

17. 10. 2011

nro 1036/1/12/2011

5 liitettä

Jyväskylän yliopiston hallitukselle

Pyydän kunnioittaen tulla huomioon otetuksi täyttäessänne Jyväskylän yliopiston viiden vuoden määräaikaista rehtorin työtehtävää 1.8.2012 alkaen.

Jyväskylässä 17. lokakuuta 2011


Petri Karonen
Professori

Liitteet:

Liite 1. CV

Liite 2. Julkaisuluettelo

Liite 3. Kuvaus siitä, mihin suuntaan ja miten hakija johtaisi Jyväskylän yliopistoa

Liite 4. Selvitys johtamiskokemuksesta ja muista ansioista haettavana olevaan tehtävään

Liite 5. Palkkatoivomus ja ilmoitus, onko hakijalla mahdollisuus aloittaa tehtävään perehtyminen jo kevään 2012 aikana

Liite 3. Kuvaus siitä, mihin suuntaan ja miten hakija johtaisi Jyväskylän yliopistoa

Yleiskuva

Jyväskylän yliopisto on menestyvä, monitieteinen ja monialainen tiedeyliopisto. Perusrakenteiltaan yliopisto on kunnossa, eikä suuria muutoksia toiminnan yleislinjoihin ole tarpeen tehdä. Tietenkin maan hallituksen ja OKM:n peruslinjaukset on otettava toiminnassa huomioon, mutta uusimpien (OKM palaute lokakuu 2011) tietojen perusteella tilanne ei Jyväskylän osalta näytä poikkeuksellisen haasteelliselta.

Rehtorikaudellani Jyväskylän yliopiston toimintaa määrittäisivät edelleen pitkäjänteinen, monikärkinen ja monialainen tutkimus- ja koulutustoiminta, johon yhteiskunnallinen vaikuttavuus monipuolisesti ja laajakatseisesti ymmärrettynä luontevasti nivoutuu. Tältä osin yliopiston nykyinen strategia *Laatua ja liikettä* ei kaipaa kuin normaalia ajan mukanaan tuomaan päivitystä - perusteiltaan se on ajateltu ja toteuttamiskelpoinen kokonaisuus. Strategian toimeenpano on suurelta osin rehtorin vastuulla, joten mainittu työ on aivan toiminnan ytimessä.

Tulevaisuus

Kuten tähänkin saakka, tulevalle viisivuotiskaudella korkealuokkainen tutkimustoiminta on toiminnan ytimessä. Tutkimustyön perustalle on helppo ylläpitää ja kehittää koulutusta sekä yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Yliopistolaitoksella yleensä ja niin myös Jyväskylän yliopistolla on tulevien vuosien aikana edessään merkittäviä haasteita, joita ovat taloudellisten ja demografisten seikkojen lisäksi mm. entisestään koventuva kotimainen ja kansainvälinen kilpailu.

Tällä hetkellä Jyväskylän yliopisto hyötyy siitä, että monissa muissa yliopistoissa on vasta aivan hetki sitten herätty rakenteellisiin kehittämistoimiin, joiden satoa kilpailijat voivat odottaa saavansa tulevana viisivuotiskautena. Jyväskylän yliopistolle on oleellista, että yliopisto ei yhtäältä heikennä toimivia yksiköitä. Siten ei tule pyrkiä liian teräviin tutkimuksen ja koulutuksen ”kärkeen”, vaan tukea nykyisten vahvojen yksikköjen parhaita osia, joita on monissa yksiköissä useampia kussakin. Toisaalta on varottava levittämästä tutkimus- ja koulutuslavastuita tai toimintaa sellaisille alueille, joista Jyväskylässä ei ole riittävästi aiempaa tuntemusta tai jotka ovat jo nyt liian ankarasti kilpailtuja. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että yliopiston kannattaa keskittyä jo koeteltujen ja vahvaa tulosta tekevien alojensa kehittämiseen niin, että niihin luontevasti liittyvät uudet avaukset saisivat jo lähtökohtaisesti tukea aiemmista vahvoista aloista.

