

Keskustelua



#6

Akateeminen
johtajuus etenee
murroksesta
toiseen –
Pohdintoja
johtamisesta
yliopistouran
alkuvaiheessa

Tuuli Toivonen

Riku Reunamäki



Abstract

This article explores the disruptions that occur throughout an academic leader's career and the self-management skills necessary to navigate these transitions. Academic leadership in universities is unique, often involving the challenge of leading independent, critically thinking individuals who may resist being led.

Additionally, the individualistic nature of academic merit systems can sometimes complicate the leadership of collaborative efforts. Focusing on the early stages of leadership, particularly the transition from researcher to group leader and beyond, we examine the characteristics of academic leadership at different career phases. Using Bolman and Deal's (2017) framework, we analyze academic leadership from multiple perspectives: organizational, human resources, political and symbolic. We hope this article sparks further discussion on academic leadership and provides early career researchers with insights to better prepare for evolving leadership roles.

1. Alkusanat

Akateemisiin uriin sisältyy lähes aina johtamistyötä, mutta monesti johtamistehäviin ajaudutaan hieman vahingossa. Akateemisessa ympäristössä johtamistaidon on usein ajateltu olevan joko sisäsyn-tyistä tai kenties vähemmän tärkeää. Ehkä näistä syistä akateemiseksi johtajiksi on Suomessa vuosikymmenet päädytty ilman suurempaa formaalia johtamiskoulutusta. Tämä on kiinnostavaa, sillä muuten akateemisessa ympäristössä yleensä nojataan tutkimukseen.

Johtamista on yleisesti ottaen tutkittu valtavasti, ja akateemisen johtamisen on todettu olevan yhtäältä tavallista mutta toisaalta aivan omanlaistaan johtamista (esim. Anthony & Antony, 2017; Gallos & Bolman, 2021). Johtaminen akateemisessa ympäristössä poikkeaa monesta muusta ympäristöstä siinä, että johdettavana on tyypillisesti itsenäinen joukko vapaasti ja kriittisesti ajattelevia yksilöitä, joista hierarkkinen ylhäältä johtaminen ei välttämättä tuo parasta esiin (Hiidensaari, 2023). Lisäksi akateeminen meritoitumisjärjestelmä tuottaa yksilökeskeistä ajattelua enemmän kuin muissa työyhteisöissä. Akateemisen organisaation johtamisessa tarvitaan tasapainoilua, herkkyyttä ja moniulotteisuutta, jotta johtaminen onnistuu työntekijöiden tärkeitä ominaisuuksia ja uria ruokkien, niitä tukahduttamatta (Gallos & Bolman, 2021; Tirronen, 2014). On kiinnostavaa, että akateemista johtamista ei vielä kukaan ole tutkittu kattavasti (Esen ym., 2020; Maddock, 2023). Olemassa oleva tutkimus keskittyy valtaosin angloamerikkalaiseen yliopistojärjestelmään (Esen ym., 2020) ja painottuu yliopistohallinnon yläpään johtamispositioihin kuten dekaaneihin (esim. Gallos, 2002).

Tämän artikkelin kirjoittajista Toivonen on geoinformatiikan professori, joka on toiminut monissa erilaisissa rooleissa eri yliopistoissa ja tehnyt yhteistyötä laajasti eri tieteenalojen kanssa. Hän on suorittanut työnsä ohella ammatillisia johtamisopintoja ja pohtinut erityisesti johtajuuden murroksia ja uusiin johtamisrooleihin kasvamista. Reunamäki on organisaatioita ja johtamista väitöskirjassaan tutkinut tutkijatohtori, joka on kiinnostunut akateemisesta johtamisesta erityisesti itseohjautuvuuden ja siihen liittyvien ristiriitojen näkökulmasta. Tekstimme on siis syntynyt keskusteluista yliopistouriin ja johtamiseen liittyvien omakohtaisten havaintojen ja teoreettisemmän johtamisopin törmäyskohdassa. Pohdintamme keskittyy erityisesti siihen johtamisarkeen, jota tutkimusryhmissä, osastoilla ja koulutusohjelmissä eletään, jättäen siis yliopiston ylimmän tason johtamisen kysymykset tarkastelun ulkopuolelle.

Tarkastelemme johtamisessa tapahtuvia *murroskohtia* aloittaen väitöskirjatutkijasta ja edeten tutkimushankkeiden ja tutkimusryhmän johtamisesta laajempiin yliopistovastuisiin. Pohdimme *itseohjautuvuuden* roolia eri johtamiskonteksteissa ja pyrimme näkemään akateemisen johtamisen *moniulotteisuuden* hyödyntämällä Bolmanin ja Dealin (2017) esittämää kehikkoa. Siinä johtamisen tarkasteluun otetaan tietoisesti eri näkökulmia tarkastellen johdettavaa yksikköä organisatorisena rakennelmana, ihmisten työpaikkana, voima- ja yhteistyösuhteiden kautta sekä yhteisten tavoitteiden näyttämönä.

Toivomme havaintojemme olevan hyödyllisiä kaikille yliopistoyhteisössä toimiville. Erityisesti mielessämme ovat akateemisen uran alkuvaiheessa olevat tutkijat, joille johtaminen alkaa hiipä

työnkuvaan vaihkaa. Vuosikymmen sitten joukko Helsingin yliopiston tutkijoita pohti suomalaista yliopistojohtamista teoksessa *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä* (Niiniluoto ym., 2014), mutta sen jälkeen keskustelua on kirjallisesti käyty vähemmän. Vaikka erilaisten johtamiskoulutusten saatavuus on monessa yliopistossa parantunut (Hautamäki, 2021), johtamistyön luonne usein yllättää johtamisrooliin siirtyjän. Toivomme, että kirjoituksemme lisää osaltaan keskustelua akateemisen johtamisen erityispiirteistä nyky-yliopistossa ja helpottaa johtamisroolin murroskohtien läpi kulkevia, varsinkin tutkijanuran alkuvaiheessa.

