

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

LUT School of Business and Management

Strategisen johtamisen maisteriohjelma

Pro gradu - tutkielma

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN YLIOPISTOSSA

Mia Lehto, 2018

Ohjaaja: Dosentti Pia Heilmann

2. Tarkastaja: Tutkijatohtori Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Lehto, Mia Karoliina
Tutkielman otsikko:	Työhyvinvoinnin kehittäminen yliopistossa
School:	LUT School of Business and Management
Pääaine:	Strateginen johtaminen
Vuosi:	2018
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 220 sivua, 17 kuvaa, 7 taulukkoa ja 2 liitettä
Työn tarkastajat:	Dosentti Pia Heilmann, Tutkijatohtori Mika Vanhala
Hakusanat:	työhyvinvointi, yliopisto, johtaminen, strateginen johtaminen, organisatorinen oikeudenmukaisuus

Tämän tutkielman tavoitteena on ollut selvittää, miten suomalainen julkisoikeudellinen yliopisto voi parantaa henkilöstönsä työhyvinvointia. Tutkielma on monimene-
telmäinen laadullinen tapaustutkimus. Sen teoreettinen viitekehys on rakennettu so-
veltamalla ankkuroitua teoriaa yliopiston Trust Index©- henkilöstökyselyn tuloksiin.
Näin rakennetun viitekehysten pohjalta tutkimustyölle rajattiin tarkempi tutkimus-
alue ja vastattiin ensimmäiseen alatutkimus-kysymykseen. Tutkimuksen toiseksi
alatutkimuskysymykseksi tuli sellaisten strategisen johtamisen ja lähijohtamisen ke-
hittämiskeinojen identifiointi, joiden avulla Lappeenrannan teknillinen yliopisto kyke-
nee parantamaan henkilöstönsä työhyvinvointia. Tutkimusongelman ratkaise-
miseksi kerättiin toinen aineisto yliopiston henkilöstöltä teemahaastatteluin.

Työn teoreettinen perusta nojaa subjektiivisen ja positiivisen hyvinvoinnin teoriaan.
Työhyvinvointia tarkastellaan sekä positiivisten että negatiivisten ulottuvuuksien
kautta. Toimeksiantona tehdyn työn tulokset osoittavat lukuisia eri lähijohtamisen
sekä strategisen johtamisen kehittämistoimia, joiden avulla tapausorganisaatio voi
parantaa henkilöstönsä työhyvinvointia. Tulokset osoittavat myös, että työn viiteke-
hysten ulkopuolisilla tekijöillä, kuten kansallisella koulutus- ja tiedepolitiikalla, on
merkittävä vaikutus yliopiston henkilöstön työhyvinvointiin.

ABSTRACT

Author:	Lehto, Mia Karoliina
Title:	Improving employee well-being in a university
School:	LUT School of Business and Management
Program:	Strategic Management
Year:	2018
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 220 pages, 17 figures, 7 tables and 2 appendixes
Examiners:	Adjunct Professor Pia Heilmann Post-Doctoral Researcher Mika Vanhala
Keywords:	employee well-being, university, leadership, strategic leadership, organizational justice

The objective of this thesis was to find out how a Finnish public university could improve its employee well-being. The thesis is a multi-method qualitative case study. Its theoretical framework was built by applying grounded theory to the university's Trust Index©-questionnaire results. Based on this theoretical framework, a more detailed research area was defined and the first sub-research question was answered. The aim of the second phase of this study was to identify such means for developing strategic management and leadership in Lappeenranta University of Technology, which would also lead to the improvement of the university's employee well-being. To solve the second sub-research question, a second data was collected from the university's staff by theme interviews.

The theoretical basis of the work relies on the theory of subjective and positive well-being. Employee well-being at work is examined through its positive and negative dimensions. The results of the commissioned work demonstrate a large number of development activities in the field of strategic management and leadership, enabling the university to clearly improve its employee well-being at work. The results also show that factors outside the theoretical framework, such as national education and science policies, have a significant impact on employee well-being in the university.

