

mien tärkeyttä. Sillä, millaiset mahdollisuudet erityisesti naisilla on sovittaa yhteen palkkatyötä ja äitiyttä, on suora yhteys siihen, millaisina työmarkkinoiden riskit nuorille aikuisille näyttäytyvät. Tämä kaikki kuulostaa suomalaisestakin näkökulmasta tärkeältä – ja toki myös varsin tutulta.

Ehkä kiinnostavin huomio onkin se, että sosiaalipolitiikassa olisi otettava huomioon työmarkkinoiden muutokset ja se, että nykyisten nuorten aikuisten työurat ovat epävarmempia kuin edellisen sukupolven. Kirjassa todetaan, että esimerkiksi Euroopan unionin nuorisopolitiikassa painotus on ollut koulutuksen merki-

tyksen korostamisessa, mutta tämä ei enää riitä nykyisillä työmarkkinoilla, joilla koulutus ei yksin toimi takuuna sosiaalisia riskejä vastaan. Huomiota olisi sen ohella kiinnitettävä myös työn laatutekijöihin, esimerkiksi määräaikaisiin työsuhteisiin, sekä sukupuolinäkökulmaan ja siihen jo mainittuun perhepolitiikkaan.

Teos toimii mielestäni yleiskatsauksena nuorten aikuisten tilanteeseen eurooppalaisilla työmarkkinoilla sekä erityisesti EU-tason työllisyys-, perhe- ja nuorisopolitiikkaan ja niiden taustalla näkyviin ajattelumalleihin.

Johanna Närvi

Ensikäden kokemuksia akateemisesta johtajuudesta

■ *Ilkka Niiniluoto, Ulla-Maija Forsberg & Aino-Maija Evers (toim.) Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä. Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 88. Unigrafia. 2014. 213 s.*

Niiniluodon, Forsbergin ja Eversin toimittamassa teoksessa Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä 15 Helsingin yliopiston nykyistä ja entistä työntekijää tarkastelee yliopistojen johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Antologia koostuu kunkin kirjoittajan yksin laatimista, runsaan kymmenen sivun mittaisista esseistä sekä teoksen yhteisestä johdannosta. Kirjoittajajoukko on pääosin varsin nimekästä, ja akateemisen hallinnon tehtävistä teoksen kirjoittajakunta omaa kiistatta vahvat näytöt, sillä mukana on laajasti muun muassa dekaaneina ja laitosjohtajina toiminutta professorikuntaa sekä nykyisiä ja entisiä rehtoreita ja kanslereita. Kirjoittajat toteavat, että vaikei vapaata tiedettä, tutkimusta ja ope-

tusta voi suitsia, on olemassa tapoja, joilla hyvä johtaja voi luoda edellytyksiä menestykselle toiminannalle. Teoksen keskeiseksi tarkoitukseksi kirjoittajat määrittelevät näiden tapojen kuvauksen.

Johdannossa teoksen eräänlaiseksi innoittajaksi mainitaan Ståhlen ja Ainamon (2012) toimittama teos ”Innostava yliopisto: Kohti uudistavaa yliopistojohdantamista”. Osa kirjoittajista käykin pienimuotoista keskustelua Innostava yliopisto -teoksen kanssa. Kirjoittajat kuitenkin linkittävät tarkasteluun vain vähäisessä määrin yliopistojohdantamisen tieteelliseen ja teoreettiseen keskusteluun. Tämä on toki sinänsä ymmärrettävää, sillä kyseessä ovat käytännön esimies- ja hallintotyön kautta kannuksensa johtamiskysymyksissä hankkineet henkilöt. Varsinaisia johtamisen, hallinnon ja organisaatioiden tutkijoita ei kirjoittajien joukosta juurikaan löydy. Teoksen tiettyä teoreettista köykäisyyttä kompensoi tapa, jolla monet kirjoittajista tulevat ikään kuin siinä sivussa

kertoneeksi myös oman kasvun kaarensa akateemiseksi johtajaksi puidessaan kukin omasta näkökulmastaan akateemista johtamista.