2. Akateemisen johtamisen poluista yliopistolla

Tutkijanuran alkuvaiheesta senioritutkijaksi tunnistetaan tyypillisesti seuraavat vaiheet: väitöskirjatutkija, tutkijatohtori, nuorempi tutkija, keskivaiheen tutkija ja vanhempi tutkija. Pelkästään tutkimuksen näkökulmasta tarkastellen polku saattaa olla melko suoraviivainen ja työnkuvan muutos melko selkeä. Esimerkiksi Edinburghin yliopistossa kehitetty Research Careers Tool -työkalu (University of Edinburgh, 2024) esittää kauniisti tutkijanuran kehittymisen lineaarisena siirtymisenä roolista toiseen uran edetessä. Työkalu ei kuitenkaan ota juurikaan kantaa johtamisrooleihin.

Johtamisen näkökulmasta urapolut yliopistolla ovat paljon moninaisemmat, eikä niissä ole samanlaista lineaarisuutta.

Yliopistolla työskentelevällä on myös useita mahdollisia urapolkuja ja monet niistä johtavat ulos yliopistomaailmasta asiantuntijatehtäviin. Suomalaisessa yliopistoyhteisössä johtamistehtävät ovat tyypillisesti määräaikaista, vaikka henkilöllä olisikin vakituinen työsuhte (Kallio &

"Tekstimme on syntynyt keskusteluista yliopistouriin ja johtamiseen liittyvien omakoh- taisten havaintojen ja teoreettisemmän johtamisopin törmäyskohdassa."

Kallio, 2023). Askeleita johtamispolulla on aivan tavallista ottaa paitsi ylös-, myös alaspäin ja sivuttain. Vain osaan tehtävistä kuuluu esihenkilövastuita, mutta toisaalta johtamistehtäviä voi olla päällä useita samaan aikaan, varsinkin uran myöhemmissä vaiheissa. Vasta yliopiston ylimmällä johdolla johtamistyö on pääfokuksessa, koska ihannetilanteessa yliopistolla "kaikki" tutkivat, opettavat ja osallistuvat hallintoon eri painotuksin. Polut eivät ole aidattuja, vaan siirtyminen polulta toiselle on tavallista.

Akateemisen uran jokaisesta vaiheesta on myös selkeästi tunnistettavissa itseohjautuvuuden (esim. Martela & Jarenko, 2017) piirteitä. Käsite on viime aikoina noussut suosioon erityisesti johtamisen

alalla, ja sitä sovelletaan niin yksilön itsensä, kuin myös tiimien ja kokonaisten organisaatioiden johtamisessa. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yleensä henkilön tai yhteisön ”kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta” (Martela & Jarenko, 2017, s. 12). Yliopistomaailmassa työskentely on usein melko autonomista ja vapaata, ja yksilöiden ja yksiköiden itseohjautuvuuden voidaan nähdä korostuvan (Tirronen, 2014). Esimerkiksi Helsingin yliopiston entisen vararehtorin Ulla-Maija Forsbergin mukaan akateemisen johtamisen yksi suurimmista pulmista onkin se, että itsenäiset ja itseohjautuvat tutkijat eivät kaipaa johtamista (Forsberg, 2014). Tampereen yliopiston hallintotieteen professori Jari Stenvall on puolestaan esittänyt, että eri tiedekuntien tulisi saada itse valita johtamismallinsa (Kaskinen, 2023), ja Aalto-yliopiston dekaanin Tuomas Auvisen mukaan ”luovissa asiantuntijaorganisaatioissa itseohjautuvuus on ainoa järkevä tapa työskennellä” (Akola, 2020, s. 193).

3. Johtamisen kehikoista monipuolisuutta johtamisen tarkasteluun

Pohdimme akateemisen johtamisen moniulotteisuutta Bolmanin ja Dealin (2017) esittämän kehikon kautta. Gallos ja Bolman (2021) ovat tuoneet kehikot juuri akateemiseen ympäristöön, erityisesti angloamerikkalaisen yliopistomaailman näkökulmasta. Suomessa esimerkiksi Vuori (2011) on soveltanut kehikoita ammatti-

korkeakouluympäristön tarkasteluun. Bolmanin ja Dealin ajatuksissa johtajat usein painottavat ajattelussaan luontaisesti tiettyä näkökulmaa. Kehikon ajatuksena on tulla tietoiseksi monista näkökulmista, joita organisaatioiden johtamiseen voidaan ottaa.

Kehikossa johtamista tarkastellaan siis tietoisesti eri näkökulmista: organisatoristen rakenteiden kautta (metaforana kone), henkilöresurssien kautta (metaforana perhe), poliittisten vääntöjen ja yhteistyöverkoston kudelman (metaforana viidakko) ja arvojen ja yhteisten tavoitteiden kautta (metaforana temppele). Kone eli rakennekehys sisältää rationaalisiksi mielletyt järjestelmällisen organisaatiojohtamisen välineet kuten säännöt, ohjeet ja ennalta määritellyt prosessit. Hyvin johdettu organisaatio toimii siis kuin kone, jossa kullakin rattaalla on oma, selkeä tehtävänsä. Perhe eli henkisten voimavarojen kehys lähestyy organisaatiota sen jäsenten kautta pohtien työntekijöiden roolitusta, vuorovaikutusta ja tiimityön edellytysten varmistamista ihmisten näkökulmasta. Viidakko eli poliittinen kehys näkee organisaation vuorovaikutusten, yhteistyöverkoston ja valtarakenteiden näkökulmasta. Temppele eli symbolinen kehys puolestaan korostaa yhteistä kulttuuria, traditioita, merkityksellisyyttä ja jaettua visiota (Bolman & Deal, 2017; ks. myös Vuori, 2011).

Käytämme näitä kehikoita tarkastellessamme johtamisen luonnetta 1) aivan uran alkuvaiheessa väitöskirja- tai postdoc-tutkijana, 2) hankkeen tai pienen tutkimusryhmän johtajana, 3) laajemman tutkimusryhmän tai tutkimuslaboratorion johtajana ja 4) yliopiston nimittämänä johtajana.