Viisivuotiskausi sisältää sängen runsaasti aiemmin tunnistamattomia riskejä, joten uusiin, kokonaan tuntemattomiin, hankkeisiin lähtemisessä on oltava pidättyväisiä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että toiminnassa pyrittäisiin mahdollisimman "varmaan" toimintaan, sillä sellainen toimintatapa johtaa nopeasti toiminnan pysähtymiseen ja taantumiseen. Jyväskylän yliopiston menestys tulee jatkossakin perustumaan laajaan tutkimus- ja koulutusvolyyymiin, joissa onnistuminen takaa ainakin kohtuulliset taloudelliset resurssit. Yliopiston johdossa on arvostettava niitä yksiköitä, jotka tuottavat kokonaisvaltaisesti hyvää ja vakaata tulosta niin tutkimuksen kuin koulutuksenkin aloilla, sillä juuri nämä "volyyymialat" antavat myös pienemmille ja/tai vain osittain menestyksellisille yksiköille mahdollisuuden kehittyä ja osin jopa loistaa.

Kansainvälisen yhteistyön merkitystä ei voi korostaa liikaa, mutta siihen panostaminen vaatii myös selkeästi lisäresursseja. Kuitenkin mahdollisuudet saavuttaa hyviä tuloksia esimerkiksi tutkimusrahoitusrintamalla ovat riskeistä huolimatta hyvät, joten niihin kannattaa satsata. Yksi varsin edullinen tapa kehittää tätä toimintaa on helpottaa varttuneiden tutkijoiden opetus- ja hallintotaakkaa tutkimusjaksojen avulla. Jyväskylän yliopisto on - kuten mm. rehtori Aino Sallinen ilmoitti avajaispuheessaan syyskuussa 2011 - siirtymässä tutkimusjaksojärjestelmään, joka mahdollistaa tämän tärkeän teeman edelleen kehittämisen.

Yliopiston johtaminen ja suhde hallitukseen

Yliopiston rehtorina toimisin ennen muuta niin, että sekä yliopiston johtaminen että resurssien jako yksiköille ja tutkimusryhmille tapahtuisivat kokonaisvaltaisesti olemassa olevan ja itse kerätyn tiedon sekä osoitettavissa olevien tulosten analyysin jälkeen. Samalla johtamisessa ja analyysiperusteissa otettaisiin huomioon riittävän pitkä aikaväli, jolloin suurin osa satunnaisista kausivaihteluista pystytään puhdistamaan päätöksenteon pohjana olevasta informaatiosta. Rehtorina osallistuisin omatoimisesti aineistojen analysointiin ensi käden tiedon saamiseksi ja kokonaiskuvan näpeissä pitämisen varmistamiseksi. Erityistä huomiota kiinnittäisin siihen, että hallituksella ja toimivalla johdolla olisi tieto siitä, mitä tuloksia annetuilla resursseilla ja kehittämistoimenpiteillä on saatu aikaan ja mitä päätelmiä asiasta voidaan tehdä.

Yksikään tieteenala ei saa hyötyä kohtuuttomasti vanhoista näytöistä tai maineestaan, vaan kaikkien tieteenalojen ja oppisuuntausten on oltava periaatteessa samalla viivalla resursseja jaettaessa. Tässä työssä hyödyntäisin voimakkaasti valtakunnallista ja kansainvälistä tutkimus- ja selvitysaineistoa, ja edistäisin tämän tiedon jakamista tulosyksiköihin, jotta kenellekään eivät jäisi päätöksenteon perustana olevat faktat

tunnistamatta. Pääosan toiminnasta tulee perustua yliopiston strategiasta johdettaviin seikkoihin, mikä osaltaan suuntaa yksiköjä ja tutkimusryhmiä yhteistä päämäärää kohti. Kuitenkin tietynlaisia hallittuja riskejä on saadun evidenssin ja tulevaisuuden ennakoinnin perusteella syytä ottaa. Silti esimerkiksi uusimman tutkimuksen arvioinnin tuloksia on hyödynnettävä myös silloin, kuin niiden tulokset eivät vastaa ennakkokäsitystä tai -luuloja. Toisin sanoen erilaisten tietoaaineistojen määrätietoisella analyysillä pystytään ennakoimaan toimintaa entistäkin paremmin ja siten helpottamaan yksiköiden ja yksittäisen henkilökunnan jäsenen ymmärrystä omasta ja edustamansa osaorganisaation suunnasta ja tulevaisuudesta.