Toisaalta juuri akateemisen johtajuuden sekä johtamiseen liittyvän tieteellisen tutkimuksen suhdetta kuvaa teoksessa varsin mielenkiintoisella tavalla professoriliiton vuoden professoriksi ja Helsingin yliopiston vuoden esimieheksi valittu Liisa Keltikangas-Järvinen. Keltikangas-Järvinen kertoo, kuinka häntä palkintojen myötä alettiin toistuvasti pyytää luennoimaan akateemisesta johtajuudesta. Koska hänellä ei ollut omien sanojensa mukaan teoreettista ymmärrystä johtajuudesta – jota tosin on hieman vaikea uskoa, sillä Keltikangas-Järvinen on psykologian professori – hän päätti lähteä ”systemaattisesti tutustumaan johtajuuden oppeihin”. Keltikangas-Järvinen (s. 136) toteaa: ”Nopea Gallup osoitti, etten ollut ainoa. Kukaan tavoittamistani kokeneista ja tulosta saavuttaneista tutkimusjohtajista ei ollut opiskellut johtajuutta yhdenkään oppikirjan vertaa. Teorian ja käytännön kuilu syveni, kun kävin läpi joukon akateemisesta johtajuudesta kirjoittaneita tutkijoita. ... Usein kirjoittajilla ei ollut mitään kokemusta tutkimuksen johtamisesta.”

Keltikangas-Järvisen mainitsema seikka tuo konkreettisella tavalla esiin keskustelun, jota on käyty johtamiseen ja hallintoon liittyvien kysymysten tiimoilta jo vuosien ajan; onko mielekästä käyttää niin paljon aikaa, voimia ja resursseja johtamisen tutkimukseen, jos keran menestyvät johtajat eivät tällaista tietoa työssään sovelle? Tilannetta tuskin helpottaa se, että kuten muidenkin pragmaattisten tieteenalojen tapauksessa, johtamiseen liittyvä keskustelu on siirtymässä yhä enemmän aihepiirin tutkijoiden väliseksi, kansainvälisten tieteellisten aikakauskirjojen sivuilla tapahtuvaksi analyysiksi. Keltikangas-Järvisen (s. 137) lopputulema tutkimusmatkastaan johtamisen teorioiden äärelle onkin tyyli: ”Lankeamatta liioitteluun voi sanoa, että ihmistutkimuksesta on vaikea löytää toista aluetta, jossa yhtä vähäisellä tutkimusevidenssillä olisi kirjoitettu yhtä paljon ja yhtä vakuuttavasti (...) Akateemisen

johtajuuden kuvauksissa ja malleissa on kielten ja käsitteiden avulla rakennettu maailma, jota arjen tutkimustyötä tekevä tutkija ei enää tunnista, puhumattakaan että saisi siitä apua arjen työlleen.”

Keltikangas-Järvisen kriittisistä havainnoista rakentuu mielenkiintoinen silta teoksessa muuten vahvasti läpikäytyä teemaan: yliopistouudistuksen myötä tapahtuneeseen johtamisen ammattimaistumiseen yliopistoissa. Lähes kaikki teoksen kirjoittajat peilailevat kokemuksiinsa yliopistojohtamisesta suhteessa viime vuosien muutoksiin. Yliopistouudistuksen myötä johtajien valta, mutta myös vastuu on kasvanut. Kuitenkaan varsinaisen akateemisen työn perusluonnetta viimeaikaisten muutosten ei teoksessa katsota muuttaneen miksiäkään, ja johdannossa (s. 5) todetaankin: ”Hallintomallien vaihtelut eivät ole muuttaneet tieteellisen toiminnan luonnetta tutkijoiden työhuoneissa, laboratorioissa ja luentosaleissa, mutta johtajien tehtävät ja vastuut ovat merkittävästi kasvaneet”.

Kriittinen lukija ei voi olla huomauttamatta, että siinä missä tilanne epäilemättä saattaa näyttää yliopistojen ylimmästä johdosta käsin näin yksiulotteiselta, voi asiasta syntyä varsin erilainen kuva, jos sitä tarkastelee tavallisten, yliopistoissa opetus- ja tutkimustehtävissä toimivien työntekijöiden näkökulmasta, kuten esimerkiksi Kirsi-Mari Kallio (2014) on tuoreessa väitöskirjassaan tehnyt. Jotta tavallisten tutkijoiden ja opettajien ääni olisi saatua kuuluviin, myös Niiniluodon ja kumppaneiden toimittama teos olisi kaivannut laajemmin ylimmän johdon ja hallinnon ulkopuolisia näkökulmia. Paikkansa olisi lisäksi saattanut ansaita yliopistojen johtamista tutkivien asiantuntijoiden puheenvuorot – jos ei muuten niin vastaamaan Keltikangas-Järvisen esittämään kritiikkiin. Nyt tällaista akateemisen johtamisen ja työn tutkimuksen näkökulmaa edustaa teoksessa oikeastaan vain Anne Nevgin essee.

