtoryhmän kauppaakorkeakoululaiset jäsenet olivat Tapio Reponen, joka toimi johtoryhmän varapuheenjohtajana, Satu Lähteenmäki, Markus Granlund ja Martti Salo. Opiskelijoiden mandaatilla johtoryhmässä istui Pasi Jokinen. Työryhmien kauppaakorkealaisten oli jätettävä loppuraporttinsa hallitukselle vuoden 2007 loppuun mennessä.

Ellivuoren kehittämispäivä 2007

Henkilökunnan nettikyselyn anti

Kauppaakorkeakoulun henkilökunta pidettiin hyvin ajan tasalla niin konsortiohankkeesta kuin laajemminkin yliopistouudistuksesta. Koulun toimintakulttuurille oli tunnusomaista, että henkilökunnan eri sektoreita ei tyydytty pelkästään informoimaan ajan suurista muutoksista, vaan myös ottamaan mukaan suunnitteluun. Kauppaakorkeakoulun väki sai myös kertoa mielipiteensä konsortioista. Kysely toteutettiin Webropolilla Turun kauppaakorkeakoulun henkilökunnalle kesä-elokuussa 2007. Vastauspyyntö lähetettiin koko henkilökunnalle suunnatulla sähköpostiviestillä. Kyselyyn vastasi lähes sata henkilöä. Nettikyselyn vastausten ryhmittelystä ja atk-teknisestä toteutuksesta vastasivat Anu Mäkelä ja Jani-Matti Lehto.

Tämän henkilökunnalle suunnatun konsortion ennakkokyselyn vastaukset esiteltiin Kauppaakorkeakoulun henkilökunnan kehittämispäivänä 22.8.2007 hotelli Ellivuoressa Vammalassa. Mäkelän ja Lehdon aihealueittain ryhmitelty vastausmateriaali käsitti kaikkiaan 33 sivua. Peruskysymyksiä oli kolme, joiden vastaukset oli puolestaan ryhmitelty useiksi luonnehdinnoiksi. Kysymykset olivat: Mitä mahdollisuuksia konsortio tarjoaa TuKKK:lle? Mitä juuri sinulla olisi annettavana konsortiolle?



Elokuussa 2007 hotelli Ellivuoressa pidetyn henkilökunnan kehittämispäivän asialistan keskeisin kysymys käsitteli valmisteluvaiheessa olevaa Turun kauppakorkeakoulun ja Turun yliopiston välistä konsortiota.

Mitä odotuksia ja varauksia sinulla on konsortion suhteen? Mitä lisätietoja haluaisit saada konsortiosta?

Yleisesti ottaen nettikyselyn vastauksissa konsortiolla nähtiin olevan paljon myönteistä tarjottavaa. Monissa vastauksissa korostettiin kauppakorkeakoulun liiketoimintaosaamisen tutkimuksen ja koulutuksen avoimia mahdollisuuksia Turun yliopiston suuntaan – liiketoimintaosaamisen viemistä yliopiston eri tiedekuntiin. Monitieteisyyden lisääntymiselle sekä poikkitieteellisen tutkimustyön ja laajojen tutkimushankkeiden toteutumismahdollisuuksille konsortion katsottiin niin ikään luovan todellisia edellytyksiä. Myönteisenä asiana moni piti myös opetustarjonnan laajentumista ja oman erityisasiantuntemuksensa hyödyntämistä uudessa yhteistyömuodossa. Konsortion uskottiin lisäävän Turun kauppakorkeakoulun näkyvyyttä, painoarvoa ja turvatumpaa tulevaisuutta; sen odotettiin lisäksi karsivan päällekkäisyyksiä ja kohdentavan paremmin resursseja.

Odotukset olivat verraten korkealla. ”Tässä on enemmän voitettavaa kuin hävittävää, kunhan yhteistyötä tehdään avoimesti ja kauppakorkeakoulun rahoitusosuus pysyy vähintään entisellään”, oli muuan vastaaja to-

dennut. Toisaalta Turun kauppakorkeakoulun identiteetin ja itsenäisen päätösvalan säilyttämisestä kannettiin aitoa huolta. Nimen ja ulkoisen kuvan olisi säilyttävä, kuten myös taloudellisen itsenäisyyden. Huolta synnytti liiallinen sulautuminen massayliopistoon, joka isompana dominoisi, toisi kankeutta ja hitautta – ja lisää byrokratiaa. Yhtä kaikki: yliopiston hierarkisuutta vieroksuttiin!

Nettikyselyn vastausten perusteella konsortio oli kuitenkin jäänyt osalle henkilökunnasta varsin vieraaksi ja sen tavoitteet tuntemattomiksi. Todettiin myös, että ”TUKKK:ssa konsortiota on valmisteltu valitettavan suljetuin ovin. Rivitutkija (edes johtaja) ei ole tietoinen konsortion valmistelusta ja siihen liittyvistä hankkeista ja muista asioista”. Edelleen oman yksikön – eritoten kielten laitoksen ja Porin yksikön – tulevaisuus mietitytti, samoin vaikutukset henkilöstön asemaan, palkkaukseen ja työsuhteisiin. Konsortion valmisteluajataulusta, suunnittelun etenemisestä ja ylipäättänsä hankkeen tiedottamisesta toivottiin pidettävän henkilökuntaa ajan tasalla. Useasti esitettyjä, perustavanlaatuisia olivat seuraavat kysymykset, joissa tiivistyi kentän huoli tulevasta: miten konsortio vaikuttaa koulun jokapäiväiseen elämään, miten se käytännössä toteutuu, mikä tulee olemaan sen suurin etu?

Henkilökunnan nettikyselymateriaalin lisäksi kehittämispäivän konsortio-osuudessa kuultiin rehtori Tapio Reposen esitys Turun yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun yliopistokonsortiota. Tässä hän listasi konsortion viralliset tavoitteet kauppakorkeakoululaisittain. Vastatessaan niin valtiovallan vaatimukseen kuin kansainvälisen kilpailun haasteisiin Turun kauppakorkeakoulu pyrki samalla täyttämään kiristyvät laatuvaatimukset ja valmistautumaan yliopistolain muutokseen, joka oli määrä toteutua vuonna 2009 tai viimeistään vuonna 2010. Konsortiota valmisteltaessa muun muassa pidettiin itsestäänselvyytenä, että kauppakorkeakoulun kaikissa organisatorisissa vaihtoehdoissa toiminnallinen itsenäisyys säilytetään, koulun brändiä vahvistetaan, suuruuden ekonomia ja pienuuden joustavuus yhdistetään ja koulun rahoitusasema turvataan.

Ryhmätyöskentelyn muistiot

Ellivuoren kehittämispäivänä konsortiota työsti myös kahdeksan ryhmää, joihin kuhunkin kuului noin 30 henkilöä koulun eri yksiköistä ja

työtehtävistä. Ryhmätyöskentely purettiin tuoreeltaan kehittämispäivänä paneelikeskustelussa. Anu Mäkelä ja Jani-Matti Lehto kokosivat ryhmätyöskentelyn muistiot yhteen noin 30-sivuiseksi koosteeksi. Ryhmien ideointimateriaalia tultiin hyödyntämään myöhemmin konsortion valmistelyssä. Mäkelä laati materiaalista vielä yhteenvedonomaisten tiivistelmän sekä SWOT-analyysin.

Yksi keskeisiä kysymyksiä oli kumpi tulee painottumaan, kumpi on tarkoituksenmukaisempaa ja hedelmällisempää: viralliset rakenteet eli konsortio vai todellinen sisällöllinen yhteistyö. Katsottiin, että tähänkin asti yhteistyötä oli syntynyt, kun sille oli luontaista tarvetta ja selkeitä lähtökohtia. Katsottiin myös, että yhteistyötä kauppakorkeakoulun sisällä olisi parannettava ja lisättävä; vaarana kun saattaisi olla vielä enemmän yksiköiden välistä resurssikamppailua. Kaikkea huomiota ja voimavaroja ei saa kohdistaa vain konsortion rakentamiseen, sillä todellinen menestys ratkaistaan kansainvälisillä toimintakentillä. Toistuvasti esille nousevia havaintoja oli huoli kielten asemasta; huomiota saivat myös henkilökunnalle tarjottavien kirjasto-tietopalveluresurssien mahdollinen muuttuminen konsortion toteutuessa.



Ellivuoren kehittämispäivään sisältyi myös riemullisia yhdessäolon hetkiä. Kuvassa oikealta Arto Suominen ja Pirjo Vuokko.

Raporteissa myös esitettiin toive saada nähdä Turun yliopiston johtoa ja kuulla heidän ajatuksiaan tulevaisuuden visioista: mitä yliopisto hyötyy kauppakorkeakoulusta ja miksi yliopistolaiset haluavat kauppakorkean. Yhteistyötä ruohonjuuritasolla pidettiin hankalana, kun ei tunneta vastaapuolta. Toisaalta kehittämispäivän ja eritoten ryhmätyöskentelyn katsottiin konkretisoineen koko konsortiohankkeen. Oivallusten ohella kuultiin myös sivalluksia: miksi kehittää sellaista, joka on jo hyvä tai miksi hallintoihmisiltä ei kysytä mitään?

Selvimmiksi vahvuuksiksi nousivat kauppakorkeakoulun vahva talous, toimiva hallinto ja joustava toimintakulttuuri. Koulun vahvuutena pidettiin yleisesti hyvä brändiä ja runsasta liiketoimintaosaamiskysyntää. Oppimisympäristöltään kauppakorkeakoulua pidettiin hyvänä opiskelijoille; hyvänä pidettiin myös sen yhteistyökykyä ja -halua. Suurimmiksi heikkouksiksi nostettiin liian vähäinen yhteistyö koulun eri yksiköiden välillä sekä sisäiset resurssikamppailut. Nykyistä ainelaitosmallia ei pidetty parhaana mahdollisena organisaatorakenteena.