Vaihe 1: Tutkijanuran alkuvaiheet – Pääosassa itsensä johtaminen

Oikeastaan jokainen yliopistolainen on johtaja, sillä jo tutkijanuran alkuvaiheessa itsensä johtaminen eli itseohjautuvuus on tärkeä johtamistaito. Vuori (2021) jakaa yksilön itseohjautuvuuden kahteen osaan: työn autonomiaan ja laajempaan päätöksentekomandaattiin. Itseohjautuvuus työn autonomiana toteutuu, kun ”työntekijällä on valta, vapaus ja vastuu määritellä, miten hän tekee oman työnsä ja milloin hän kutakin työvaihetta tai -tehtävää tekee” (Vuori, 2021, s. 358). Nuorella tutkijalla on usein moninkertaisesti autonomiaa verrattuna nuoreen asiantuntijaan yliopistomaailman ulkopuolella. Tutkimusrahoitus ja tieteenalan käytännöt luovat reunaehdot, mutta moni nuori tutkija voi suunnitella ja aikatauluttaa omaa (väitöskirja-)tutkimustaan ja myös ajankäyttöään yksittäisten vuorokausien tai viikkojen sisällä. Laajempi päätöksentekomandaatti taas viittaa siihen, että hänellä on usein vaikutusvaltaa *miten-* ja *milloin-*päätösten lisäksi myös siihen, *mitä* hän tutkii.

Väitöskirjatutkija on usein itseohjautuvuuden peruskysymysten äärellä: Kuinka tehdä työtä tavoitteellisesti ja tuloksellisesti, kun monet asiat kiinnostavat samaan aikaan eikä yhtä oikeaa mallia tai valmista polkua ole? Keskittyäkö juuri nyt lukemiseen, aineiston keruuseen, tietyn taidon oppimiseen, kurssin suorittamiseen vaiko verkostoitumiseen? Oman työskentelytavan löytäminen, priorisointi ja ajanhallinta tulevat väitöskirjaa tehdessä tutuiksi, mutta vaikeaa saattaa olla. Päätöksiä täytyy tehdä joskus väkisin, sillä kaikkia rinnakkaisia polkuja ei ole mahdollista tutkia. Joskus laajemman projektin aikataulussa oma lukeminen ja kirjoittaminen jäävät

taka-alalle ja niiden priorisointi muiden pyyntöjen ristitulella on vaativaa. Opiskelu ja uuden haltuunotto vie aikaa ja saattaa tuntua liian hitaalta.

Oman tutkimustyön yhteisöllisiin tehtäviin osallistuminen auttaa tutkijoita verkostoitumaan ja tuo iloa työhön. Muilta väitöskirjatutkijoilta on myös tarjolla vertaistukea hankalina hetkinä, joita väistämättä tulee eteen. Yhteisöllisissä tehtävissä piilee kuitenkin vaara: sosiaalisille tutkijoille ne saattavat olla hauskempiä ja palkitsevampia kuin oman työn edistäminen. Kuinka siis tasapainoilla yhteisöllisten tehtävien sekä omaan tavoitteeseen tähtäävien tehtävien välillä? Oman väitöskirjatyön edistäminen on tärkeää silloinkin, kun muut tarvitsevat apua ja muiden auttamisesta tuntuu saavan parhaan palkinnon. Tämä tarkoittaa, että oma pitkäjänteinen ja kenties ajoittain tylsän hitaasti etenevän tuntuinen tutkimus täytyy aktiivisesti pilkkoa osiin ja priorisoida ohi sen, että tekee yhdessä muiden kanssa vaikkapa opetusta, yhteisen tutkimuksen edistämistä tai tutkimushankkeen yleisiä töitä. Toisaalta yhteisölliseen tekemiseen osallistuminen on tärkeää silloinkin, kun oma ura tuntuu tärkeimmältä – pidemmällä ajalla yhteisöllisten tehtävien edistäminen edistää myös omaa uraa.

Väitöskirjan kirjoittaminen on vaativa ja pitkä prosessi, johon kuuluu yleensä myös epäilyksen jaksoja työn mielekkyydestä tai omasta kyvykkyydestä. Hyvin tehdyn työn sanoittaminen itselle (ja muille) sekä ylpeys pienistäkin askelista auttaa riittämättömyyden tunteen hetkinä. Fokus on väitöskirja-aikana yleensä omassa tutkimusteemassa ja tulevaisuuden varmistamisessa. Vastuunotto muista voi tuntua kaukaiselta.

Taulukko 1. Tutkijanuran alkuvaiheen johtamisteemoja eri näkökulmista katsoen.

TUTKIJANURAN ALKUVAIHEET – PÄÄOSASSA ITSENSÄ JOHTAMINEN			
Yksilön itseohjautuvuus: Vapaus, valta ja vastuu päättää mitä, miten ja milloin tutkimustaan edistää			
Kone: Itselle sopivan työskentelytavan löytäminen	Perhe: Hyvän työympäristön rakentamiseen osallistuminen	Viidakko: Akateemisessa maailmassa navigoiminen	Temppele: Perinteistä ja työn merkityksellisyydestä ammentaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Tehokkaiden ja järjestelmällisten työskentelytapojen opettelu. • Omien voimien säästäminen, ajanhallinta ja tekemisen priorisointi. • Oman tieteenalan käytänteiden tuntemus. • Julkaisukäytänteiden tuntemus. • Tasapainon löytäminen työn ja vapaa-ajan välille. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoimen kommunikaation edistäminen lähimpien työkavereiden kanssa (ohjaajat, tutkimusryhmän muut jäsenet). • Tutkijakoulun ja oman ryhmän sosiaalisiin verkostoihin panostaminen. • Vertaistuki muiden väitöskirjatutkijoiden kanssa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamista täydentävien yhteistyökumppanien etsiminen. • Saman alan tutkimusryhmien tuntemus ja kontaktit. • Yhteydet sidosryhmien kanssa oman työn näkyvyyden ja vaikuttavuuden lisäämiseksi. • Rahoitusinstrumenttien tuntemus. • Akateemisen maailman meritokratiaan tutustuminen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oman työn merkityksen näkeminen osana suurempaa kokonaisuutta. • Omien arvojen pohdinta. • Oman palkintomekanismin kehittäminen, jotta voi tuntea saavuttaneensa jotain riittävän usein. • Väitöskirjan tai postdoc-kauden symboliikan ja perinteen tuntemus ja siitä ammentaminen.