Rehtorina tehtäväni tulevana viisivuotiskautena olisi ennen muuta yliopiston sisäisen organisaation kehittäminen ennen muuta suhteessa tiedeyhteisöön. Taustani ja kiinnostukseni vuoksi (ks. *Liite 4. Selvitys johtamiskokemuksesta ja muista ansioista haettavana olevaan tehtävään*) osallistuisin aktiivisesti organisaation toimivuuden kehittämiseen niin hallintokeskuksen kuin eri tiedekuntien välillä. Johtamiskäsitykseni lähtee siitä ajatuksesta, että johtajan tulee olla perillä organisaation suurista linjoista ja suurimmasta osasta pienemmistäkin - vain sillä tavalla johtaja osaa esittää riittävän kriittisiä ja rakentavia kysymyksiä organisaatiolle. Samalla johtaja pystyy aidosti punnitsemaan ratkaisuehdotuksia ja parannusvaihtoehtoja. Joka tapauksessa Jyväskylän yliopistossa vallitsee vielä vuosia rinnakkain useampia hallinto-, toiminta- ja jopa johtamiskulttuureita, joiden yhteensovittaminen sekä joissakin tapauksissa uudelleensuuntaaminen ja muuttaminen vaatii runsaasti aikaa ja huomiota.

Rehtorina panostaisin vahvasti organisaation sisäiseen tiedonkulkuun sekä luotettavan tilasto- ja fakta-aineiston tuottamiseen, johon itse aktiivisesti osallistuisin ja tekisin niistä laajoja analyysejä. Suuren tiedekunnan dekaanina olen havainnut aivan perustiedon ja toisinaan jopa aivan perusinformaation jakamisen (tieto ja informaatio eivät tunnetusti ole yksi ja sama asia) antavan tärkeän lisäarvon yksiköiden johtajille ja yksiköiden henkilöstölle. Rehtorin tehtävänä on organisaation sisällä johtaa toimintaa, osoittaa sille peruslinjaukset, joiden mukaan tulee edetä sekä omalta osaltaan merkittävästi auttaa tulosityksiköitä yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Samalla rehtorin tulee hyödyntää asiantuntijaorganisaationsa parhaita voimia yhteisen päämäärän saavuttamiseen, vaikka luonnollisesti monissa asioissa rehtori ja/tai hallitus sanoo viimeisen sanan ja lopullisen päätöksen.

Vahvistaisin edelleen tiedekuntien ja yliopiston ylimmän johdon välistä vuorovaikutusta. Käytännössä se tarkoittaisi rehtorin, hallintojohtajan sekä muiden keskeisten hallintohenkilöiden sekä tiedekuntien dekaanien säännöllisesti pidettäviä (jopa joka toinen viikko) yhteispalavereja, joissa käytäisiin läpi ja keskusteltaisiin edellisessä kappaleessa mainittuja asioita. Dekaanien tehtävät suhteessa rehtoriin ja muuhun

yliopiston johtoon kiinteytyisivät, mikä merkitsisi heidän työtaakkansa kasvua entisestään. Tässä tilanteessa olisi syytä siirtyä suurimmissa tiedekunnissa päätoimisiin dekaaneihin (mikä käytäntö tosin taitaa jo tällä hetkellä toteutua ainakin kahdessa suurimmassa tiedekunnassa) ja pienemmissä puolipäiväiseen dekaaniuuteen. Joka tapauksessa tämä olisi monissa yhteyksissä tärkeäksi katsottua johtamisen tukemista. Rehtorina pitäisin henkilökohtaisesti jatkuvaa ja säännöllistä yhteyttä jokaiseen tiedekuntaan ja omalta osaltani sparraisin niitä entistä parempiin tuloksiin - käytännössä joku saattaisi pitää tätä hiostuksena, mutta itse näkisin asian ennen muuta johdon tukena yksiköille, joissa kuitenkin tehdään koko yliopiston kannalta tärkein tulos: tutkimus ja koulutus. Rehtorin ja yksiköiden välitön, kiinteä ja jopa liioitellun toistuva yhteydenpito nopeuttaa tiedonkulkua molempiin suuntiin, minkä lisäksi mahdollisuudet suoraan ja välittömään palautteeseen vahvistuisivat. Organisaation ja sen osaorganisaatioiden jatkuva asemointi ja vertailu muihin vastaaviin ja/tai analogisiin organisaatioihin tuo puolestaan kehitystyöhön runsaasti lisätietoa ja uusia näkökulmia. Olen havainnut mainitunlaisen menetelmän erittäin käyttökelpoiseksi esimerkiksi rakenteellisen kehittämisen hankkeissa (Allianssi-yhteistyö, UNIFI-rake-hankkeet jne). Oleellista on ylipäätään havaita, kuinka vähän tällaiseen työhön on panostettu Suomessa.