Konsortio tulisi ryhmätyöskentelymateriaalin valossa tarjoamaan kosolti mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi laajempia resursseja, monitieteisyyttä ja uusia tutkimusaiheita, kansainvälistymistä, tiedekorkeakoulun imagoa sekä suuruuden etua ja uskottavuutta. Opiskelijoille konsortio tarjoaisi aiempaa enemmän valinnanvaraa. Mahdollisuutena nähtiin myös maisterikoulujen vahvistaminen ja tohtoriopintojen kehittäminen. Hallinnollisia käytäntöjä uskottiin voitavan yhdenmukaistaa ja organisaatioiden arveltiin oppivan toisiltaan. Henkilökunnalle konsortio avaisi uusia kehittymisen mahdollisuuksia.

Uhaksi nähtiin resurssien pieneneminen, kamppailun lisääntyminen ja palvelujen heikkeneminen – ja byrokratian kasvu. Kauppakorkeakoulun nimen häviämisestä kannettiin selvästi huolta, kuten myös sananvallan kaatumisesta omiin asioihin. Pelkona oli, että rakenteet tulisivat säilymään muuttumattomina; samat työt olisi tehtävä isommalla volyyymillä. Vaarana oli, että luvataan liikaa – resurssit eivät riittäisi toteuttamiseen. Massakouluuttajan rooli kavahdutti.

Valmistelutyöryhmistä yhdistymiseen

Konsortiohankkeen valmisteluryhmiin kuului useita kauppakorkealaisia koulun eri osastoilta ja laitoksilta. Valmisteluryhmien oli määrä jättää lopporaporttinsa hallitukselle vuoden 2007 loppuun mennessä. Annettu aika-taulu ei täysin pitänyt; esimerkiksi tukipalvelujen kehittämishanke jätti raporttinsa vasta seuraavana kesänä.

Työryhmätyöskentelyä on muisteltu ja tarkasteltu monin eri tavoin. Johtoryhmässä käytiin läpi isoja, periaatteellisia asioita, mutta myös pieniä yksityiskohtia. On selvää, että oppiaineiden asemasta sekä resurssi- ja tilakysymyksistä – ja rahasta – keskusteltiin ja neuvoteltiin pitkään. Mitään suuria konflikteja johtoryhmässä istunut Markus Granlund ei kuitenkaan muista. Neuvottelut sujuiivat hyvässä hengessä. Yksi suurimpia kysymyksiä koski kauppakorkeakoulun hallintohenkilökuntaa, sen tulevaa määrää omassa talossa ja sen siirtämistä uuden yliopiston keskushallinnon keskitettyihin palveluihin. Tukipalveluiden kehittämishankkeen tehtäviin kuuluikin hallinto- ja tukipalveluiden tarkoituksenmukainen järjestäminen sekä yliopistojen sisäisen työnjaon että tulevan konsortiohallinnon kannalta.



Opetusministeriön kansliapäällikkö Harri Skog tutustui tammikuussa 2008 turkulaisten yliopistojen toimintaan. Hän vieraili myös Turun kauppakorkeakoulussa, missä rehtori Tapio Reponen esitteli koulunsa toimintaa. Paikalla oli myös edustajia Turun yliopistosta ja Åbo Akademista rehtoriensa Keijo Virtanen ja Jorma Mattinen johdolla.

Leimaa-antava piirre valmistelussa oli toisaalta suuret määrät asioita – ja kiire. Tämän oli kokenut myös henkilöstöhallinnon ryhmään kuulunut Tapio Terho, jonka mukaan homma vilisi silmissä, eikä mihinkään pystynyt kunnolla keskittymään. Työt kyllä hoidettiin, mutta niitä ei ehditty riittävästi sisäistämään. Oli jatkuvia ylitöitä ja jatkuvia työryhmiä! Niin johtoryhmään kuin opetuksen vahvistamisen ryhmään kuuluneen Satu Lähteenmäen mukaan työ eteni hitaasti ja paperia tuotettiin hirvittävät määrät. Koko prosessi sitoi suuren joukon asiantuntijoita ja henkilöstöryhmiä. Työ oli luonteeltaan kollektiivista päätöksentekoa: ”se oli tavallaan semmoinen teatteri, jolla tavallaan osallistettiin koko yliopisto”. Toisaalta yhteistyö esimerkiksi yliopiston opetuksesta vastaavan vararehtori Erno Lehtisen kanssa sujui hänestä hyvässä hengessä ja he saivat opetuksen osalta tehtävät paperit tehdyksi.

Tutkimuksen kehittämissyöryhmässä strategiatyön lähtökohtana oli Turun yliopiston strategia; kauppakorkeakoulu oli näin muodoin altavastaajan asemassa. Puheenjohtaja Matti Viljasen demokraattisuuden ansiosta kauppakorkea sai kehittämissyöryhmässä istuneen Niina Nummelan mukaan oman vahvan kehityksen alueita kuten liiketoimintaosaaminen ja innovaatiot. Muista kauppakorkeakoululle tärkeistä saavutuksista mainittakoon Hannu Salmelan ns. ristiinopiskelutyöryhmässä tehty ehdotus monitieteisestä opintokokonaisuudesta, mikä suunnattiin kestävään kehitykseen. Ryhmässä perustettiin myös liiketoimintaosaamisen opintokokonaisuus, joka oli suunnattu muiden tiedekuntien opiskelijoille.

Vuoden 2008 laadunvarmistusjärjestelmän auditointi ja yliopistofuusio

Kesken yhdistymisprosessia Korkeakoulujen arviointineuvosto auditoi Turun kauppakorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ja totesi sen täyttävän valtakunnalliset kriteerit. Kauppakorkeakoulun auditointi oli osa Korkeakoulujen arviointineuvoston kaikkia suomalaisia korkeakouluja käsittelevää arviointikierrosta, joka oli tarkoitus saada valmiiksi vuoteen 2011 mennessä. Auditointi kohdistui koulun laadunvarmistuksen kokonaisuuteen ja koulun perustehtävien laadunvarmistukseen. Auditointiryhmä haastatteli korkeakoulun johtoa, laitosten johtajia, opetus- ja tutkimushenkilökuntaa, opiskelijoita, tuki- ja palvelutoimintojen edustajia ja korkeakoulun sidosryhmien edustajia.

Joulukuun alussa 2008 toteutetulla kolmipäiväisellä auditoinnilla ei Tapio Reposen mukaan ollut mitään yhteyttä yhdistyshankkeeseen. Vaikka auditointi ei liittynyt fuusioon, oli luonnollisesti helpottus, että auditointi läpäistiin. Itse asiassa – kuten auditointihaastattelussa mukana ollut Markus Granlund on todennut – auditointi oli pakko läpäistä ajatellen menossa olevaa konsortiovaihetta ja tulevaa fuusiota. Sanomattakin on selvää, että auditoinnissa reputtaminen olisi varmasti huonontanut kauppakorkeakoulun fuusiota edeltäviä neuvotteluasetelmia.

Anu Mäkelän johdolla tehty laatukäsikirja sai auditointiryhmältä kiitosta. Kuten Pirjo Vuokkokin on todennut, laatuauditointi tuli koulun kannalta hyvään aikaan. Se vahvisti yhteisöllisyyttä; laadunvarmistusjärjestelmä ja siitä saatu palaute vahvistivat identiteettiä ja tekivät kauppakorkealaisista entistä yhtenäisempiä. Auditoinnissa kehoitettiin edelleen huolehtimaan koulun vahvuuksista, kuten hyvästä työskentely- ja opiskeluilmapiiristä, aktiivisuudesta, ulospäin suuntautuneisuudesta ja vuorovaikutteisuudesta. Huomautukset koskivat lähinnä henkilöstörakenteen kansainvälisyyden kehittämistä. Erityisen huolissaan auditointiryhmä oli siitä, miten kauppakorkeakoulun familiaariselle kulttuurille ja toiminnan joustavuudelle tapahtuu, kun fuusio toteutuu.

Historiikkiprojektin haastatelluista useat olivat auditointihaastatteluissa ja -käynneissä johtotehtävissä tai laitoksen edustajana. Joillekin (Markus Granlund) haastattelu meni hyvässä hengessä, joillekin (Niina Nummela) auditointi taas oli tiukka paikka, josta arviointiryhmä ei päästänyt helpolla. Henkilöstön sitoutuminen laatuasioihin näyttää olleen varsin vahva, minkä Hannu Salmelan mukaan myös auditioijatkin olivat panneet merkille. Tämä varmasti korvasi sen, ettei ehkä kaikkia käytäntöjä ollut tehty niin täydellisesti kuin jossain isommassa organisaatiossa.

Konsortioista uuteen Turun yliopistoon

Valmistautumista ja valmentautumista uuteen vaiheeseen

Elokuun alussa 2008 alkanut Turun kauppakorkeakoulun ja Turun yliopiston konsortio oli todellinen käännekohta kummankin yliopiston historiassa. Konsortio merkitsi siirtymistä uuteen vaiheeseen, jonka oli määrä päättyä Turun kauppakorkeakoulun ja Turun yliopiston yhdistymiseen uudeksi Turun yliopistoksi. Tarkoitus oli, että tämä uusi kansainvälinen tutkimus- ja koulutuskeskittymä voisi aloittaa toimintansa vuoden 2010 alussa, edellyttäen, että uusi yliopistolaki todella astuisi voimaan syksyllä 2009 tai viimeistään 1.1.2010.

Konsortiovaihe merkitsi pitkälle menevää yhteistyötä – asioiden koordinoitua ja toiminnan integroitua. Oli esimerkiksi koordinoitava yhdessä Turun yliopiston kanssa lukuvuoden 2008–2009 työskentelyajat ja samalla huolehdittava siitä, että uusi yliopisto voi järjestäytyä syksyn 2009 kuluessa ja aloittaa toiminnan vuoden 2010 alusta. Vähäinen ei myöskään ollut yliopistojen oikeudellisen aseman muutos, joka tuli edellyttämään suunnittelua ja seuranta – niin valtakunnallisesti, konsortio-tasolla ja Turun kauppakorkeakoulun sisällä.

Yliopistojen viestintäyksiköiden yhteistyön tiivistäminen kuului yhdistymisprosessin keskeisiin tavoitteisiin. Historiallisessa muutos- ja murrosvaiheessa tiedonvälityksen merkitys oli suuri. Tavoitteena oli kertoa henkilökunnalle konsortioon liittyvistä asioista; tässä tehtiin aktiivista yhteistyötä Turun yliopiston viestintäyksikön ja konsortiokoordinaattorien kanssa. Oli myös osallistuttava uuden yliopiston strategian valmisteluun, samalla kun oli päivitettävä kauppakorkeakoulun vuonna 2004 hyväksytty strategia. Tätä edellytti yliopistojen oikeudellisen aseman uudistuminen ja uuden Turun yliopiston toiminnan alkaminen.