ALKUSANAT

Tämä opiskeluksi kutsuttu matka on ollut upea. Olen saanut kunnian toimia lukuisissa luottamustoimissa niin paikallisesti, esimerkiksi yliopistoni johdossa ja ylioppilaskuntani hallituksessa, kuin kansallisellakin tasolla. Olen saanut tehdä merkittävää ja inspiroivaa työtä, sekä matkustaa eri maailmaan kolkkiin aina Pekingistä Kolumbiaan. Olen ollut perustamassa ja johtanut menestyvää yhteiskunnallista starttupia. Olen oppinut paljon ja saanut opettaa myös muita. Kaikkea tätä olen ilokseni tehnyt upeiden, lahjakkaiden ja motivoituneiden ihmisten kanssa. Osasta heistä on tullut aitoja ystäviä ja yksi vei koko sydämen. Toisin sanoen olen saanut ja saavuttanut näinä vuosina paljon enemmän, kuin mitä uskalsin edes unelmoida.

Harva saavuttaa mitään yksin ilman tukea – en minä ainakaan. Siispä kiitos kuuluu luonnollisesti graduni ohjaajalle Pia Heilmannille. On toki paikallaan kiittää myös LUT:oa mielenkiintoisesta ja arvokkaasta toimeksiannosta! Kiitokset koko yliopistolle sekä sydämeni että mieleni sivistämisestä näitä vuosina.

Sydämelliset kiitokset haluan osoittaa myös rakkaalle LTKY:lle, erityisesti vuoden 2015 hallitukselle! Teidän kanssanne sain viettää yhden elämäni huikkeimmista vuosista. Teidän tuellanne saavutin yhden unelmistani. Kiitokset ylipäätään kaikille niille, jotka ovat näinä vuosina tavalla tai toisella tukeneet minua pyrkimyksissäni. Suurkiitokset kuuluvat eittämättä ainakin TeMulle, laulunopettajalleni Kirsi Rissaselle, Deep Vintagelle, Shaken & Stirredille, Vatkaaville Veitikoille, Resonanssille sekä YTHS:n henkilökunnalle. Kiitos teille erityisesti siitä, että piditte minut enemmän tai vähemmän järjissäni ja terveenä. Kiitokset isoäidilleni Aino Lehdolle, joka jaksoi tukea minua tällä pitkällä opintiellä. Suurkiitokset myös muulle perheelleni.

Topi. Mitä sydämellisemmät kiitokset myös siulle muru! Olet rakastanut silloinkin, kun en sitä ansainnut. Olet tukenut ja näyttänyt tietä, mutta antanut silti kulkea omat polkuni omalla tavallani. Nyt olen vapaa lähtemään siun kanssa uusiin seikkailuihin!

Lappeenrannassa 25.5.2018

Mia Lehto

Ps. Tämä gradu olkoon yksi osoitus siitä, että en Tuulikki perkule anna!

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	10
1.1	Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus	12
1.2	Tutkimustyön tausta ja tarpeellisuus	14
1.3	Tutkimuskirjallisuus ja valitut tutkimusmenetelmät	16
1.4	Teoreettinen viitekehys	19
1.5	Avainkäsitteet.....	21
1.5.1	Yliopisto	22
1.5.2	Henkilöstön työhyvinvointi	22
1.5.3	Johtaminen	23
1.5.4	Strateginen johtaminen.....	23
1.5.5	Organisatorinen oikeudenmukaisuus	24
1.6	Pro gradun rakenne	25
2	TYÖHYVINVOINTI.....	27
2.1	Työhyvinvointitutkimuksen historia.....	27
2.2	Työhyvinvoinnin rakentuminen.....	28
2.3	Työtyytyväisyys.....	30
2.4	Työn imu	33
2.5	Onnellisuus työssä.....	36
2.6	Työstressi.....	39
2.7	Kyynistyminen.....	42
2.8	Työuupumus	44
3	LÄHIJOHTAJUUS	48
3.1	Transformationaalinen johtajuus	48
3.2	Koettu lähijohtajan tuki.....	52
3.3	Johtajan ja alaisen välinen vaihtosuhde.....	56
4	STRATEGINEN JOHTAMINEN	60
4.1	Strateginen johtaminen ja strategia.....	60
4.2	Muutosjohtaminen.....	63
4.3	Organisatorinen oikeudenmukaisuus.....	68
5	TUTKIMUSPROSESSI.....	73
5.1	Kohdeorganisaation esittely	74