Vaikka selkeää punaista lankaa teoksesta on vaikea löytää, on Akateemisen johtamisen peruskysymyksiä -teoksesta aistittavissa läpäisevänä peruspositiivinen sävy suhteessa

Helsingin yliopiston uudistuksiin ja muutoksiin sekä laajemmin yliopistokentän muutokseen. Siinä missä kriittinen lukija saattaa tällaista kavahtaa, olisi toisaalta outoa, jos ammattijohtajat eivät itse lujasti uskoisi läpivieminsä uudistusten voimaan. Tästä huolimatta myös kriittisimmille puheenvuoroille olisi eitämättä ollut paikkansa tai ainakin ne olisivat lisänneet teoksen uskottavuutta tavallisen yliopistotyöntekijän silmissä. Lukija jääkin pohtimaan, josko yhtäältä yliopistojen ylimmän johdon ja toisaalta niiden tavallisten työntekijöiden (tutkijakoulutettavista aina riviprofessoreihin) maailmankuvat voivat esimerkiksi yliopistojen tulosohjauksen suhteen todella olla niin etäällä toisistaan kuin on pääteltävissä vertaamalla vaikkapa eräitä teoksen esseitä suhteessa eräisiin muihin tuoreisiin yliopistojen muutosta käsitteleviin kirjoituksiin.

Tietystä hajanaisuudestaan huolimatta Akateemisen johtamisen ydinkysymyksiä on mielenkiintoista luettavaa ja sitä voi suositella kenelle tahansa, joka on kiinnostunut niin yliopistojen kuin asiantuntijaorganisaatioi-

den johtamisesta laajemmin. Teoksen ehdoton vahvuus on Helsingin yliopiston ja sen tiedekuntien ylimmän johdon omalla kynällä kirjoittamat reaali maailman esimerkit ja kuvaukset tämän päivän akateemisesta työelämästä. Teos epäilemättä provosoi muutosoptimismillaan yliopistouudistukseen kriittisesti suhtautuvia tahoja, mutta toisaalta teoksen positiivinen perussanoma luo myös mielenkiintoista vaihtelua muutoin pessimismin leimaanmaan yliopistodiskurssiin.

Tomi J. Kallio

Kirjallisuus

- Kallio, K.-M. (2014) "Ketä kiinnostaa tuottaa tutkimintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?" – Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Stähle, P. & Ainamo, A. (toim.) (2012) *Innostava yliopisto: Kohti uudistavaa yliopistojohtamista*. Helsinki: Gaudeamus.

Tehokkuuden parantamista, uuden luomista ja resurssien kehittämistä

■ **Tero Vuorinen: *Strategiakirja – 20 työkalua*. Helsinki. Talentum. 2014. 284 s.**

Strateginen ajattelu on syntynyt jo noin 500 vuotta eKr. sodankäynnin yhteydessä haasteesta, miten voitetaan vihollinen. Sitten strategisen ajattelun keinoin on esimerkiksi laskettu tehdastyön kustannuksia ja vastattu kunakin aikana syntyneisiin senhetkisiin haasteisiin. Usein uudet mallit ovat rakentuneet vanhojen mallien pohjalta. Strateginen tehostaminen on ollut hallitsevin ajattelusuun-

ta jo tieteellisestä liikkeenjohdosta lähtien, ja vasta 1980-luvulla nousi varsinaisesti esille strateginen johtaminen sisältäen yrityskulttuuriin vaikuttamisen, leadership-ajattelun ja osallistamisen.

Tero Vuorisen kirja kertoo nimensä mukaisesti strategisista työkaluista, joista hän esittelee 20 luokitellen työkalut neljään ryhmään: työkaluja tehokkuuden parantamiseen, uuden luomiseen, resurssien kehittämiseen ja aseointiin. Jokaisessa lohkossa esitellään viisi työkalua, mutta juuri niiden valintaa ei varsi-