Vaihe 2: Tutkijasta hankkeen tai ryhmän vetäjäksi – Minusta tulee me

Menestynyt tutkija päättyy usein tilanteeseen, jossa ulkopuolisen rahoituksen saaminen tekee hänestä projektinjohtajan. Usein tämä tapahtuu (useammankin) postdoc-jakson jälkeen, jos tutkija menestyy ulkopuolisen rahoituksen haussa. Mahdollisuus rekrytoida projektitutkijoita tai tutkimusavustajia tekee tutkijasta muiden johtajan, ja roolinmuutos voi olla yllättävä: Tutkijaa ei ole alun perin palkattu yliopistolle johtajaksi vaan

tutkijaksi, mutta yhtäkkiä ”ei enää riitä että on hyvä tutkija, vaan on oltava myös hyvä johtaja” (Thesleff, 2014, s. 122). Hankkeen tai pienen ryhmän vetämisessä johtajuuden fokus siirtyy oman tutkijuuden edistämisestä ryhmän menestyksen edistämiseen. Vaikka tutkija edelleen mieltäisi ryhmän työn omakseen, ei toisten tuomaa panosta voi laskea kokonaan ansiokseen, ja muiden kasvulle on annettava tilaa ja näkyvyyttä. Parhaassa tapauksessa itseohjautuvuudesta tulee yhteisöohjautuvuutta (Gamrasni, 2021; Martela ym., 2021; Salovaara, 2020). Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa, että valta ja

vastuu päätöksistä on tiimillä, joka sopii päämääränsä ja koordinoi työnsä yhdessä (Martela ym., 2021). Parhaalla mahdollisella tavalla toimiva ryhmä jakaa yhteiset tavoitteet ja tukee toisiaan. Näin toimivan ryhmän luominen ja johtaminen puolestaan edellyttää paitsi osaamisen myös henkilökemioiden yhteensovittamista (Vesala, 2014). Hankkeen vetäjä saattaa kokea vahvaa omistajuutta kaikkien työstä, mikä voi pitkällä ajalla luoda jännitteitäkin. Aidosti yhteisöohjautuvan tiimin jäsenet ovat tasavertaisia ja päätöksenteko on demokraattista, jolloin tiiminvetäjän tehtäväksi muotoutuu ”ison kuvan” linjaaminen, viestintä ja hallinnolliset esihenkilövastuut (Vuori, 2021). Toisaalta, vaikka ryhmän itseohjautuvuus ei syystä tai toisesta toteutuisi, hankkeen johtajalla on lopulta vastuu työn etenemisestä, raportoinnista ja ongelmien ratkomisesta.

Melko yksilö- ja urapolkukeskeisessä akateemisessa ympäristössä johtamisen ytimessä on myös eri uravaiheissa olevien tutkijoiden henkilökohtaisten tarpeiden ja pyrkimysten huomioiminen ja niiden edistäminen (Thesleff, 2014). Joskus tämä tarkoittaa johtajalle muiden asettamista etusijalle ja näkyvämpään asemaan, ja se voi olla kova paikka itse näkymään tottuneelle – professori Minna Palmrothin sanoin ryhmävetäjän on kestettävä oman auktoriteetin muutos, antaa toisten loistaa ja ”sallia se, että toisen urakehitys nousee suhteessa hänen omaansa” (Hautamäki, 2021, s. 26). Uudet ajatukset ja tutkimuksellinen kunnianhimo ohjaavat edelleen johtamistoimintaa, mutta johtamisen on laajennuttava henkilöstöjohtamiseksi, hallinnon tuntemukseksi ja työhyvinvoinnin varmistamiseksi. Tämä uravaihe muistuttaa eniten yksityisyrittäjän työtä startup-firmassa. On mahdollista valita

"Uravaihe muistuttaa eniten yksityisyrittäjän työtä startup-firmassa."

omat työntekijät, luoda hyvä meininki ja edetä yhdessäkin nopeasti ja innolla. Toisaalta hyppy yksittäisestä tutkijasta tutkimushankkeen vetäjäksi voi olla suuri, jos akateeminen yhteisö ei valmenna vaihtuvaan rooliin, eikä sitä ole itse ehtinyt miettiä.

Tutkimushankkeen vetäjän on kuitenkin tunnettava lisäksi myös henkilöstö- ja projektinhallinnan käytänteet ja säännöt. Ne tulevat monelle aluksi aivan uutena työtehtävänä, ja ensimmäistä kertaa tutkija pääsee toden teolla tekemisiin esimerkiksi hallintohenkilökunnan kanssa. Yliopisto on yhä enemmän säännöillä ja käytännöillä ohjattu organisaatio, ja näiden sääntöjen ja käytäntöjen tunteminen siten, että osaa toimia esihenkilönä ja hallinnosta vastaavana projektinvetäjänä, sujuvoittaa arkea. Lisäksi ryhmän vetäjä on myös vastuussa ryhmän toimintatapojen ja ryhmähengen luomisesta ja sen eri jäsenten roolien selkeyttämisestä (Vesala, 2014). Oma esimerkki on tärkeä arvoja vaalittaessa – pelkät julistukset eivät riitä, vaan hankkeen tai ryhmän johtajan täytyy näyttää arvojen mukainen toiminta myös käytännössä.

Taulukko 2. Joitakin pienen tutkimusryhmän tai hankkeen johtajan pohdintoja.