Rehtorin ja hallituksen suhteen tulee olla suora ja avoin. Rehtorin ja hallituksen tulee reagoida nopeasti tilanteisiin, minkä vuoksi hallituksella tulee olla päätöksenteossaan laaja informaatiopohja. Rehtorin ja hänen lähimmän henkilökuntansa tulee laatia informaatiosta tiivistyksiä ja perusteltuja vaihtoehtoisia toimenpide-ehdotuksia. Tiivis ja molemminpuoliseen luottamukseen perustuva vuorovaikutus mahdollistaa niin uusien ajatusten esittämisen, parhaiden ja vähemmän hyvien vaihtoehtojen analysoinnin, visioiden ja ”pahimpien skenaarioiden” suoraviivaisenkin pohdinnan sekä perustellun ja kestäväällä pohjalla olevan päätöksenteon. Menetelmää voisi kutsua klassiseksi *pro et contra* -metodiksi, joka parhaimmillaan tuottaa toiminnan perustaksi yhtä aikaa niin hedelmällistä tietoa kuin teräksenlujaa faktaakin.

Liite 4. Selvitys johtamiskokemuksesta ja muista ansioista haettavana olevaan tehtävään

Olen toiminut Jyväskylän yliopiston palveluksessa kaksi vuosikymmentä, sillä ensimmäinen työpäiväni silloisessa historian laitoksessa oli 1.9.1991. Alusta lähtien olen opettanut runsaasti (erityisesti 1990-luvulla tavallisimmin 10 - 12 tuntia/viikko) ja ohjannut pitkälti toista sataa pro gradu-työtä ja lukemattoman määrän muita seminaaritöitä ja kirjoitelmia (ks. CV). Kahdenkymmenen vuoden kokemuksen myötä olen ollut aktiivisesti mukana Jyväskylän yliopiston ja suomalaisen yliopistolaitoksenkin muutoksessa. Professorina olen toiminut ensin vt:na, vs.:nä ja ma:na 1990-luvun lopusta alkaen ja sittemmin vuoden 2003 alusta toistaiseksi tehtävään nimitettynä.

Yliopiston hallinto- ja luottamustehtävissä olen ollut aivan työsuhteeni alusta lähtien, ensin oman oppiaineeni (Suomen historia) puitteissa. Siirryin varsin nopeasti (viimeistään vuonna 1992) laitostason (silloinen historian laitos) tehtäviin ja nyt jo yli vuosikymmenen ajan olen toiminut tiedekunnan sekä yliopiston erilaisissa hallintotöissä. Historian ja etnologian laitoksen johtajana (2003 - 2008) olin päävastuussa laitosfuusion läpiviennistä. Vuodesta 2008 alkaen olen työskennellyt humanistisen tiedekunnan dekaanina, jonka tehtävän myötä nimenomaan koko yliopistoa koskevat selvitys- ja hallinnointityöt ovat merkittävästi kasvaneet. Samaan aikaan valtakunnalliset tehtävät sekä yliopiston edustajana että oman tieteenalan keskeisissä järjestöissä ovat tulleet tutuiksi. Ensin mainittuihin kuuluu esimerkiksi UNIFI:n rakenteellisen kehittämisen työryhmän jäsenyys (2011) ja Jyväskylän yliopiston kirjaston johtokunnan puheenjohtajuus. Jälkimmäisistä mainittakoon mm. Suomen Historiallisen Seuran sekä Tilaushistoriakeskukseen johtokunnan jäsenyydet. Tällä hetkellä olen myös Jyväskylän yliopiston yliopistokollegion puheenjohtaja.