Konsortiovaihe oli alun alkaen tietynlainen välivaihe. Tapio Reposen mukaan ainakin kaikille päätöksentekijöille oli selvää se, että ennen pitkää mennään yhtenäiseen yliopistoon. Konsortio sellaisenaan olisi saattanut olla vähän keinotekoinen ratkaisumalli. Kauppakorkeakoulun itsenäisyyden puolustajia oli vielä konsortiovaiheessa, joskaan äänet eivät tulleet kovin vahvasti esiin. Jos yhdistämisaikajatus olisi tuotu heti alussa esille, se olisi Paavo Okon mielestä synnyttänyt enemmän vastaväitteitä, mutta kun se tuli asteittaisena konsortiona, niin se varmaan antoi aikaa tottua ajatukseen.

Fuusiosta kyti kyllä kauppakorkeakoulun vanhemmassa polvessa epäilyjä ja nuoremmissa polvessa pelkoa, mutta mitään huomattavaa vastustamista ei kuitenkaan noussut esille.

Yhdistymisprosessin loppuunsaattamista vauhditti, jos myös varjosti, yliopistolain samanaikainen uudistus. Tämä tarkoitti osallistumista uutta yliopistolainsäädäntöä ja yliopistolakia koskevan lausunnon valmisteluun. Yliopistojen johdon välisissä keskusteluissa todettiin ja opetusministeriön kanssa sovittiin, että yhdistyminen tehdään vähän nopeutetulla aikataululla tähtäimenä uuden yliopiston muodostaminen vuoden 2010 alussa. Kun yliopistolakiuudistusta vauhditettiin, aikaa konsortiolle ei ollut niin paljon kuin alun perin oli suunniteltu. Sen kehittämistyötä ei siis jatkettu. Tätä kauppakorkeakoulun tuolloinen vararehtori Satu Lähteenmäki piti harmillisenä; hänestä kun ei muutenkaan ollut ihan helppoa markkinoida koulun sisällä ajatusta mennä yhteen Turun yliopiston kanssa. Johtoryhmä oli ollut aika yksimielinen siitä, että konsortiota lähdetään tekemään hyvässä hengessä kahden tasaväkisen, vaikkakin kooltaan erilaisen yliopiston kesken vapaaehtoisena yhteenliittymänä.

Palautetta kauppakorkeakoulusta ja yhteistyökumppaneilta

Kauppakorkeakoulun piirissä toimivilla yhdistyksillä oli mahdollisuus antaa lausunto Turun uuden yliopiston rakenne-ehdotuksesta. Joulukuun puolivälissä 2008 lausunnon jättivät professoriliiton TuKKK:n osasto, Turun kauppakorkeakoulun tieteenekijät, lehtorit ja henkilökuntayhdistys. Palautteessa toimintarakenne-ehdotukseen suhtauduttiin tietyin varauksin, jopa epäilyin. Hallinnon keskittyminen sekä henkilökunnan ja opetuksen aseman turvaaminen sekä kireä aikataulu nousivat vastaajista riippuen päällimmäisiksi kritiikin syiksi. Toisaalta mikään taho ei ehdotusta sellaisenaan olisi ollut valmis hylkäämään, kunhan liittymissopimus takaa kauppakorkeakoulun erikoispiirteet ja toiminnan omana yksikkönä.

Oma lukunsa oli saada koulun omat tukiorganisaatiot ymmärtämään, miksi yhdistyminen oli syytä tehdä. Varsinkin Turun kauppakorkeakoulun tukisäätiön hallituksen kokouksissa yhdistymisajatus oli herkkä asia, mikä vaati rehtorilta jonkin verran käännytystyötä. Infotilaisuuksissa tukiorganisaatioiden edustajat käyttivät runsaasti puheenvuoroja, joissa ei aluksi oltu järin innostuneita fuusiohankkeesta. Tilaisuuksiin osallistuneen vararehtori

Markus Granlundin mielestä Tapio Reponen hyvin systemaattisesti toi esiin faktat ympäristön muutoksesta ja opetusministeriön tahtotilasta ja myöskin niitä positiivisia asioita, joita on saavutettavissa osana suurta, kansainvälistä, tunnettua ja hyvää yliopistoa.

Sittemmin asiaan on suhtauduttu ymmärryksellä ja tukiorganisaatioiden rooli on säilynyt hyvin samanlaisena kuin ennen uutta Turun yliopistoa. Loppujen lopuksi kauppakorkeakoulun ja yliopiston yhdistyminen ei ole muuttanut tukisäätiön toimintamallia. Säätiön asiamiehen Raimo Immosen mielestä kauppakorkeakoulun kehittyminen Turun yliopiston osana edistää myös säätiön mahdollisuuksia tukea tutkimuksellisia ja koulutuksellisia toimintoja. Hän korostaakin, että säätiön hallitus on nähnyt uuden Turun yliopiston myönteisenä kehityksenä.

Kauppakorkeakouluseuran puheenjohtajana yhdistysprosessin aikana toiminut aluejohtaja Martti Oksa puolestaan on vakuuttanut, ettei fuusio ollut seuralle millään tavalla vaikea asia. Vaiheen yli pääsemisessä auttoi se, että rehtori piti seuran hyvin ajan tasalla siitä, miten prosessi eteni. Seuralle oli ensiarvoisen tärkeää, että kauppakorkeakoulun nimi säilyisi jatkosakin. Omia sääntöjäkään seuran ei tämän takia tarvinnut uusia. Kehitystä uudeksi, eurooppalaisen mallin mukaiseksi monialaiseksi yliopistoksi pidettiin hyvänä. Ja mikä vielä tärkeää: tiedekuntien rinnalla tulisi jatkossa toimimaan edelleen vahva, elinkeinoelämän kanssa tiiviissä yhteistyössä oleva kauppakorkeakoulu, painottaa Martti Oksa.

Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta suhtautui yhdistymiseen sinänsä positiivisesti, mutta edellytti jatkotoimenpiteiltä lisää konkreettisuutta. Se tervehti ilolla kauppakorkeakoululle varatun itsenäisen aseman säilymistä, mitä se piti hyvänä asiana koulun brändin ja koulutuksen laadun säilymisen kannalta.

Tuon vaiheen ylioppilaskunta-aktiivien mukaan opiskelijoiden keskuudessa yhdistymisprosessi herätti varauksellisuutta. Vaikka konsortiovaiheesta alkaen koulun taholta korostettiin vapaaehtoisuutta, tätä perusteltiin sillä, että on parempi luoda halutun kaltainen konsortio, koska aika piankin edessä saattaisi olla pakkoliitos, muistelee prosessia konsortiohankkeen työryhmään kuulunut Ville Niukko. Hänestä ylioppilaskunta otti kysymyksen kuitenkin kaiken kaikkiaan varsin realistisen ja käytännönläheisen kannan.

Konsortiohankkeen johtoryhmässä TuKY:n mandaatilla istunut Pasi Jokinen katsoo usean tahon viestineen epävirallisesti pakosta; olkoonkin,

että prosessi perustui näennäisesti vapaaehtoisuuteen, jota edistettiin opetusministeriöstä yhdistymistä tukevilla erillismäärärahoilla. Tärkeintä kuitenkin oli kauppakorkeakoulun näkökulmasta oman itsenäisyyden säilyttäminen mahdollisimman pitkälle. Työryhmien henki oli heistä hyvä ja asioita valmisteltiin rakentavassa yhteistyössä yliopiston edustajien kanssa.

Vuoden 2009 yhdistymissopimus kauppakorkealaisittain

Yhdistymissuunnitelman ja hallintomallin toimeenpanosta keskusteltiin kummankin yliopiston hallituksissa paljon ja pitkään. Kun ns. neljän schoolin malli ei mennyt läpi, tuloksena oli hajautuneempi rakenne. Kauppakorkeakoulussa vaadittiin sellaista liittymissopimusta – yhdistymissopimusta – jossa koulun asema sovittaisiin. Kevättalven 2009 tultaessa oltiinkin valmiit laatimaan Turun kauppakorkeakoulun ja Turun yliopiston välinen yhdistymissopimus.

Maaliskuun 27. päivänä 2009 allekirjoitetun yhdistymissopimuksen mukaan Turun kauppakorkeakoulu ja Turun yliopisto yhdistyvät uuden yliopistolain mukaisesti 1.1.2010 lukien uudeksi Turun yliopistoksi. Tavoitteena oli, ei enempää eikä vähempää kuin aiempaa monialaisempana tutkimus- ja koulutuskeskittymänä vastata kansallisiin ja kansainvälisiin uudenlaisiin tutkimus- ja koulutustarpeisiin.

Turun kauppakorkeakoulun erityispiirteet otettiin huomioon uuden yliopiston johtosäännöissä. Tämä tarkoitti muun muassa sitä, että kauppakorkeakoulu voi ”säilyttää oman kauppatieteellisen identiteettinsä laajalalaisena kauppatieteellisenä yksikkönä, jonka strategia on osa uuden Turun yliopiston strategiaa”. Laaditun sopimuksen mukaan Turun kauppakorkeakoulun profiili ja nimi säilytetään; niin ikään koulu saisi pitää oman tiedotuslehden ja oman toimialan. Sovittiin myös, että rahoitus jatkuu samantasoisena kuin siihenkin asti. Yliopiston rehtoreista yksi valitaan Turun kauppakorkeakoulun piiristä.

Samalla, kun uusi Turun yliopisto aloitti toimintansa, astui voimaan Suomen yliopistomaailmaa syvältä koskettanut uusi yliopistolaki. Käytännössä tämä tarkoitti muun muassa yliopistojen taloudellisen itsenäisyyden ja vastuun lisääntymistä ja yliopistojen irtautumista valtion tilivirastoasemasta; osa taloushallintoa siirrettiin yliopistojen yhteisen palveluskeskuksen hoidettavaksi. Hallintoon tuli myös uusi ylin toimielin, yliopistokol-



Turun kauppakorkeakoulun 60. lukuvuoden avajaisten kutsuvieraiden eturiviä. Vasemmalta kulttuuri- ja urheiluministeri Stefan Wallin, Åbo Akademin kansleri Christoffer Taxell, Turun yliopiston kansleri Eero Vuorio, Åbo Akademin rehtori Jorma Mattinen ja Turun yliopiston rehtori Keijo Virtanen.