TUTKIJASTA HANKKEEN TAI RYHMÄN VETÄJÄKSI – MINUSTA TULEE ME			
Tiimin yhteisöohjautuvuus: Tiimi tekee päätökset yhteisesti, tiiminvetäjä osana tutkimusryhmää			
Kone: Ryhmän käytänteistä sopiminen	Perhe: Resurssien varmistaminen ja yhteishenki	Viidakko: Ryhmädynamiikan varmistaminen ja verkostoituminen	Temppele: Yhteisen työkuulttuurin luominen, motivointi ja perinteet
<ul style="list-style-type: none"> • Toimintaperiaatteista ja käytännöistä sopiminen (esim. datanhallinta). • Rahoittajien vaatimusten ja (avoimen) tieteen periaatteiden mukaan toimiminen. • Yliopiston hallinnon ja esihenkilövästuiden tuntemus. • Tehokas viestintä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunkin oman roolin varmistaminen. • Näkyvyydestä sopiminen läpinäkyvästi (viestintä, artikkelit). • Ryhmähengen luominen ja tutkijoiden voimaannuttaminen. • Yhteisten tavoitteiden selkeyden varmistaminen projektitasolla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijoiden ja tärkeiden yhteistyökumppanien tunnistaminen koko ryhmän kannalta. • Ryhmän sisäisen dynamiikan ymmärtäminen ja luottamukseen ja toisten tukeen nojaavan kulttuurin luominen vain lyhytkestoisesti hyvin toimivan kilpailullisen asetelman sijaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmän työkuulttuurin luominen ja työn merkityksen sanoittaminen. • Ryhmän perinteiden luominen yhteenkuuluvuuden tueksi. • Kannustavan mehengen rakentaminen siten, että ryhmän jäsenet tekevät sitoutuneesti töitä ryhmän eteen oman työnsä lisäksi.

Vaihe 3: Tutkimusryhmä laajenee – Vastuun ja vallan jakamista

Pidemmällä ajalla tutkimusryhmä muuttuu väistämättä. Kasvu pienestä tutkimusryhmästä isoksi, etabloituneeksi tutkimusyksiköksi tai laboratoriodiksi on johtamisen kannalta jälleen murroskohta. Syitä murrokseen on ainakin kaksi: ryhmän jäsenten vaihtuvuus suhteessa tutkimusryhmän pisyvyyteen sekä johtamisen rakenteiden monimuotoistuminen.

Vaihtuvuutta aiheuttaa ennen kaikkea se, että tutkimusryhmä yliopistolla on tyypillisesti läpivirtausorganisaatio. Ihmisiä tulee töihin esimerkiksi nuorina

väitöskirjatutkijoina, ja jossain vaiheessa väitöksen jälkeen siirtymistä muualle pidetään hyvänä sekä akateemisen uran ja itsenäistymisen että ajattelun monipuolisuuden näkökulmasta. Samaan tapaan tutkimushankkeiden seniorimmiksi tutkijoiksi rekrytoidaan usein tutkijatohtoreita tai yliopistotutkijoita muualta, mutta usein hekin lähtevät aikanaan muualle joko toisiin ryhmiin, perustamaan omia ryhmiään tai yliopistomaailman ulkopuolelle. Suhde ryhmän jäseniin muuttuu, sillä kaikkien kanssa ei enää rakennu yhtä tiivistä suhdetta kuin pienemmässä porukassa.

Kun ryhmä laajenee, päätöksenteko ja kommunikaatio väistämättä monimutkaiset ja ryhmän itseohjautuvuuden periaatteista on hankalampi pitää kiinni (Vaara ym., 2021). Tutkimusryhmän johtaja ei ehkä johda enää kaikkia hankkeita, vaan vetovastuut saattavat jakautua laajemmalle joukolle senioritutkijoita (akatemiitutkijat, lehtorit ja dosentit ryhmässä). Tutkimusryhmän rakenne siis monikerroksistuu, kun hankkeiden johtajia on useampia. Muutaman hengen ryhmässä ehkä organisaation syntyneet toimintatavat vaativat uudelleenarviointia ja aktiivista suunnittelua ja huomiota. Muutenkin tutkimusyhteisön johtaja joutuu kiinnittämään entistä enemmän huomiota tutkimusyhteisön sisäiseen koordinaatioon, samalla varoen liikaa kontrollointia (Vaara ym., 2021). Toimivuutta ja itseohjautuvuutta voi ruokkia aktiivisesti esimerkiksi jakautumalla pienempiin projektitiimeihin (Reunamäki & Fey, 2023). Tiimin yhteisöohjautuvuudesta voi pyrkiä siirtymään *joukko-ohjautuvuuteen*, jossa ”sekä yksilö- että tiimitason itseohjautuvuus toimii koko organisaation kehittämiseksi” (Vuori, 2021, s. 363). Toimiakseen parhaalla tavalla joukko-ohjautuvuus edellyttää, että kaikilla jäsenillä on kokonaisuymmärrys organisaation tilasta ja tavoitteista. Johtajan tehtävä on viestiä, näyttää suuntaa ja sanoittaa yhteinen visio. Johtajuuden tarve tosiaan säilyy: esimerkiksi Helsingin yliopiston psykologian professorin Liisa Keltikangas-Järvisen (2014, s. 146) kokemuksen mukaan täysin ilman johtajaa toimivat tutkimusryhmät ”elävät hyvin vähän aikaa, sortuvat sisäisiin kiistoihin ja hajoavat”.

Hyvin toimiessaan laajempi tutkimusryhmä on ihanteellinen: hankkeiden hakuvastuita voidaan jakaa eri seniorien

kesken, tarvittaessa senioritutkijoillekin löytyy paikkaaja tai vertaistuki pohdintoihin omasta porukasta, ja tutkijatohtoreilla ja väitöskirjatutkijoilla on laajempi tuki sekä sisällöllisiin että akateemisen elämän kysymyksiin.

Vaihe 4: Oman ryhmän vetäjästä yliopiston toimintojen johtajaksi – Fokus yhteiseen hyvään

Vakinainen työ yliopistolla tuo usein mukanaan erilaisia hallinnollisia vastuita ja kiertäviä johtajarooleja, kuten koulutusohjelmien johtotehtävät, laitosjohtajan tehtävät tai dekanatoin jäsenyys. Tehtävät ovat yleensä määräaikaista ja kiertäviä. Ne siis sattuvat monen kohdalle, mutta toisaalta eivät kestä aikaansa pidempää.