Olen lähtökohtaisesti tutkija, kuten julkaisuluettelostani näkyy. Viimeisen vuosikymmenen aikana hallinnolliset tehtävät ovat kiistatta vähentäneet mahdollisuuksiani täysipainoiseen julkaisutoimintaan, mutta olen koko ajan julkaissut kotimaisilla ja kansainvälisillä foorumeilla Suomen ja taloushistorian alaan liittyviä tieteellisiä tutkimuksia. Kielitaitoni kattaa englannin lisäksi ennen muuta, islantia lukuun ottamatta, kaikki pohjoismaiset kielet, mikä on varsin luontevaa tutkimus- ja opetustyöni suuntautumisen vuoksi.

Hallinto ja johtaminen ovat olleet minulle luonteva ja johdonmukainen työuran osa-alue, sillä olen tutkijana tehnyt alusta lähtien tutkimusta juuri näistä teemoista. Väitöskirjani (julkaisuluettelon kohta C 5) käsitteli kaupunkihallinnon organisoitumista Ruotsin valtakunnan kaupungeissa 1600-luvulla ja nimenomaan hallinnollis-oikeudellisen tehokkuuden ja toiminnan näkökulmasta. Työssä on yhdistetty kvalitatiivis-

kvantitatiivinen näkökulma, joka olen sittemmin soveltanut myös käytännön johtamis- ja esimiestyössäni. Väitöskirjan aihepiiriä jatkoi suurvaltakauden virkamiehistöä käsittelevä tutkimus (esimerkiksi julkaisuluettelo C 6). Sittemmin olen analysoinut mm. laajasti suomalaisen yritysjohtamisen kysymyksiä ja nimenomaan pitkällä aikavälillä, sillä tutkimuksessa *Patruunat ja poliitikot* (julkaisuluettelo C 12) käsitteletin suomalaisia yritysjohtajia 1600-luvulta 1900-luvun alkuun. Hyödynsin työssä runsaasti liiketaloustieteen ja hallintotieteen havaintoja johtamisesta ja hallinnoista. Monista historia-alan tutkimuksista poiketen asiaa analysoitiin sekä menestyneiden että epäonnistuneiden johtajien näkökulmista, minkä lisäksi tutkittiin laajasti yritysjohtajien toimintaa yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa; siihen perustuu kirjan otsikossakin esiintyvä käsite ”poliitikot”. Sittemmin olen kirjoittanut kymmeniä tieteellisiä pienoiselämäkertoja suomalaisista liikemiehistä (ks. julkaisuluettelo kohta A), minkä lisäksi jo pro gradu-työssäni, joka on samalla taloushistorian pro gradu, analysoin tärkeän suomalaisen varustamon, Oy Finnlines Ltd:n, vaiheita 1940-luvulta 1980-luvulle (julkaisuluettelo C 1). Taloushistoriallinen näkökulma ja tietynlainen tottumus rahan liikkeen analyysiin on antanut minulle varmuutta toimia myös ”reaalimaailman” taloudellisten suureiden ja realiteettien parissa.

Jyväskylän yliopiston organisaatiosta ja vaiheista ylipäätään minulla lienee tavanomaista laajemmat tiedot, sillä olin yksi kolmesta Jyväskylän yliopiston historia-teoksen (julkaisuluettelo C 15, kaksi osaa, yhteensä 900 sivua) toimittajasta. Tältä osin uskallan väittää tuntevani hyvin Jyväskylän yliopiston menneisyyden ja pitkän aikavälin kehityslinjat. Niiden tuntemus auttaa merkittävästi myös tulevaisuuden ennakkointia - tämä käsitys on myös monien asioiden perillä olevien taloustieteilijöiden, kuten Henry Minzbergin, näkemys strategisesta johtamisesta. Historiantutkimus ja hallintotieteet puolestaan ovat syventäneet ymmärrystäni erilaisten hallinto- ja johtamiskulttuurien yhtäaikaisesta ja ”päällekkäisestä” olemassaolosta sekä niiden tiedostamisen ja muuttamisen merkityksestä tuloksellisen ja tehokkaan toiminnan varmistamiseksi. Uskon, että juuri näiden ilmiöiden ja prosessien tuntemus auttaa siirtymävaiheen muutosten onnistuneessa läpiviennissä.