Kuva Jussi Matikainen.

legio. Henkilöstön virkasuhteet muuttuivat yliopistolain voimaan astuttua työsuhteiksi. Turun ja itse asiassa koko Suomen yliopistomaailma koki nyt epäilemättä suurimmat muutokset sitten valtiollistamisprosessien. Uudet tuulet puhalsivat yliopistomaailmassa!

Turun kauppakorkeakoululle vuosi 2010 oli muutoksen ja sopeutumisen aikaa. Koulu sai oman johtokuntansa. Johtajaksi valittiin siihenastinen vararehtori, professori Satu Lähteenmäki ja varajohtajiksi tulivat professorit Markus Granlund ja Hannu Salmela; heistä Granlund oli toiminut aiemmin myös koulun vararehtorina. Myös koulun oppiaine- ja laitoskohtaisissa rakenteissa tapahtui merkittäviä uudelleenjärjestelyjä. Kauppakorkeakoulu sai yliopistosta niin tietojärjestelmätieteen kuin taloustieteen ja menetti puolestaan taloussosiologian yliopistolle, yhteiskuntatieteelliseen tiedekuntaan. Erillislaitoksista Tulevaisuuden tutkimuskeskuksesta muodostettiin yliopiston erillinen laitos. Vuoden 2011 alusta lukien BID Innovaatiot ja yrityskehitys -keskus aloitti toimintansa erillisenä laitoksena.

Kauppakorkeakoulun johto ja yhdistymisprosessi

Tarkastellessaan vuonna 2011 yliopiston vararehtorina parin, kolmen vuoden takaista yhdistymisprosessia Tapio Reponen on sangen tyytyväinen lopputulokseen, uuteen Turun yliopistoon. Projekti oli iso, vaikeahkokin. Hänellä oli siinä keskeinen asema, toisen osapuolen pääneuvottelijan ja -sopijan rooli. Yhteistyö kollegan, rehtori Keijo Virtasen kanssa sujui hyvin; keskinäinen arvostus ja luottamus säilyi prosessin loppuun asti. Keijo Virtasen johtama Turun yliopisto näyttikin suhtautuvan kauppakorkeakouluun positiivisesti ja arvostavasti. Kauppakorkea oli tärkeä kumppani ja fuusio oli tämän takia hyvä yliopistollekin, päättelee Paavo Okko. Kun näkemykset hankkeen tavoitteista ja toimenpiteistä olivat samansuuntaisia ja -sisältöisiä, eteen tulevat esteet ja käänteet olivat keskustellen ja neuvotellen sovittavissa. Tehtävänä oli fuusio – ja se tehtiin!

Kaikkiaan yhdistyminen meni Reposesta täysin suunniteltujen linjausten mukaisesti ja siinä edettiin jopa nopeammin, kuin mitä oli ajateltu. Hyvänä esimerkkinä on kirjastojen yhdistäminen; kauppakorkeaan jäi oma kampuskirjasto. Virastomestaripalvelut on yhdistetty, samoin taloushallinto ja osin henkilöstöhallinto. Hallinnon yhteistyörakenteissa on edistytty varsin nopeasti; olkoonkin, että kaikki hallintopalvelut eivät toimi samalla tavalla kuin aikaisemmin. Reposella itsellään olisi niin halutessaan ollut mahdollisuus jatkaa kauppakorkeakoulun johtajana ja toimia samaan aikaan uuden yliopiston vararehtorina. Näin toimien olisi ehkä selvitty ”vähemmällä säpinällä”.

Vararehtorina yhdistymisprosessiin osallistuneen Satu Lähteenmäen jälkikuvassa on myös kriittisiä sävyjä. Jos lopputulos olisi yhdistymisen sijasta ollut konsortio, kauppakorkeakoulun itsenäisyys olisi luonnollisesti ollut vahvempi. Silloin ei Lähteenmäen mukaan olisi tarvinnut taistella omasta identiteetistä, sen säilyttämisestä ja brändistä. Samalla olisi voinut jättää ottamatta erilaisia hallinnollisia järjestelmiä. Yhdistymisen aikaan voimaan tullut uusi yliopistolaki tuli hänen mielestään liian nopeasti. Sen kanssa suoraan sanoen kiirehdittiin, mikä oli täysin tarkoituksetonta ja tarpeetonta. Liian monta asiaa jäi siinä kesken. Konsortiovaiheesta, jonka piti olla pilottivaihe, ei hyödytty riittävästi, vaikka tarkoitus oli, että katsottaisiin, mikä olisi tehokkain tapa tuottaa yliopistollista koulutusta Suomessa. Tämä kokeiluvaihe jäi kesken.

Satu Lähteenmäestä oli jossain määrin paradoksaalista, että juuri silloin, kun Turun kauppakorkeakoulu saavutti yliopistollisen osaamisen, se on yhdistynyt ja menettänyt jonkin verran omaa itsemääräämisoikeuttansa. Silloin, kun koulun identiteetti oli vahvimmillaan ja kaikki oli saatu saman katon alle, olisi voitu toteuttaa strategiaa, kilpailla yhdessä ja saada aikaan näyttöjä. Kasvu oli eksponentiaalista – se lähti koulun oman strategiatyön ja yhteen muuttamisen kautta. Hän kysyykin, oliko järkevää lähteä yhdistämään yksiköitä, jotta saataisiin isompia organisatorisia yksiköitä. Olisiko sittenkin pitänyt rohkaista enemmän siihen, että kansainvälisesti verkotutaan samaan tutkimusalueeseen erikoistuneitten yksiköitten kanssa ja sitä kautta saadaan vahvistettua myös omaa profilia.

Fuusion valo- ja varjopuolia

Turun kauppakorkeakoulun oman nimen säilyminen uuden Turun yliopiston yhteydessä oli kaikille erittäin iso asia; kauppatieteellinen tiedekunta ei riittänyt. Koulun perinteiset sidosryhmät viestittivät, että jatkossakin on oltava Turun kauppakorkeakoulu – sitä brändiä ei saisi hukata. Muiden muassa Pirjo Vuokolle on ollut tärkeää, että kauppakorkean nimi ja identiteetti säilyvät; näiden puolesta hänkin on taistellut. Kauppakorkealaisille on syntynyt vahva Turun kauppakorkeakoulun identiteetti; on oltu pieni ja joustava. Vahvan identiteetin menettäminen ja perinteiden häviäminen olivat myös opiskelijänäkökulmasta luonnollinen uhka, korostaa Ville Niukko.

Yliopiston etu on kauppakorkeakoulun hyvä brändi. Kauppakorkeakoulu tunnetaan liiketoimintaosaamisestaan ja Turun yliopisto nyt siitä, että silläkin on kauppakorkeakoulu. Muuallakin maailmassa on tavallista, että yliopiston yhteydessä on kauppakorkeakoulu, muistuttaa Paavo Okko.

Yhdistymisen selvimmäksi hyödyksi on yleisesti luettu se, että kauppakorkeakoulun asema on turvattu, se on osa isoa yliopistoa. Kauppakorkeakoulun selkänoja on nyt vahva; fuusio on tuonut koululle suuren organisaation edut: uudella yliopistolla on aiempaa merkittävämpi asema ja rooli Turun talousalueella. Turun yliopisto on jo ennestään kansainvälisesti varsin tunnettu ja pärjännyt hyvin arvioinneissa, Turun kauppakorkeakoululla on puolestaan ollut kansainvälistymisessä tietyntaiteisia vaikeuksia. Iso yliopisto tulee menestymään tieteen kentässä ja kauppakorkeakoulu menes-

tyy sen mukana. Varsinkin kansainvälisesti ajatellen koolla on merkitystä. Suuruuden viesti on tärkeä, se tuo myös mahdollisuuksia – poikkitieteellisyiden mahdollisuuksia. Jo konsortiovaiheessa kauppakorkeakoululla oli yliopiston opiskelijoille tarkoitettu liiketoimintaosaamisen ohjelma. Koulutuspaketit helpottavat integroitumista arjessa.

Kauppakorkeakoulun johtaja Satu Lähteenmäki on sitä mieltä, että yliopiston sisällä pitää nähdä Turun kauppakorkeakoulun erilaisuus: kauppakorkeakoulu on enemmän kuin tiedekunta, sillä on myös oma tunnus. Koulun oma profiili on kyllä pääasiassa säilynyt tiedekuntien rinnalla, mutta, Paavo Okon sanoin, ”talon sisällä on varmaan ollut odotuksia, että se (= profiili) olisi saanut säilyä vielä kirkkaammin”. Kaikesta huolimatta kauppakorkeakoulun johtaja katsoo tulevaisuuteen luottavaisin mielin. Kauppakorkeakoulussa on edelleen familiaarinen, hyvä henki – ollut koko vuoden 2010. Samoin on nähnyt tilanteen varajohtaja Markus Granlund, jonka mielestä henki on puolitoista vuotta fuusion jälkeen vähintään yhtä hyvä kuin aikaisemmin.

Loppujen lopuksi moni asia ei ole järin paljon muuttunut ja Satu Lähteenmäki on pyrkinyt jatkamaan Turun kauppakorkeakoulun sisäisen ilmiön säilyttämistä – siinä hyvin onnistuenkin. Hän katsoo saaneensa laitosjohtajiltaan todella hyvää tukea koulun oman roolin toteuttamisessa ja suuntaamisessa sekä rahan kohdistamisessa osana uuden yliopiston strategiaa. Koulu tarvitsee kuitenkin selkänöjää elinkeinoelämän suunnalta. Onneksi ovat tukisäätiö, Kauppakorkeakouluseura ja alumnit – ja hyvät neuvotteluyhteydet rehtoriin, toteaa kauppakorkeakoulun johtaja. Yhteishenki on tiivistynyt ja me-henki on nyt hyvin voimakas, summaavat puolestaan Pirjo Vuokko ja Niina Nummela yhdistymisestä saavutetut hyödyt.