Siirtyminen johtajaksi yliopisto-organisaatiossa on selkeä murroskohta omassa johtajuudessa. Yliopiston ihanteisiin kuuluu, että kaikki tutkivat ja opettavat, mutta vaativan johtamistehtävän ja tieteen tekemisen ”ristivedossa” tutkijanuralla voi myös tulla katko (Hiidensaari, 2023). Uusi johtamisvastuu saattaa tarkoittaa työtehtävien merkittävää lisääntymistä tai laajentumista. Paljon tulee uutta, mutta välttämättä kovin paljoa ei jää pois: omat ohjattavat jatkavat tutkimuksiaan ja hankkeet pyörivät. Itseohjautuvakin organisaatio vaatii johtajansa koordinoimaan resursseja, luomaan tukirakenteita ja tekemään hallinnollisia päätöksiä (esim. Foss & Klein, 2014; Savaspuro, 2019), vaikka vastuita voikin tutkimusryhmissä tai laboratorioissa jakaa seniorimmille tutkijoille.

Toinen merkittävä muutos on johtamishuomion jakautuminen ja tasapainoilu (ks. esim. Tirronen, 2014). Vain omaa

Taulukko 3. Laajan tutkimusryhmän, laboratorion tai tutkimusyhteisön johtajan pohdintoja.

PIENI TUTKIMUSRYHMÄ KASVAA LAAJEMMAKSI LABORATORIOKSI – VASTUUN JA VALLAN JAKAMISTA			
Organisaation joukko-ohjautuvuus: Jokainen luo merkitystä sille, mikä on tärkeää ja mitä kohti mennään, johto sanoittaa vision			
Kone: Laajoista toimintaperiaatteista sopiminen ja yhteistoiminta	Perhe: Uudet tavat kasvun ja potentiaalnin tukemiseen	Viidakko: Strategisten kytkösten tunnistaminen ja tasapaino	Temppeli: Perinteiden luominen ja vaaliminen
<ul style="list-style-type: none"> • Tasapainon hakeminen hankkeiden ja koko tutkimusyhteisön yhteisten periaatteiden ja toimintatapojen välillä. • Datanhallinnan ja hyvän tieteellisen käytännön varmistaminen ohjein, sopimuksin ja dokumentaation kautta. • Hallinnon palvelujen (talous, HR, viestintä) sujuva integraatio. • Asiantuntijuuksien sanoittaminen entistä selvemmin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seniorien sitouttaminen koko tutkimusyhteisön toimintaan ja sen periaatteiden jalkauttamiseen. • Henkilökohtaisten suhteiden kehittymisen ja kuuluvuuden tunteen varmistaminen, kun joukko moninaistuu. • Jaettujen ryhmätoimintojen vastuiden ja näkyvyyden reilun jakautumisen varmistaminen. • Kasvun ja itsenäistymisen mekanismien tietoinen kehittäminen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yliopiston päätöksenteon seuraaminen ja siihen osallistuminen. • Ryhmän tasapainoisen dynamiikan varmistaminen (haitallisen) sisäisen kilpailun välttämiseksi. • Hyvien tiedotuskäytänteiden luominen, jotta kukin voi edustaa koko ryhmää. • Hyvien yhteistyösuhteiden varmistaminen ennakoivasti, kun tutkimusryhmä "poikii" senioritutkijoiden perustaessa omia ryhmiään. 	<ul style="list-style-type: none"> • Labran työskulttuurin ja perinteiden luominen ja niiden vaaliminen yhdessä hankkeiden PI-joukon kanssa. • Yhteisten tapahtumien järjestäminen, perinteiden vaaliminen, sanoittaminen ja jalkauttaminen. • Labran periaatteiden ja perinteiden kodifiointi sekä niiden säännöllinen tarkastelu esim. ”labrakäsikirjan” avulla. • Suomalaisten akateemisten ja kansallisten perinteiden vaaliminen monikansallisessa työyhteisössä.

tutkimusryhmää johdettaessa voi hyvillä mielin ajatella, että on ensisijaisesti vastuussa oman ryhmänsä tutkijoille, jotka on itse valinnut ja joiden esihenkilönä toimii. Rooli yliopisto-organisaatiossa on selkeä ja voi keskittyä ajamaan omalle työlle ja alaisille tärkeitä asioita hyvillä mielin. Yliopistohallinnon johtamistehtävissä rooli on hyvin toisenlainen: johdettavien joukko on harvoin itse valittu ja mahdollisesti keskenään kamppaileva. Tavoitteita tulee kahdesta suunnasta: toisaalta yliopiston ylemmältä johdolta ja toisaalta moniääniseltä henkilöstöltä. Johtaja tasapainoilee tulkkina näiden tasojen välillä. Gallos (2002) käyttää tästä termiä ”the dean’s squeeze” eli dekaanin rutistuminen. Toisaalta tasapainoilua on omassa roolissa muutenkin: jos oman tutkimusryhmän ja yhteisen edun välillä on ristiriita, joutuu oman tutkimusryhmän edun painamaan yleensä taka-alalle laajemman yhteisön hyväksi.

Itsehajautuvuus saattaa paradoksaalisesti vähentää mitä ylempäs yliopiston hierarkiassa siirrytään. Ajankäyttö yliopistotason johtotehtävissä on usein ulkoa säädeltyä, vuosikello annettu ja kokouksia ja tapaamisia paljon. Silti tutkimustakin pitäisi ehtiä tekemään ja opettaakin. Oman yhteisön tuloksia täytyy yhä enemmän seurata määrällisillä mittareilla ja myös raportoida niitä ylempäs yliopiston hierarkiassa. Monen tehtävän paineessa sutjakasti toimiminen vaatii toisaalta erinomaista koordinaatiohenkilökuntaa ja toisaalta sitoutumista monimutkaisiin organisaatiorakenteisiin tai ”moniin hattuihin” johtamistyössä. Esimerkiksi Helsingin yliopistossa koulutusohjelman johtaja on tilanteessa, jossa hänellä ei ole esihenkilöroolia koulutusohjelmansa

opettajiin, mutta silti tavoitteena on jakaa työtehtävät oikeudenmukaisesti.

Murros voi olla melkoinen. Yliopistotason hallinnon viedessä enemmän aikaa johtajalla on riskinä menettää oma ”kotipesänsä” yliopistolla ja kadottaa tutkijaidentiteettinsä. Oma johdettava alue, vaikkapa koulutusohjelma tai tiedekunta, voi olla laaja-alainen ja kaikilla sen jäsenillä jokin muu muodostaa työarjen tärkeimmän yhteisön. Toisaalta johtajana toimiminen yliopistoyhteisöllisessä tehtävässä antaa usein mahdollisuuden työhön yli tieteenalarajojen. Se avaa näkymiä koko yliopistoon paljon laajemmin kuin vain omaa ryhmää tai tutkimusyhteisöä koordinoimassa.