Olen johtanut useita Suomen Akatemian rahoittamia tutkimushankkeita, ja toimin parhailtaan huippuyksikön varajohtajana. Olen onnistunut varsin hyvin 2000-luvulla täydentävän rahoituksen hankinnassa. Läheskään kaikki hankesuunnitelmat eivät ole johtaneet myönteiseen rahoituspäätökseen, mutta en ole luonteeltani helposti lannistuvaa tyyppiä. Olen projektinjohtajana, laitosjohtajana ja nykyisin dekaanina kannustanut henkilöstöä ja alaisiani hakemaan jatkuvasti rahoitusta kaikkein kovimmin kilpailuista paikoista. Uskon, että esimerkkilläni on ollut vaikutusta tiedekunnan hakuintensiteettiin ja vähintäänkin hyvään menestykseen myös rahoituksen saamisessa. Lisäksi olen systematisoinut apurahojen suositusjärjestelmän, ja tulokset ovat tältä osin sangen

kohtuulliset, sillä suosituksillani - joiden merkitys ei tietenkään ole yksinomainen tai läheskään aina ratkaiseva, mutta kuitenkin tärkeä - on saatu varsin runsaasti tutkimusresursseja niin projekteihin kuin yksittäisille tutkijoille (ks. CV, kohta 4).

Toimin yhtäjaksoisesti viisi ja puoli vuotta Jyväskylän yliopiston tiedeneuvoston jäsenenä, joten lienen edelleen pisimpään ko. elimessä toiminut tiedekuntien edustaja. Tiedeneuvoston jäsenenä opin näkemään Jyväskylän yliopiston edustaman tutkimuskentän kokonaisuutena ja etsimään niistä objektiivisesti vahvuuksia ja heikkouksia. Tällä hetkellä toimin mm. Jyväskylän yliopiston tutkijakoulun johtoryhmän jäsenenä.

Johtaminen jaetaan yleensä yhtäältä päälliköintiin ja johtamiseen (*management - leadership*) ja toisaalta ihmisten ja asioiden johtamiseen. Ensin mainitun jaottelun osalta luonnehtisin itseäni ensi sijassa suurten linjojen johtajaksi, jolla on kuitenkin tarkka silmä myös yksityiskohtiin ja rutiineihin. Johtajana olen ennen muuta *asia*ihmisten johtaja, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa sitä, että perustan päätöksentekoni ennen muuta faktoihin, joihin olen ennalta kunnolla tutustunut. Sen vuoksi kykenen ikäviin ja raskaisiin päätöksiin, koska pystyn tavallisesti perustelemaan päätökseni hyvin. Pyrin aina ottamaan asiat asioina ja niin, että "asiat ratkaisevat". Se tarkoittaa, että en ota päätöksentekooni tai mahdollisesti henkilöni kohdistuvaa kritiikkiä henkilökohtaisesti. Katson olevani johtajana helposti lähestyttävä, jos kohta toisinaan varsin suorasanainen ja -viivainen, mikä kiistatta saattaa aluksi olla yllätys aremmille ihmisille. Vastaavasti kuuntelen ja otan huomioon vastakkaisia mielipiteitä, kunhan ne perustuvat riittävään tietämykseen ja kotiläksyjen tekemiseen. Olen täysillä mukana kaikissa tärkeiksi katsomissani asioissa, joten johtamistyylini on toisinaan varsin kiihkeä. Suurin osa ihmisistä ymmärtää asiain tilan hyvin. Sinänsä ymmärsin jo nuorena, että kaikkia yksilöitä tai edes organisaatioita ei voi aina miellyttää, mutta päätösten pitää olla perusteltuja. Tältä osin voin puhtaalla omallatunnolla sanoa, että olen nukkunut yöni sikeästi, enkä muutenkaan ota liikaa paineita työstäni. Arvioisin, että yleinen paineensietokykyäni ja kapasiteettini tehdä kymmeniä asioita yhtä aikaa ovat keskimääräistä paremmat.