Toisaalta yhdistymisen jälkeen ilmeni pelkoa – aiheellista tai aiheetonta – siitä, onko kauppakorkealla enää merkitystä, kun se kuuluu organisaatioon, joka on kymmenen kertaa isompi kuin kauppakorkeakoulu. Jonkinasteista pettymystä tuotti se, ettei kauppakorkeakoululle tullut sellaista school-asemaa, jolla olisi laaja itsehallinto. Vaikka konsortio sinänsä ei vielä muuttanut koulua, niin sittemmin moni asia on muuttunut. Todella iso muutos oli itsenäisen korkeakoulun keskushallinnon muuttuminen itse asiassa tiedekunnan hallinnoksi. Samalla, kun jouduttiin noudattamaan yliopiston säännöksiä, yliopisto joutui – yliopistouudistuksen yhteydessä – muuttamaan omat säännöksensä ja organisaationsa. Virkamieslainsäädännöstä siirryttiin yksityisoikeudelliseen työsuhteeseen. Tapahtui itse asiassa

kaksinkertainen muutos: muutoksia yliopistolla ja Turun kauppakorkeakoulun nivoutuminen uuteen muutokseen.

Integraatio on aina kahden sopeutumista, muistuttaa Pirjo Vuokko. Huolta on synnyttänyt ennen muuta se, että saadaanko olla aidosti se Turun kauppakorkeakoulu, joka osattaisiin ja haluttaisiin olla – eli saadaanko käyttää omia vahvuuksia, esimerkiksi omaa organisaatiokulttuuria. Haitat liittyvät enemmänkin epävarmuuteen ja pelkoon siitä, mitä tapahtuu vahvuuksille. Ongelmallista oli myös – kuten Vuokko on todennut – että samaan aikaan fuusion kanssa tuli uusi yliopistolaki ja tulivat erilaiset ulkoistetut palvelut, muun muassa Certia-palveluyksikkö.

Muutosprosessiin sisältyi epäilemättä myös tietämättömyyttä. Oli asioita, joita kauppakorkealainen saattoi erehtyä luulemaan fuusiosta johduneeksi, kun itse asiassa syynä olikin samoihin aikoihin voimaan tullut yliopistolaki. Monien omien hyväksi koettujen käytäntöjen häviäminen on monen haastatellun mielestä koettu kieltämättä ongelmaksi. Arvioinnissa hyväksi todetut kauppakorkean johtamisjärjestelmän elementit eivät tulleet osaksi koko yliopiston johtamisjärjestelmää. Tähän Niina Nummela oli monen muun ”tukkilaisen” tapaan pettynyt. Tämä ei ollut omiaan parantamaan kuvaa yhdistymisestä, eikä voinut olla vaikuttamatta työyhteisön ilmapiiriin. Toisaalta fuusio on saanut vähän liiankin paljon negatiivista palautetta siitä, että samanaikaisesti yliopiston toimintoja on siirretty ulkopuolisille toimijoille, jolloin rutiinit ja tutut systeemit muuttuivat. Näin asian näki muun muassa Paavo Okko.

Yhdistymisen esiin nostamista ongelmista ja haasteista suurimmiksi on järjestään mainittu hallintopalvelut, joissa on tänä päivänä pienen kauppakorkeakoulun toimintoja enemmän kankeutta. Oma ongelmansa oli sillä, ettei raportointi ole toiminut kunnolla. Samaan aikaan yhdistymisestä riippumattomista syistä on jouduttu lisäämään työajan seurantaan hankeraportoinnin takia. Tämä kaikki lienee ärsyttänyt henkilökuntaa, jolloin yhteenliittymisen syyksi on pantu sellaisia asioita, jotka eivät siihen mitenkään liity. Samalla koetaan, että hallintopalvelut ovat heikentyneet. Jossain määrin näin on varmaan tapahtunutkin, myöntää Tapio Reponen, jos kohta palvelujen taso on pyritty pitämään samana.

Turun kauppakorkeakoulun hallinnossa oltiin Tapio Terhon mukaan henkisesti valmiita fuusioon, joskin valmistautumisaika jäi ennakoitua lyhyemmäksi. Hallinnolle tilanne oli erityisen hankala, kun samaan aikaan tuli yliopistolaitoksen kaikkein suurin muutos, uusi yliopistolaki. Talous-

järjestelmät ja toiminnanohjaus eivät aluksi pelanneet kunnolla, talouden riskit kasvoivat, rahasta oli murhetta, budjetista ei saanut riittävästi tietoa jne. Toimintajärjestelmät ja integrointi yliopiston tietojärjestelmiin on koettu ongelmallisena; osa siitä on fuusiosta johtuvaa, mutta osa on tullut muualta, muistuttaa Markus Granlund. Palvelujen heikkeneminen oli uhka myös opiskelijoille. Esimerkkinä Niklas Mannfolk nostaa esiin sähköisen opintojärjestelmän WebOodi/Opsun, jossa koulu ja ylioppilaskunta jälleen kerran vetivät kuitenkin yhtä köyttä.

Kysymykselle, oliko järkevää samaan aikaan toteuttaa fuusio ja ottaa käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä, löytynee oikeutuksensa ja perustelunsa. Näin joka tapauksessa tapahtui. Yhtä kaikki, Turun kauppakorkeakoulun vaiheissa vuosi 2010 oli varsin haasteellinen, jopa historiallinen!



Turun uuden yliopiston vararehtoriksi siirtyvän Tapio Reponen läksiäisiä vietettiin Mercatorilla tammikuussa 2010. Pitkäaikaisen rehtorin läksiäisjuhlan tunnelma oli familiarinen ja samalla haikeanriemuisa. Kuvassa etualalla juhlaviittainen entinen rehtori Reponen ja uusi johtaja Satu Lähteenmäki. Taustalla johdon sihteeri Terhikki Saari sekä varajohtajat Hannu Salmela ja Markus Granlund.

* * *

Yliopistofuusio oli Turun kauppakorkeakoululle toisaalta näytön paikka, toisaalta koetinkivi. Tämä pätee hyvin myös koulun työyhteisöön ja sen henkeen. Kauppakorkeakoulun perhemäisen ja yhteisöllisen toimintakulttuurin – koulun voimavaroiksi miellettyjen yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen kulttuurin – säilymisen puolesta on oppilaitoksen arjessa kannettu aitoa huolta. Tämä on ymmärrettävästi tullut esiin pitkän linjan kauppakorkealaisten, kuten Tuula Viljan, arvioinneissa.

Turun kauppakorkeakoulussa on pidetty mielessä traditionaalisen toimintakulttuurin vahvuudet ja pyritty säilyttämään oman koulun sisäinen ilmapiiri entisellään. Tapio Terhosta tämä Satu Lähteenmäen johtajana edustama ja voimakkaasti painottava näkemys on tapahtuneen huomioon ottaen luonnollista, millä ei tietenkään ole vaikutusta eri laitosten perinteeseen ja kasvavaan yhteistyöhön Rehtorinpellonkadun ja Yliopistonmäen välillä. Kauppakorkeakoulun varajohtajat Mikael Granlund ja Hannu Salmela korostavat, että jos oli koulun yhteenkuuluvuuden tunne ja viihtyvyys hyvä ennen fuusiota, sitä ne ovat vuoden 2010 jälkeenkin. Kauppakorkeakoulussa on hyvä työympäristö ja -kulttuuri, siellä on panostettu oikeisiin asioihin ja se on hyvin johdettu. ”Täällä on jotain semmoista, että tänne mielellään tullaan takaisin, tämä yhteisö on kuitenkin mukava ja hyvä”, analysoi Salmela työpaikkansa ilmapiiritekijöitä.

Kauppakorkeakoulun ja muiden tieteenalojen yhteistyön tiivistämisessä ja sitä kautta uusien yhteistyötutkimusten ja opetusohjelmien löytämisessä on nähty suuria mahdollisuuksia. Tämä kuitenkin edellyttää Tapio Reposen mukaan sitä, että kauppakorkeakoululaiset itse ylläpitävät profilia; kauppakorkealaisista itsestään on kiinni, millainen imago heistä välittyy ja miten he säilyttävät kontaktit elinkeinoelämään. Hänestä on äärimmäisen tärkeää, että jokainen ymmärtää, että kauppakorkeakoulun profiili pidetään sellaisena kuin liittymissopimuksessa on sovittu – ”ei yhtään sen enempää, eikä vähempää”.

KANSAINVÄLISTYMISEN JA TIEDEYLIOPISTON AIKA 2000–2010

Turun kauppakorkeakoulun vakuuttava brändi

Vielä 1990-luvulla moni yritysjohtaja piti Turun kauppakorkeakoulua teoreettisena oppilaitoksena, mutta jo seuraavalla vuosikymmenellä kauppakorkeakoulu sai Keskuskauppakamarin arvioissa Suomen yliopistoista parhaat arvostukset yritysyhteyksistä. Samansuuntaista on Tapio Reposen kertoman mukaan ollut työnantajapalaute, jota on saatu joko Suomen Ekonomiliitolta SEFEltä tai suoraan yritysten johdolta. Palautteen mukaan turkulaiset kauppatieteiden maisterit ovat olleet erittäin hyvin sopeutuvia erilaisiin yritysorganisaatioihin ja valmiita tekemään erilaisia tehtäviä. Kauppakorkeakoulusta on syntynyt kuva hyviä henkilöitä elinkeinoelämän palvelukseen kouluttavasta oppilaitoksesta. Ainekset brändin syntymiselle ovat koossa, mutta miten siihen on päästy?

Pitkän linjan tavoitteena on ollut luoda elinkeinoelämän ja yritysten kanssa edellytykset hyvälle yhteistyökumppanuudelle. Tämä sai lisävauhtia vuosituhannen vaihteessa, jolloin esiin nousi ajatuksia yliopiston vaikutavuuden lisäämiseksi. Alettiin puhua yliopiston kolmannesta tehtävästä. Tavoite oli kuin omiaan kauppakorkeakoululle, jolla oli tästä jo kokemusta – eritoten johtamiskoulutuksen järjestämisestä ja eMBA-ohjelman toteuttamisesta. Tällä sektorilla kauppakorkeakoululla oli todella hyvä maine.