Akateeminen identiteetti on tärkeä osa yliopistolaisuutta, ja arvopohjaisessa johtamisessa akateemisten ihanteiden sanoittaminen korostuu. Sanoittaminen ja yliopistoyhteisön innostaminen lienevät sitä helpompaa, mitä lähempänä arvot ovat laajan yliopistokentän arvoja. Voi olla helpompi saada koko yhteisö mukaan korostamalla sivistystä ja totuudenetsintää kuin kapeaa huippua tai innovaatiopotentiaalia. Käytännön työssä myös akateemiset perinteet nousevat osaksi työnkuvaa ja seremoniallisiin rooleihin osallistuminen muuttuu yhä tärkeämmäksi. Lukuvuoden avajaiset, promotiot, muutokuvanpaljastukset ja yliopiston edustaminen opiskelijatilaisuuksissa tai sidosryhmien kanssa verkostoituessa nousevat työnkuvaan. Yhteisöä rakennetaan edustamalla koko yliopistoa ja sen aukikirjoitettuja tavoitteita tai perinteitä.

Taulukko 4. Pohdintoja yliopiston nimittämissä johtamisrooleissa toimiville.

OMAN RYHMÄN VETÄJÄSTÄ YLIOPISTON TOIMINTOJEN JOHTAJAKSI – FOKUS YHTEISEEN HYVÄÄN			
Itseohjautuvuuden ohjaus: Itseohjautuva organisaatiokin tarvitsee hallintoa, koordinointia, päätöksentekoa ja vastuunkantoa			
Kone: Selkeät käytännöt ja työnjako, tehokas viestintä	Perhe: Vastuiden reilu jakautuminen ja osaamisen tuki	Viidakko: Strategiset valinnat ja resurssienjako	Temppeli: Yliopiston arvojen ja perinteiden edistäminen
<ul style="list-style-type: none"> • Ylemmän tason organisaatio (koulutus-ohjelma, tiedekunta) koetaan usein etäisempänä kuin esim. oma tutkimusryhmä. • Johtamisen selkeyden merkitys korostuu. <ul style="list-style-type: none"> • Ylemmän tason johtaja/yksikkö kilpailee usein huomiosta ja ajasta muiden kanssa. • Organisatorinen yksiselitteisyys ja selkeä ja oikein ajoitettu viestintä nousevat johtamisessa yhä tärkeämmäksi. • Työskentely edellyttää ammattimaista hallintohenkilökuntaa (esim. HR, taloushallinto, tilapalvelut), joka tuntee yksikön. 	<ul style="list-style-type: none"> • Johdettavana on hajanaisempi joukko kuin aiemmin, eikä johdettavia ole itse valinnut. Kaikki eivät ehkä halua tulla johdetuiksi. Ymmärrys yliopiston ja yliopistolais-ten monimuotoisuudesta auttaa. • Yksikössä saattaa olla sisäistä kilpailua resurssista ja tunnustuksesta. Reilut ja läpinäkyvät päätökset auttavat. • Sitouttaminen, yhteenkuuluvuuden vahvistaminen tärkeää työhyvinvoinninkin kannalta: Yhteiset kehityshankkeet, kuulemisen mekanismit, tapaamiset, keskustelut. • Haasteena herkkyyden ja demokraattisuuden säilyttäminen, ”the dean’s squeeze”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteensopivuus yliopiston tavoitteiden, strategian ja prosessien kanssa. • Organisaatiotason kumppanuuksien rakentaminen, vaaliminen ja jalkautuminen varmistaminen. • Ministeriöiden ja rahoittajien prosessien seuranta ja ennakoiva päätöksenteko. • Kvantitatiivisetkin mittarit tarpeen kokonaiskuvan rakentamisessa, seurannassa ja ohjaamisessa. • Uudenluomisen kulttuurin tukeminen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yliopiston perinteiden ylläpito, niihin osallistuminen ja niistä viestintä. • Omien perinteiden luominen ja ylläpito arvojen ja yhteisöllisyyden vaalimiseksi. • Arvojohtajuus eri kansakäymisessä eri suuntiin: tutkimusryhmät, opiskelijat, yhteistyökumppanit.

4. Lopuksi

Akateemisesta johtamisesta on jo tovi sitten tunnistettu monia erityispiirteitä. Esimerkiksi Ulla-Maija Forsberg (2014, s. 51) toteaa: ”Itsenäisen työskentelyn taito ja itseohjautuvuus on yksi akateemisten positioiden perusvaatimuksista. Akateemisen johtamisen suurimpia haasteita onkin se, kuinka johtaa ihmisiä, jotka eivät halua tulla johdetuiksi.” Toisaalta yliopistossa johtaminen on inspiroivaa ja merkityksellistä, sillä tieteen edistämisen lisäksi yliopisto kasvattaa tulevia sukupolvia. Työn merkityksellisyyttä ei siten yleensä tarvitse erikseen etsiä.

Akateeminen maailma on kollegiaalisuudestaan huolimatta melko yksilökeskeinen, ja tämä pätee myös johtamiseen. Varsinkin siirtymässä tutkijasta tutkimusryhmän vetäjäksi tai tutkimusryhmän laajentuessa tutkimusyksiköksi johtaja saattaa kokea yksinäisyyttä ja tuntee keksivänsä kaikki johtamiseen liittyvät käytänteet itse. Myöhemmin johtajan uralla tukena on enemmän hallintoa ja

vaikka muutos johtamisessa on suuri, on tukeakin enemmän saatavilla. Murroksissa mentorointijärjestelmät ja yliopistojen henkilöstökoulutukset helpottavat tilannetta osaltaan, mutta varsinkin tutkimusryhmien vetäjillä voi olla yksinäistäkin. Omassa Digital Geography Lab -tutkimusryhmässämme olemme päätyneet jakamaan omat käytännön toimintatapamme avoimena käsikirjana myös muiden ryhmien käyttöön sillä toiveella, että voisimme lisätä keskustelua erityisesti eri kokoisten tutkimusryhmien johtamisen arjen käytännöistä (ks. Toivonen, 2024).