Johtajana olen tottunut tekemään myös kovia päätöksiä, enkä pidä konfliktiakaan kavahdettavana tai epätoivottavana ongelmanratkaisukeinoa. Osittain tämä liittyy *pro et contra* -näkökulmaan: konsensuskseen pyrkiminen ja yksimielisyyden korostaminen eivät välttämättä tuo organisaatiosta esille kaikkia oleellisia tekijöitä tai saa sitä riittävään liikkeeseen. Sinänsä en, kuten tuskin kukaan muukaan, halua tapella töissäkään, mutta varsinkin tiedeyhteisössä argumenttien - joita on jokseenkin aina oltava enemmän kuin yksi - tulee olla moniulotteisia ollakseen uskottavia ulospäin ja ennen kaikkea organisaation jäsenille. Lähdän siitä, että asiat voivat kiistellä, mutta mahdolliset ihmisten väliset erimielisyydet on jätettävä työpaikan ulkopuolelle. Suosin kasvotusten tapahtuvaa

vuorovaikutusta, koska olen havainnut sen parhaaksi tavaksi kehittää ideoita eteenpäin ja myös korjata epäselvyyksiä ja väärinkäsityksiä.

Edellä sanotun perusteella johtamistapani voi tiivistää akronyymiksi SUPRA-johtaminen. Kyse ei suinkaan ole kylmäfysiikkaan liittyvästä ominaisuudesta, vaan termi kumpuaa omakohtaisesta tutkimustyöstä ja käytännön kokemuksesta. Se tarkoittaa yksinkertaisesti *SU*unnittelua, *Pol*itikointia ja *Res*urssien *Allo*kointia. Olen pyrkinyt kaikessa toiminnassani toimimaan niin, että asiat suunnitellaan ensin kunnolla, sitten politikoidaan - "politikointi" tarkoittaa tässä kaikenlaista yhteydenpitoa olennaisten instituutioiden, organisaatioiden ja yksilöiden välillä, ml. "politikointi" perinteisessä mielessä. Mikäli asiat ovat menneet suunnitelmien mukaan, on vuorossa hankittujen resurssien allokointi yksiköille tai muille toimijoille. Prosessi on käsitykseni mukaan sekä yksinkertainen että rakenteeltaan sangen jäykkä, sillä näiden kolmen osa-alueen paikkojen vaihtaminen (esimerkiksi politikointi ennen suunnittelua, resurssien allokoinnista nyt puhumattakaan) ei tuota yhtä hyvää tulosta kuin edellä mainittu, paljolti kronologinen, toimintatapa. Tällä en suinkaan tarkoita, etteikö esimerkiksi tilanteenmukaisuuksilla ja hetkeen tartumisella olisi oma aikansa ja paikkansa, mutta liian suuren painoarvon saadessaan organisaation toiminnan ennustettavuus (myös henkilökunnalle ja sidosryhmille) ja jossain määrin jopa uskottavuus voi merkittävästi heikentyä. Itse asiassa SUPRA-johtaminen mahdollistaa entistä paremman *ad hoc*-toiminnan, koska perustoiminnot ovat sen myötä tavallisesti jo lähtökohtaisesti hyvällä tolalla.

Liite 5. Palkkatoivomus ja ilmoitus, onko hakijalla mahdollisuus aloittaa tehtävään perehtyminen jo kevään 2012 aikana

Palkkatoivomukseni on 13 000 euroa kuukaudessa, mitä perustelen ennen muuta tehtävän vaativuudella ja monialaisen yliopiston johtamisessa eteen tulevan tehtäväkentän laajuudella. Oletan, että tilanteen mahdollisesti tullessa ajankohtaiseksi johtajasopimuksessa määriteltäisiin tarkemmin myös muita työhön liittyviä seikkoja.

Tehtävään perehtymisen aloitus jo keväällä 2012 olisi erittäin tärkeää, mutta tässä vaiheessa en voi vielä sanoa, miten humanistinen tiedekunta tulisi suhtautumaan siihen, että olisin poissa tiedekunnan johtotehtävistä jo huomattavasti ennen työn virallista alkamista.

Jyväskylässä 17. lokakuuta 2011


Petri Karonen