



Heikki Pihlajamäki

## Joustoja ja tehostusta laadun kustannuksella?

**H**elsingin yliopiston vertailevan oikeushistorian professori Heikki Pihlajamäki arvioi professorien rekrytointiperusteita.

Vuoden 2010 yliopistouudistus vei kohti johtajavaltaista tehokkuutta, demokratian kustannuksella. Aluksi en ole itse pitänyt demokratian vähenemistä suurena ongelmana: sitä parempi, mitä useampi professori ja muu tutkija pääsee hallintotöistä kokonaan eroon. Nyt johtajavaltaisuus näyttää kuitenkin johtavan siihen, että myös professorien rekrytointi keskittyy yhä harvempiin käsiin. Suunta näyttää olevan yhä tehostetumpaan ja joustavampaan menettelyyn – ei sinänsä järin yllättävää. Tehokkuus ja joustavuus eivät sellaisenaan ole huonoja asioita, mutta mikä niissä voitetaan, saatetaan hävitä laadussa. Björn Wahlroosin metodit eivät välttämättä sovi yliopistoille.

Yliopistouudistuksen jälkeen yliopistolaki säättää professorien nimitysmenettelylle ainoastaan yleiset raamit. Yliopistot määrittelevät tarkemmat pelisäännöt johtosäännöissään. Näkökulmani perustuu kokemuksiini Helsingin yliopistosta, mutta trendi lienee jossakin määrin yleistettävissä. Ja jos ei ole vielä, kohta luultavas-

ti on, sillä Helsingin yliopistoa seurataan näissä asioissa tarkkaan. Helsingin yliopiston johtosääntöä on nyt esitetty muutettavaksi muutamissa kohdin. Muutoksia voi joku pitää pieninä, mutta niillä on tarkoituksensa, suuntansa ja kontekstinsa, kuten säännösmuutoksilla aina.

Koko henkilöstöä – ei siis pelkästään professoreja – tulisi koskemaan säännös, jonka mukaan ”kelpoisuutta arvioitaessa otetaan huomioon myös hakijan kyky hoitaa tehtävää menestyksellisesti”. Samalla haettavaan tehtävään liittyvän ”toimintaympäristön kuvauksen” laatiminen siirtyisi valmistelutyöryhmältä dekaanille tai laitosjohtajalle. Myös kutsumenettelyn edellytyksiä väljennettäisiin. Kun kutsulle edellytetään tällä hetkellä ”erityisiä perusteluja”, uudistuksen jälkeen tavalliset perustelut riittäisivät. Kutsumenettelyn aloittamisesta päättävän dekaanin ei myöskään nykyiseen tapaan tarvitsisi kuulla tiedekuntaneuvostoa eikä oppiaineen professoreja, vaan hän voisi itse harkita, mitä tahoja haluaa kuulla.

Miten nämä muutokset edistävät johtajavaltaisuutta, tehokkuutta ja joustavuutta? ”Kyky hoitaa tehtävää menestyksellisesti” on kriteeri, joka korostaa sopivuuden ja tarkoituksenmukaisuuden merkitystä. Sopivuus on toki aina ollut mahdollista ottaa huomioon, mutta nyt sen merkitystä halutaan selvästi korostaa. Muutosehdotuksen ilmaisu vie ajatukset helposti myös tulevaisuusarvioihin: miten eri hakijat mahtaisivat menestyä työssään? Tällaisia tulevaisuuspotentiaaliin liittyviä arvioita on nähty viime aikoina

yhä enemmän, muun muassa ns. tenure track -tehtävien täytöissä. Tulevaisuusarviot, joita ei tehdä tiukasti jo toteutuneiden ansioiden perusteella, edellyttäisivät kuitenkin kristallipalloa. Jos taas tulevaisuusarvio perustetaan hakijan meriitteihin, mihin sitä oikeastaan tarvitaan?

Myös mielivallan vaara on ilmeinen. Korkea yliopistovirkkamies oli kysynyt selostettuihin uudistuksiin kriittisesti suhtautuvalta professorikollegalta, eikö hän luota päätöksentekijöiden ammattitaitoon. Provoisoiva kysymys, mutta ei kai oikeusvaltio koskaan luota päättäjiinsä. Siksi se laatii sääntöjä, jotka ohjaavat ja rajoittavat päätöksentekoa.

Sameisiin vesiin vievät helposti myös ns. toimintaympäristön kuvaukset, joiden laadintaa halutaan siis nyt keskittää johdolle. Toimintaympäristökuvausten tarkoitus on varmasti hyvä. Ne tarjoavat lisätietoa asiantuntijoille ja kertovat, millaisessa ympäristössä professori tulee työskentelemään. Kuvausten merkitys on kuitenkin ollut hieman epäselvä siitä lähtien, kun niitä alettiin liittää hakuilmoituksiin. Kysymys on lähinnä siitä, missä määrin tiedekuntaa tai laitosta koskevan toimintakuvausten perusteella voidaan suosia tiettyä hakijaa, joka sopii paremmin toimintaympäristössä kuvattuun profiliin. Perinteisen hakijan oikeusturvaa korostavan ajattelun mukaan ei missään määrin, sillä kaikkien kelpoisuuteen ja ansiovertailuun vaikuttavat kriteerit pitäisi sisältyä etukäteen ilmoitettuihin kelpoisuuskriteereihin. Tällainen ajattelu taitaa valitettavasti olla kuitenkin väistymässä. Sen sijaan korostetaan työnantajan intressiä, jonka koetaan edellyttävän joustonvaraa.