Toivomme, että myös tämä kirjoitus auttaa nuoria tutkijoita johtamiseen liittyvissä pohdintoissa ja varautumaan omassa johtamisroolissaan tapahtuviin muutoksiin uran kuluessa. Toivottavasti kirjoitus innostaa myös meitä yliopistolaisia keskustelemaan akateemisesta johtamisesta enemmän, jakamaan käytänteitä ja kokemuksia – ja myös tutkimaan akateemista johtamista!

Kirjoittajat

Tuuli Toivonen

FT Tuuli Toivonen on geoinformatiikan professori Geotieteiden ja maantieteen osastolla Helsingin yliopistolla. Hän johtaa laajaa monitieteistä Digital Geography Lab -tutkimusryhmää ja on toiminut moninaisissa johtamisrooleissa yliopistolla. Toivonen on opiskellut johtamista sekä yliopistolla että sen ulkopuolella.

Riku Reunamäki

KTT Riku Reunamäki on tutkijatohtori Helsingin yliopiston Geotieteiden ja maantieteen osaston Digital Geography Lab -tutkimusryhmässä. Hänen tutkimuksensa kohdistuu työelämän murrokseen ja etenkin etätöiden vaikutuksiin johtamisen, työhyvinvoinnin ja alueellisen eriarvoisuuden näkökulmista.

Lähteet

- Akola, A. E. (2020). *Itseohjautuvuus ja intuitio: Suunnistus työyhteisön supervoimiin*. Basam Books.
-
- Anthony, S. G., & Antony, J. (2017). Academic leadership – Special or simple. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(5), 630–637. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2016-0162>
-
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (6. p.). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119281856>
-
- Esen, M., Bellibas, M. S., & Gumus, S. (2020). The evolution of leadership research in higher education for two decades (1995–2014): A bibliometric and content analysis. *International Journal of Leadership in Education*, 23(3), 259–273. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1508753>
-
- Forsberg, U.-M. (2014). Jakamalla kohti tuloksia. Teoksessa I. Niiniluoto, U.-M. Forsberg ja A.-M. Evers (toim.), *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä* (s. 49–60). Helsingin yliopiston hallinnon julkaisu 88.
-
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2014). Why managers still matter. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 73–80.
-
- Gallos, J. V. (2002). The dean's squeeze: The myths and realities of academic leadership in the middle. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 174–184. <https://doi.org/10.5465/amle.2002.8509367>
-
- Gallos, J. V., & Bolman, L. G. (2021). *Reframing academic leadership* (2. p.). Jossey-Bass.
-
- Gamrasni, M. (toim.). (2021). *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Heliana julkaisut, 3/2021. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
-
- Hautamäki, T. (2021). Millainen on hyvä akateeminen johtaja? *Acatiimi*, 24(5), 24–31.
-
- Hiidensaari, M. (2023). Akateemisen työn johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta. *Acatiimi*, 26(5), 30–36.
-
- Kallio, T. J., & Kallio, K.-M. (2023). Tutkimus- ja opetushenkilökunnan määräaikaisten työsuhteet suomalaisissa yliopistoissa. *Hallinnon tutkimus*, 42(3), 341–359. <https://doi.org/10.37450/ht.111713>
-
- Kaskinen, H. (2023). Ammutaanko viestinviejä? *Acatiimi*, 26(2), 8–15.
-
- Keltikangas-Järvinen, L. (2014). Johtajuuden strategiat ja tutkimusryhmän arki. Teoksessa I. Niiniluoto, U.-M. Forsberg ja A.-M. Evers (toim.), *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä* (s. 135–148). Helsingin yliopiston hallinnon julkaisu 88.
-
- Kwok, R. (2018). How lab heads can learn to lead. *Nature*, 557(7705), 457–459. <https://doi.org/10.1038/d41586-018-05156-3>
-
- Maddock, L. C. (2023) Academic middle leaders, middle leading and middle leadership of university learning and teaching: A systematic review of the higher education literature, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(4), 357–392. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2160888>
-
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?* Aalto-yliopiston julkaisusarja: Business + Economy, 3/2021. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>
-

- Martela, F., & Jarenko, K. (toim.). (2017). *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
-
- Niiniluoto, I., Forsberg, U.-M., & Evers, A.-M. (toim.). (2014). *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä*. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 88.
-
- Reunamäki, R., & Fey, C. F. (2023). Remote agile: Problems, solutions, and pitfalls to avoid. *Business Horizons*, 66(4), 505–516. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.10.003>
-
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Teos.
-
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Alma Talent.
-
- Thesleff, I. (2014). Tutkimusryhmän johtaminen. Teoksessa I. Niiniluoto, U.-M. Forsberg ja A.-M. Evers (toim.), *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä* (s. 121–134). Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 88.
-
- Tirronen, J. (2024). Suomalaisten yliopistojen strateginen johtaminen. *Hallinnon tutkimus*, 33(1), 70–77.
-
- Toivonen, T. (2024). *Lab handbook of the Digital Geography Lab*. Helsingin yliopiston tutkimusraportteja. <https://doi.org/10.31885/2024.030503>
-
- University of Edinburgh. (2024). *Research careers tool*. <https://support-for-researchers.ed.ac.uk/career-development/research-careers-tool>
-
- Vaara, E., Harju, A., Leppälä, M., & Buffart, M. (2021). How to successfully scale a flat organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/06/how-to-successfully-scale-a-flat-organization>
-
- Vesala, T. (2014). Monitieteisen kansainvälisen tutkimusryhmän johtaminen. Teoksessa I. Niiniluoto, U.-M. Forsberg ja A.-M. Evers (toim.), *Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä* (s. 149–158). Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 88.
-
- Vuori, J. (2011). Ammatti-korkeakoulun lähiesimies muutosta johtamassa. *Hallinnon tutkimus*, 30(3), 191–206.
-
- Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: Fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus*, 19(3), 348–372. <https://doi.org/10.37455/tt.98465>