Oma roolinsa tässä on ollut Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskukseen työssä, jossa on korostunut yritys ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa elämisen tärkeys. Teollisuudelle ja yritysmaailmalle on tehty jo pitkään erilaisia projektitoita ja opinnäytetoita.

Kauppakorkeakoululle ja sen brändille tärkeitä elementtejä ovat olleet johtamiskoulutus, aikuiskoulutus, asiantuntijana toiminen – siis kolmatta tehtävää, vuorovaikutusta ympäröivän elinkeinoelämän kanssa. Aktiivinen vaikuttaminen ja näkyvyys yhteiskunnassa ja talouselämässä nostettiin myös strategiatyössä keskeiseen asemaan; sillä oli selvä yhteiskunnallisen palvelutehtävän asema. Brändistä onkin tullut osa kauppakorkeakoulun omaa kulttuuria, jonka liike-elämä tuntee omakseen. Kauppakorkeakouluseuralla, tukisäätiöllä ja alumniyhdistyksellä on tässä niin ikään oma merkittävä roolinsa.

Brändiä ei kuitenkaan rakenneta itse, vaan se syntyy sidosryhmien edustajien keskuudessa, muistuttaa Pirjo Vuokko. Brändiin liittyy aina jotain erityistä, ainutlaatuista, josta ollaan kiinnostuneita ja valmiita tekemään paljonkin sen säilyttämiseksi. Esimerkiksi Suomen Ekonomiliiton selvitys kauppakorkeakoulun hyvästä opiskeluilmapiiiristä ja -kulttuurista on synnyttänyt edullisen mielikuvan oppilaitoksesta, johon halutaan päästä opiskelemaan. Tässä yhteydessä voidaan syystäkin puhua kauppakorkeakoulun hyvästä brändistä.

Kysymys Turun kauppakorkeakoulun brändistä nousi voimakkaasti esiin yliopistofuusion yhteydessä. Uuden Turun yliopiston yhteydessä kauppakorkeakoululla on vahva oma profiili, joka on todettu myös uudessa strategiassa. Silti kauppakorkeakoululla on koettu, ettei sillä oikein saisi olla omaa brändiä – siis sitä, mistä se on maailmalla tunnettu. ”Brändin rakentaminen, kansainvälisen brändin rakentaminen kestää vuosia ja vuosikymmeniä, mutta sen voi tuhota yhdessä yössä”, muistuttaa kauppakorkeakoulun johtaja haastattelussaan keväällä 2011.

Tavoitteet toteutuvat – ajat muuttuvat

Turun kauppakorkeakoulun kuudes vuosikymmen oli suurten, osin draamattisten muutosten vuosikymmen. Kun kauppakorkeakoulu vuosituhannen taitteessa juhli itsenäisen toimintansa 50-vuotistaivalta, se kymmenen vuotta myöhemmin oli osa uutta Turun yliopistoa. Tätä epäilemättä vuosi-

kymmenen suurinta ja haasteellisinta kysymystä tuskin kukaan pystyi vielä vuonna 2000 näkemään. Jos olivat ajan muutokset isoja ja merkittäviä, olivat ne myös esiintuloltaan ja toteutukseltaan verraten nopeampoisia.

Ajanjakso 2000–2010 oli kauppakorkeakoulun historiassa voimakkaan kasvun ja kehityksen aikaa. Kuudes vuosikymmen oli tiedeyliopistoksi tulon vaihetta ja kehittymistä monialaiseksi yliopistoksi. Satu Lähteenmäen mukaan ”se oli kasvamista tiedepohjaiseen tutkimukseen, väitöskirjatutonnossakin kunnianhimoiseen, teoreettiseen keskusteluun – metodiseen kypsytyteenkin siinä mielessä”. Samalla kauppakorkeakoulu pyrki ennen kaikkea olemaan strategisten tavoitteidensa mukainen kauppatieteellinen asiantuntijaorganisaatio – ei pelkästään kansallisen vaan myös kansainvälisen tiedeyhteisön arvostama yksikkö.

Vuosikymmenelle löi leimansa perusteellinen strategiatyöskentely. Selvänä tavoitteena oli saavuttaa täydet yliopiston mitat täyttävän itsenäisen kauppatieteellisen yliopiston asema, mihin koulun perustehtävien ja -toimintojen lisäksi kuului Porin yksikön ja erillislaitosten vahvistuminen. Viimeksi mainituista tämä koski ennen muita Tulevaisuuden tutkimuskeskusta ja Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskusta. Ajalle on ollut tunnusomaista myös turkulaisten yliopistojen varsin laaja-alainen ja tiivis yhteistyö.

Lisärakennus ja vanhan osan muutoskorjaukset paransivat merkittävästi koulun henkilökunnan ja opiskelijoiden työskentelyolosuhteita. Kun kauppakorkeakoulun rahoitus- ja henkilöstöresurssit paranivat, toiminta aktivoitui, laajeni ja monipuolistui. Tutkimuksen profiloinnissa ja määrässä kauppakorkeakoulussa on vuosituhannen ensi vuosikymmenen aikana edistytty, mistä kertoo myös lisääntynyt Suomen Akatemian ja Tekesin rahoitus. Mitä pidemmälle vuosikymmen kului, sitä suuremmaksi ulkopuolisen rahoituksen osuus on muodostunut. Sittenkin sen piiriin ovat tulleet myös ainelaitokset. Tutkimuksesta osa tehdään nyt virkatyönä ja samalla osa henkilökunnasta työskentelee ulkoisella rahoituksella. Professoreilla menee huomattava osa ajasta rahoitushakemusten tekemiseen ja rahoituksen keräämiseen. Tässäkin ero 1990-lukuun on merkittävä, summaa tapahtuneen muutoksen professorikunnan edustaja. Kaukana ei ole tunne, että oli sitten kysymyksessä mikä tahansa yhteiskunnallinen ongelma, se pyritään jättämään yliopistolle ratkaistavaksi.

Muutostahti on ollut voimakas – ja erityisen voimakas oli hallinnon muutosten tahti. Ajanjakso sisälsi tavattoman paljon hallinnollista työtä ja

prosessointia, mikä taas johtui muun muassa tutkinnonuudistuksesta, palkkausjärjestelmästä, ohjaus- ja rahoitusmalleista, kilpailutetuista ohjelmistohankkeista sekä viime kädessä yliopistofuusiosta ja uudesta yliopistolaista. Kaiken kaikkiaan ulkopuoliset odotukset ja vaatimukset ovat vain entisestään kasvaneet; oli sitten kysymys opetusministeriöstä, elinkeinoelämästä tai Euroopan unionista.

Periodi oli myös kasvavan kansainvälistymisen aikaa; siihen pantiin paljon painoa strategiassa ja sitä painotti niin ikään opetusministeriö omassa ohjausmallissaan. Kansainvälistymisessä ei vuosituhannen vaihteessa ollut vielä edetty kovin pitkälle, mutta siitä tuli ajan kuluessa oleellinen elementti kaikessa kauppakorkeakoulun toiminnassa. Kansainvälistymisestä tuli ajan sana. Suomessa Turun kauppakorkeakoulun arvostus on ollut hyvin korkealla tasolla, mutta kansainvälisesti maine on levännyt ehkä liiaksikin yksittäisten tutkijoiden varassa. Uuden Turun yliopiston vararehtoriksi siirtynyt kauppakorkeakoulun rehtori Tapio Reponen muistuttikin vuoden 2009 viimeisessä Mercuriuksessa (4/2009), että ”kauppatieteen alalla menestys tullaan arvioimaan lisääntyvästi tieteellisten näyttöjen perusteella. Kauppakorkeakoulun on oltava vahva kansainvälinen toimija myös tutkimuksen alueella”. Jatkossa on entistä enemmän panostettava kansainvälisyyteen ja tutkimukseen osana isoa ja monipuolista Turun yliopistoa.

Turun kauppakorkeakoulun vahvuuksia on kiistatta ollut hyvä ilmapiiri, työympäristö ja työskentelykulttuuri. Kun Strategia 2015:a laadittiin, sitoutunut henkilöstö ja hyvä työilmapiiri luettiin koulun kriittisiin menestystekijöihin – eikä aiheetta. Nämä olivat kauppakorkeakoulun voimavara. Niiden ja laajemminkin toimintakulttuurin säilymisestä fuusiossa kannettiin huolta, kuten edellä on käynyt ilmi. Tunnusomaista oli yhteisöllisyys, joka sai käytevoimaa koko kauppakorkeakoulun asettumisesta saman katon alle lisärakennuksen valmistuttua. Koulun pienuudella on tähän toki ollut vaikutuksensa; kaikki tunsivat toisensa Turun kauppakorkeakoulussa ja kokivat olevansa ”tukkilaisia”. Tämä koski myös ylioppilaskuntaa.

Hyvät ja luottamukselliset suhteet koulun perinteisiin tukiorganisaatioihin – niin Kauppakorkeakouluseuraan kuin tukisäätiöön – säilyivät ennallaan, huolimatta konsortio- ja fuusiohankkeen toteutumisesta syntyneestä uudeltaisesta tilasta. Vuosituhannen vaihteessa perustettu Turun kauppakorkeakoulun Alumniyhdistys lunasti nopeasti paikkansa edellä mainittujen tukioorganisaatioiden rinnalla vapaamuotoisena, entisten ja nykyisten kauppakorkealaisten välisenä foorumina ja yhteistyöelimenä.

Vähittäinen kasvaminen kansainvälisesti kilpailukykyiseksi tunnustetuksi tiedeyliopistoksi oli arvokas päätös itsenäisen Turun kauppakorkeakoulun liki kuusi vuosikymmentä kestäneelle toiminnalle. Tämän olisi luonnollisesti mitä parhaiten kruunannut kansainvälinen EQUIS-akkreditointi, mikä jäi toistaiseksi kuitenkin saavuttamatta. Turun kauppakorkeakoulun kuudetta vuosikymmentä hallitsivat toisaalta vahva kasvu ja tulevaisuuteen tähtäävä strateginen ajattelu ja toisaalta uudet innovaatiot ja profiloituminen koulutus- ja tutkimuspolitiikassa – sekä yhdistymisprosessi taustanaan tiedeyhteisön suuret muutokset meillä ja muualla.