Jos sopivuuden ja toimintaympäristökuvausten korostukset ovat vasta pientä hivutusta ”modernia” rekrytointia kohti, kutsumenettely on jo järeämpi ase. Uutuus se ei tietenkään enää ole, mutta nyt kutsusta tulisi entistä järeämpi instrumentti tiedekuntansa eduksi visioivan dekaaniin arsenaaliin. Hänen ei tarvitsisi enää kuulla välttämättä muita kuin laitosjohtajaa. Pienissä tiedekunnissa sellaisia ei edes ole.

En halua maalata liian suurta pirua seinälle. Kukaan ei varmasti suunnittele luopumista tieteellisyuden kriteereistä professorin rekrytoinneissa kokonaan. Yhtä selvää on sen sijaan, että akateemiselle johdolle halutaan nyt mandaatti valita entistä vapaammin tarjokkaista ”sopivin”. Kaavailut muutokset ovat ongelma paitsi päätöksenteon legitimitetin myös laadunvarmistuksen kannalta. Johdon vapaus merkitsisi askelta etäämmälle perinteisestä akateemisesta ansiovertailusta, jossa tieteelliset ansiot ovat painottuneet. Perinteisesti on arvioitu toteutuneita ansioita: ennen muuta tieteellisiä, mutta viime vuosina myös yhä enemmän pedagogisia ja hallinnollisia meriittejä. Nyt tulisi mahdolliseksi painottaa epämääräisempiä ja vaikeammin mitattavia kriteerejä. Toteutuneiden ansioiden lisäksi tulisi mahdollisuus arvioida vapaammin henkilön ”taitoja” ja professorin tulevan kotipesän etuja. Jos tällaisia epämääräisempiä arvoja korostetaan, ei samaan aikaan voida painottaa tieteellistä tai pedagogista ansioituneisuutta yhtä paljon kuin ennen. Kysymys on nollasummapelistä eli siitä, että kaikkea ei voi saada yhtä aikaa.

Miksi ihmeessä tiedekunnan tai laitoksen etuja ei saisi ottaa huomioon? Totta kai saa ja pitää, mutta edut on otettava huomioon etupainotteisesti, henkilöstösuunnitelmissa ja hakuilmoituksissa. Muutoksen kannattajat tapaavat perustella tehostamisvaatimuksia sillä, että samaan tapaan myös yliopiston ulkopuolella täytetään työpaikkoja – miksei myös meillä. Kiihkeimmät reformistit edustavat usein luonnon-tieteitä ja vetoavat myös kansainvälisiin esikuviiin, kuten Yhdysvaltoihin. Jos kerran vapaampi rekrytointi on johtanut siellä huippuyliopistojen syntyyn, miksei se toimisi myös täällä?

Kysymys on kuitenkin myös paljon muusta kuin rekrytoinnin tavasta: esimerkiksi yliopistojen rahoituspohjasta ja tiedeyhteisöjen kokeroista. Meidän yliopistoissamme raha ei liiku samalla tavoin kuin isoissa maissa. Pienissä piireissä myös ulkotieteelliset intressit sekoittavat

helposti rekrytointiratkaisuja. Jos pätevintä ei valita, hänellä ei suinkaan ole useinkaan mahdollisuutta siirtyä ulkomaiseen yliopistoon. Läheskään kaikki tiedekunnat ja tiedealat eivät suinkaan toimi saumattomasti osina kansainvälistä rekrytointia. Kuulee myös väitettävän, että jos huippua ei saada rekrytoitua vauhdilla, tämä katoaa ulkomaille. Ehkä lääketieteessä näin on, mutta useimmissa ihmistieteissä aivokadon uhka ei ole näin välitön.

Pelkään, että on vain ajan kysymys, milloin tulevaisuusarviot, sopivuus ja tiedekunnan etu ajetaan yliopistojen johtosääntöihin ja ehkä myös yliopistolakiin korvaamaan ”vanhanaikainen”, toteutuneisiin ansioihin perustuva vertailu jollei kokonaan niin ainakin osittain. Kehitys on valitettava, mutta omista lähtökohdistaan looginen: johto tarvitsee kaikki mahdolliset instrumentit käyttöönsä kyetäkseen toteuttamaan näkemyksiään. Demokraattinen menettely ei tällaiseen sovi, hakijoiden intresseistä puhumatta.

Professorin rekrytointi on yliopistossa yhtä keskeinen päätös kuin toimitusjohtajan valinta firmassa: varaa epäonnistumisiin ei ole, sillä huonojen valintojen seuraukset ulottuvat laajalle ja yliopistossa lisäksi usein vuosikymmenten päähän. Huonoja rekrytointeja voidaan kuitenkin välttää viilaamalla prosessit niin luotettaviksi, että ne karsivat parhaat esiin mahdollisimman tehokkaasti. Ja ettei jäisi väärää kuvaa: en todellakaan pidä nykyistä tehtävänäyttöä täydellisenä. Sen pahin pullonkaula on asiantuntijamenettely, jota olisi kiireesti uudistettava niin, etteivät rekrytoinnit viipyisi tolkkottomasti. Se on kuitenkin toisen messun aihe.