SUMMARY

Tapani Kunttu: Towards a multidisciplinary university. Turku School of Economics and its years of growth and change 2000–2010

The sixth decade of Turku School of Economics was characterised by great changes. At the turn of the millennium, the School celebrated its 50th anniversary. Ten years later, it was part of the new University of Turku. The period between 2000 and 2010 was a time of strong growth and development for the School. In its sixth decade, Turku School of Economics evolved into a multidisciplinary university and an expert organisation in the field of economic sciences, held in high regard by both the national and international scientific community.

This decade was characterised by the preparation of a new strategy extending to 2015. The associated work was thorough and had ambitious goals, with the strategic objective of achieving the status of an independent fully-fledged university of economics, which would include the strengthening of the Pori Unit and special units, in addition to the School's basic functions and tasks. As regards the special units, this particularly concerned the Finland Futures Research Centre and the Corporate Research and Education Centre CORE. The era was also characterised by extensive, close cooperation between Turku's universities.

Completed in the beginning of the 2000s, the extension building and renovations to the old building significantly improved working conditions for the School's personnel and students. With improved funding and personnel resources, Turku School of Economics began operating more actively and its activities became more extensive and versatile. During the first decade of this millennium, progress has been made in research, in terms of both profiling and quantity. As the decade wore on, the share of external funding increased. This concerns the special units in particular. Later on, other departments were also included within the sphere of external funding.

The pace of change has been rapid – especially within the administration. This period included a vast amount of administrative work and processing, due to the degree reform, remuneration system, steering and funding models, tendering of software projects and ultimately, the merger between universities, and the new Universities Act. All in all, there has been an increase

in external requirements, be it from the Ministry of Education, the business sector or the European Union.

This period was also a time of growing internationalisation, which was heavily emphasised in the strategy, as well as by the Ministry of Education in its own steering model. At the turn of the millennium, internationalisation had not yet proceeded very far. However, as time passed it became an essential element in all activities of the School. Internationalisation was a buzzword of the time. While in Finland Turku School of Economics has been highly esteemed, internationally its reputation has perhaps been too reliant on individual researchers. Tapio Reponen, former Rector of the School of Economics and now a Vice Rector of the new University of Turku, has pointed out that “in the field of Economic Sciences, success will increasingly be measured on the basis of scientific merits. Turku School of Economics must also be a strong international player in the field of research.”

The strengths of Turku School of Economics have been a good atmosphere, working environment and working culture. When the Strategy 2015 was being prepared, a committed personnel and good working atmosphere were considered the School’s critical success factors – and not without a reason. These factors represented a source of strength for the School. In connection with the merger, there were worries about whether these aspects, and the operating culture on a more general level, would be preserved. Turku School of Economics had a characteristic communal spirit, which was fuelled by the entire institution being located under one roof after the completion of the extension building. Naturally, its small size also played a part in this; at Turku School of Economics, everyone knew each other. This applied to the student union as well.

Good relations characterised by trust in the School’s traditional supporting organisations – the Turku School of Economics Association and the Support Foundation – were preserved despite the new situation resulting from the consortium and merger project. Founded at the turn of the millennium, the Turku School of Economics Alumni Association quickly earned its place alongside the aforementioned support organisations and partners, as an informal forum and cooperation platform for current and former students of the School.

Turku School of Economics has considered it important to create the pre-conditions for a good partnership with the business sector and companies. Close ties with the surrounding society and representatives of the business sector have been viewed as self-evident. This approach was furthered at the turn of the millennium, when ideas emerged in the academic world on increasing the effectiveness of universities. There was talk about the third task of universities. As Turku School of Economics already had experience of this, especially in terms of organising executive education and an eMBA programme, such a goal was perfectly suited to it. In this field, the School had a very good reputation. Work carried out by the Corporate Research and Education Centre CORE certainly played a role in this, having emphasised the importance of interaction with enterprises. Various project and thesis work has long been carried out for the industrial and business sector.

Executive education, adult education and acting as an expert have been key elements of Turku School of Economics and its brand – these are all part of the third task, interaction with the surrounding corporate world. In the strategy work too, prominence has been given to actively influencing and being visible in society and the business world; this was considered a clear function which serves society. This brand has become a part of the School's own culture, which the business world has embraced. The brand of Turku School of Economics was also strongly accentuated in connection with the university merger. As part of the new University of Turku, the School of Economics has its own strong profile, as mentioned in the new strategy.

Gradual growth into an internationally competitive, esteemed university was a dignified ending to the operations of an independent Turku School of Economics, spanning six decades. All in all, the sixth decade of the School was characterised by strong growth and future-oriented strategic thinking on the one hand, and new innovations and profiling in education and research policy on the other – as well as the merger process and the underlying major changes in the scientific community, in Finland and elsewhere.

LÄHTEET

Arkistot

Turun kauppakorkeakoulu (TuKKK)

Hallituksen pöytäkirjat 2000–2009

Tiede- ja opetusneuvoston pöytäkirjat 2000–2009

Hallintopalveluyksikön ja yhteisten toiminta- ja taloussuunnitelmien esitykset ja talousarviot 2004–2009

Turun kauppakorkeakoulun strategia 2015 -materiaali:

Strategia 2000, strategian aloituskyselyjen vastaukset, strategiatyöryhmän kokousten muistiot 2003–2004, strategiatyöryhmän esitysluonnoksia, hallituksessa 9.6.2004 hyväksytty strategiaehdotus 2015

Henkilökunnan kehittämispäivä 22.8.2007 -materiaali:

Konsortion ennakkokyselyn materiaali aihealueittain ryhmiteltynä, konsortio-ryhmätyöskentelyn muistiot, Tapio Reposen esitys Turun yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun yliopistokonsortioista sekä Markus Granlundin ja Hannu Salmelan esitykset TuKKK:n profiloitumisesta ja kansainvälisyydestä

Turun yliopiston ja Turun kauppakorkeakoulun yhdistymissopimus

Turun Kauppakorkeakouluseura

Turun Kauppakorkeakouluseuran toimintakertomukset 2000–2009

Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta (TuKY)

Vuorovaikutus yhteisössä -projektityöryhmän muistiot 1/04 ja 2/04 sekä raportti 2004–2005.

Turun yliopisto

Strategia 2010-2012

Painetut lähteet

Julkaisut, artikkelit, raportit ja kertomukset

- Harmaakorpi, Vesa – Furu, Patrick – Takala, Minna – Tenhunen, Marja-Liisa – Westersund, Carla – Holm, Karl: *Turun kauppakorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi*. Kauppakorkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 4:2009. Tampere 2009.
- Jokela, Arto: *Välitilinpäätös. Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta vuosina 1950–2000*. Uusikaupunki 2000.
- Kallio, Tomi J. & Niukko, Ville: *Muuttuva yliopistokenttä, yliopistojen kolmas tehtävä ja akateeminen työ. Tieteestä ulospäin. Puheenvuoroja kauppatieteellisen tiedon merkityksestä yhteiskunnassa*. Toim. Anni Paalumäki. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja/Series C-1:2006. Vantaa 2006.
- Kanerva, Reino: *Hattu, miekka ja diplomi. Ekonomikoulusta kansainväliseksi tiedeyhteisöksi*. Turun kauppakorkeakoulu 1950–2000. Uusikaupunki 2000.
- Leino, Arno: *Tapio Reponen korkeakoulun rehtorien saatossa. Visioiva valmentaja verkostoissa*. Toim. Mikko Ruohonen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja/Series C-2:1997. Turku 1997.
- Leino, Arno: *Turun Kauppakorkeakouluseuralle oli sosiaalinen tilaus. Turun Kauppakorkeakouluseura 1969–1989. Kauppa, kaupunki, korkeakoulu. Puheenvuoroja*. Toim. Marja Kallio. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-1:1989. Turku 1989.
- Lukka, Kari: *Kansainvälisyyden monet kasvot. Tutkijasta johtajaksi. Näkökulmia akateemiseen ja liike-elämän johtamiseen*. Toim. Reima Suomi – Hannu Salmela – Mikko Ruohonen. Turun kauppakorkeakoulu, Sarja C / Series C 2:2007. Tampere 2007.

- Opiskelijan ja yliopistoyhteisön hyvinvointi. Turun kevään 2002 Kehrä-seminaarin kokoelmajulkaisu. Julkaisija YTHS, Terveystyöryhmä. Päätoimittaja Tommi Laukka. Turku 2002.
- Perälä, Tauno: *Turun kauppakorkeakoulu 1950–1975*. Turku 1975.
- Siro, Ilpo: *Yhteistä vuosien varrelta. Visioiva valmentaja verkostoissa*. Toim. Mikko Ruohonen. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja/Series C-2:1997. Turku 1997.
- Turun Kauppakorkeakouluseura 40 vuotta. Eilen, tänään, huomenna. Historiikkikoosteen toimituskunta Leena Virtanen, Mirja Junkola ja Martti Oksa. Kaarina 2011.
- Turun kauppakorkeakoulun Alumniyhdistyksen säännöt ja alumnistrategia, <http://www.tse.fi/FI/YHTEISTYO/ALUMNI/JASENYYS/Pages/default.aspx>. Haettu 24.5.2012.
- Turun kauppakorkeakoulun toimintakertomukset ja tilinpäätöslaskelmat 2000–2009.
- Turun kauppakorkeakoulun tukisäätiön tehtävät ja toiminta, <http://www.tse.fi/FI/tietoa/yhteistyo/Pages/tukisaatio.aspx>. Haettu 30.3.2011.
- Turun kauppakorkeakoulun vuosikertomukset 2000–2008.
- Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta 60 vuotta. Toim. Anna Kalme. Raisio 2010.
- Turun yliopiston vuosikertomus 2010.
- Turusta tieteen huippukeskittymä. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2007:14. Opetusministeriö. Koulutus- ja tiedepoliitiikan osasto 2007. Helsinki 2007.
- Vahe, Juha: *Sata vuotta takana – tulevaisuus edessä*. Turun Liikemiesyhdistyksen historia. Raisio 2005.

Virtanen, Keijo: *Yliopiston johdossa. Tutkijasta johtajaksi. Näkökulmia akateemiseen ja liike-elämän johtamiseen*. Toim. Reima Suomi – Hannu Salmela – Mikko Ruohonen. Turun kauppakorkeakoulu, Sarja C / Series C 2:2007. Tampere 2007.

Vuorovaikutus yhteisössä. Turun kauppakorkeakoulun ja sen ylioppilaskunnan yhteisöllisyyshankkeen väliraportti. Vuorovaikutus yhteisössä -projektiryhmä. Toim. Suvi Tulokas. s.l. 2006.

Lehdet

Mercurius, Turun kauppakorkeakoulu viestii 2000, 1–2/2001/Turun kauppakorkeakoulun tiedotuslehti 2002–2009/Turun kauppakorkeakoulun sidosryhmälehti 2010

Haastattelut

Haastateltavien arvot ja ammatit ovat haastatteluajankohdasta.
Kaikki haastattelut ovat kirjoittajan tekemiä

Granlund Markus, professori (14.9.2011)

Leino Arno, kanslianeuvos (13.9.2011)

Lähteenmäki Satu, johtaja (31.5.2011)

Nummela Niina, professori (29.9.2011)

Okko Paavo, emeritusprofessori (11.5. ja 24.5.2011)

Paasio Antti, professori (16.5.2011)

Reponen Tapio, vararehtori (31.3. ja 7.6.2011)

Salmela Hannu, professori (22.9.2011)

Terho Tapio, toimistopäällikkö (25.1.2012)

Vuokko Pirjo, johtaja (20.5.2011)

Edustamansa organisaation näkökulmasta sähköpostitse tietoja antaneet

Immonen, Raimo (Turun kauppakorkeakoulun tukisäätiö)
Jokinen, Pasi (Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta)
Junkola, Mirja (Turun Kauppakorkeakouluseura)
Mannfolk, Niklas (Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta)
Niukko, Ville (Turun kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta)
Oksa, Martti (Turun Kauppakorkeakouluseura)
Saari, Terhikki (Turun kauppakorkeakoulu)
Ståhlberg, Veronika (Turun kauppakorkeakoulu)
Vilja, Tuula (Turun kauppakorkeakoulu)

LIITTEET

Professorit 2000-2009 (virkaan nimitetyt)

	Oppiaine *
Alvarez Esteban, Luis Hernan Radomiro	taloustieteiden kvantitatiiviset menetelmät
Granlund, Markus Kristian	liiketaloustiede, laskentatoimi
Halinen-Kaila, Aino Irmeli	liiketaloustiede, markkinointi
Hansén, Fredrik Sten-Olof	liiketaloustiede, kansainvälinen liiketoiminta
Hilmola, Olli-Pekka Kristian	liiketaloustiede, logistiikka
Immonen, Raimo Kauko Juhani	yritysjuridiikka
Kivikari, Urpo Kalevi	liiketaloustiede, kansainvälinen liiketoiminta
Kovalainen, Anne Kristiina	liiketaloustiede, johtaminen ja organisointi
Laurila, Juha Sakari	liiketaloustiede, johtaminen ja organisointi
Liuhto, Kari Tapani	liiketaloustiede, kansainvälinen liiketoiminta
Lukka, Kari Kalervo	liiketaloustiede, laskentatoimi
Lähteenmäki, Satu Anneli	liiketaloustiede, johtaminen ja organisointi
Marjanen, Heli Tuulikki	talusmaantiede
Mäkinen, Eeva Helena	liiketaloustiede, markkinointi
Nummela, Niina Mariia	liiketaloustiede, kansainvälinen liiketoiminta
Nurmi, Raimo Verner	liiketaloustiede, johtaminen ja organisointi

Ojala, Lauri Matti	liiketaloustiede, logistiikka
Okko, Paavo Matti	kansantaloustiede
Olkkonen, Rami Mikael	liiketaloustiede, markkinointi
Paasio, Antti Olavi	liiketaloustiede, yrittäjyys
Pihlanto, Pekka Hemminki	liiketaloustiede, laskentatoimi
Reponen, Tapio Anton Johannes	tietojärjestelmätiede
Räsänen, Pekka Tuomas	taloussosiologia
Schadéwitz, Hannu Juhani	liiketaloustiede, laskentatoimi
Sillanpää, Matti Juhani	yritysjuridiikka
Stenberg, Esa Juhani	liiketaloustiede, kansainvälinen liiketoiminta
Suomi, Reima Vesa	tietojärjestelmätiede
Taina, Jorma Kalevi	liiketaloustiede, logistiikka
Toivonen, Timo Vilhelm	taloussosiologia
Vapaavuori, Ahti Juhani	yritysjuridiikka
Vartiainen, Hannu Kalevi	kansantaloustiede
Widgrén, Mika Tapani	kansantaloustiede

*oppiaineen nimet ovat vuoden 2009 mukaiset, oppiaineen nimi on voinut muuttua

Laitosjohtajat

	2000	2001	2002	2003	2004
Laitokset:					
Johtamisen laitos	Arto Suominen	Arto Suominen/ Hannu Salmela	Hannu Salmela	Hannu Salmela	Hannu Salmela
Laskentatoimen laitos	Pekka Pihlanto	Pekka Pihlanto	Pekka Pihlanto	Pekka Pihlanto/ Kari Lukka	Kari Lukka
Markkinoinnin laitos	Sten-Olof Hansén	Sten-Olof Hansén	Sten-Olof Hansén	Sten-Olof Hansén	Sten-Olof Hansén
Yleisen taloustieteen laitos	Matti J. Sillanpää	Matti J. Sillanpää/ Mika Widgrén	Mika Widgrén	Mika Widgrén	Mika Widgrén
Kielten laitos	Tuija Helle	Tuija Helle	Tuija Helle	Tuija Helle	Tuija Helle
Erillislaitokset:					
Porin yksikkö	Heli Hookana	Heli Hookana	Heli Hookana	Heli Hookana	Heli Hookana
Tulevaisuuden tutkimuskeskus	Markku Wilenius	Markku Wilenius/ Matti Kamppinen	Matti Kamppinen/ Auli Keskinen	Auli Keskinen/ Markku Wilenius	Markku Wilenius
Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus	Antti Paasio	Antti Paasio	Antti Paasio	Antti Paasio	Antti Paasio
CRE Tutkimus- ja koulutuskeskus					
BID Innovaatiot ja yrityskehitys					

2005	2006	2007	2008	2009
Hannu Salmela	Hannu Salmela	Hannu Salmela	Juha Laurila	Juha Laurila
Kari Lukka	Kari Lukka	Kari Lukka	Kari Lukka	Kari Lukka
Niina Nummela	Niina Nummela	Niina Nummela	Niina Nummela	Niina Nummela
Matti J. Sillanpää	Matti J. Sillanpää	Matti J. Sillanpää/ Luis Alvarez	Luis Alvarez	Luis Alvarez
Tuija Helle	Tuija Helle	Tuija Helle/ Hanna Ruska-Becker	Hanna Ruska-Becker	Hanna Ruska-Becker
Heli Hookana	Heli Hookana	Heli Hookana	Heli Hookana	Heli Hookana
Markku Wilenius/ Juha Kaskinen	Juha Kaskinen	Juha Kaskinen	Juha Kaskinen	Juha Kaskinen
Antti Paasio	Antti Paasio	Antti Paasio	Antti Paasio	
			Jarna Heinonen*	Jarna Heinonen
			Antti Paasio*	Antti Paasio

*1.8.2008 alkaen

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUSARJASSA C OVAT
VUODESTA 2011 LÄHTIEN ILMESTYNEET SEURAAVAT JULKAISUT**

- C-1:2011 Niina Nummela (ed.)
Keeping up the legacy – interactive teaching in marketing and
international business. Cases in honour of lecturer Martti Salo
- C-2:2011 Pekka Pihlanto
Tiedettä ja ihmisiä. Humanistisen laskentatoimen jäljillä
- C-1:2012 Tapani Kunttu
Kohti monialaista tiedeyliopistoa – Turun kauppakorkeakoulun
kasvun ja muutoksen vuodet 2000–2010

Kaikkia edellä mainittuja sekä muita Turun kauppakorkeakoulun
julkaisusarjoissa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku
Puh. (02) 333 9422
E-mail: ky-dealing@tse.fi

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku, Finland
Phone +358-2-333 9422
E-mail: ky-dealing@tse.fi

Ajanjakso 2000-2010 oli Turun kauppakorkeakoulun historiassa voimakkaan kasvun ja kehityksen aikaa. Vuosituhannen alussa valmistunut lisärakennus sekä vanhan osan muutuskorjaukset paransivat huomattavasti koulun henkilökunnan ja opiskelijoiden työskentelyolosuhteita. Tämä oli myös omiaan parantamaan koulun muutenkin hyvää toimintailmapiiriä ja työkulttuuria. Rahoitus- ja henkilöstöressurssien kehittyessä toiminta aktivoitui, laajeni - ja monipuolistui.

Periodille löi leimansa perusteellinen strategiatyöskentely, jossa keskeiseksi tavoitteeksi asetettiin kansainvälisesti tunnustetun liiketalouden asiantuntijan aseman saavuttaminen. Turun kauppakorkeakoululle vuosikymmen olikin paitsi kasvavan kansainvälistymisen aikaa myös kehittymistä kohti monialaista tiedeyliopistoa. Entistä tärkeämmiksi tulivat myös aktiivinen vaikuttaminen ja kiinteät vuorovaikutussuhteet ympäröivään yhteiskuntaan ja talouselämään. Tässä koulun tukiorganisaatioilla ja yhteistyökumppaneilla - Kauppakorkeakouluseuralla, tukisäätiöllä ja alumniyhdistyksellä - oli oma merkittävä roolinsa.

Turun kauppakorkeakoulun kuudennen vuosikymmenen päättyessä suomalainen yliopistolaitos oli suuressa muutosvaiheessa. Tähän ajoittui myös kauppakorkeakoulun yhdistyminen Turun yliopiston kanssa.



Turun kauppakorkeakoulu
Turku School of Economics

ISBN 978-952-249-246-3