5.2	Trust Index ©-kysely	76
5.3	Grounded theoryn eli ankkuroidun teorian soveltaminen	78
5.4	Trust Index-aineiston käsittely.....	79
5.5	Laadullinen tapaustutkimusmenetelmä	81
5.6	Puolistrukturoidut teemahaastattelut	81
5.7	Aineiston keruu	82
5.8	Teemahaastatteluaineiston analysointi ja tulkinta	85
5.9	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	86
5.9.1	Tutkijan oma rooli tapausorganisaatiossa	89
6	TUTKIMUSTULOKSET	92
6.1	Työhyvinvointi yliopistolla.....	93
6.1.1	Työhyvinvoinnin nykytila.....	93
6.1.2	Pelkoa työuupumuksesta	97
6.1.3	Paremmat päivät edesspäin	114
6.2	Lähijohtamisen kehittäminen.....	116
6.2.1	Lähijohtajan vaikutus työhyvinvointiin on keskeinen.....	116
6.2.2	Lähijohtajan tehtävänä varmistaa työntekijöiden hyvinvointi	118
6.2.3	Johtaminen yliopistolla vaihtelee	120
6.2.4	Suurin osa yliopiston lähijohtajista on etäisiä	121
6.2.5	Yliopistolla on myös työpahoinvointia aiheuttavaa lähijohtamista ...	124
6.2.6	Työhyvinvointia läsnäololla, tuella ja palautteella	126
6.2.7	Yhteishengen vahvistamista ja erilaisuuden ymmärtämistä	130
6.2.8	Johtajan oikeudenmukaisuus	133
6.2.9	Johtamistehtäviä ei ole määritelty yliopistolla	134
6.2.10	Johtamisesta ei palkita	135
6.2.11	Johtamisen laatua ei arvioida riittävästi	137
6.2.12	Johtajien valinta ja perehdytys	139
6.2.13	Lähijohtamisen kehittäminen	142
6.3	Strategisen johtamisen kehittäminen	145
6.3.1	Strategiseen päätöksentekoon osallistaminen	145
6.3.2	Avoimuutta päätöksentekoon	148
6.3.3	Päätäntävalta ylimmälle johdolle	151
6.3.4	Selkeämpää viestintää tehdyistä päätöksistä	153

6.3.5	Konkreettiset askeleet muutokseen.....	154
6.3.6	Muutosten vauhti on kova.....	156
6.3.7	Epäonnistunut muutosjohtaminen kyynistää	161
6.3.8	Oikeudenmukaisempi palkkiojärjestelmä.....	162
6.3.9	Oikeudenmukaisuus resurssien jaossa	165
6.3.10	Oikeudenmukaisuus uralla etenemisessä	168
6.3.11	Opetuksen arvostus.....	169
6.3.12	Eloonjäämistaiselu.....	173
6.3.13	Positiivisia onnistumistarinoita	180
6.3.14	Tietoa toiminnasta	182
6.3.15	Viestintä ja oikeudenmukaisuus	184
6.3.16	Muita huomioita viestinnästä	187
6.4	Viitekehyksen ulkopuoliset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	190
6.4.1	Työtilat ja työvälineet	190
6.4.2	Tutkimusrahoituksen romahtaminen.....	193
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	202
7.1	Eloonjäämistaiselun päättäminen	202
7.2	Johtamista tukevien rakenteiden muodostaminen	205
7.3	Yliopiston henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen muilla tavoin	207
7.4	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio	215
7.5	Tutkimuksen manageriaalinen kontribuutio.....	216
7.6	Yhteiskunnallinen kontribuutio	216
7.7	Jatkotutkimusmahdollisuudet	218
	LÄHDELUETTELO.....	220

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukutsu

Liite 2. Haastattelukysymykset

KUVAT

Kuva 1. Tutkimuskysymykset ja vastaamiseksi hankittu informaatio

Kuva 2. Pro gradun teoreettinen viitekehys

Kuva 3. Pro gradun rakenne vaiheittain

Kuva 4. Tutkimustyössä tarkasteltavat työhyvinvoinnin osa-alueet

Kuva 5. Työn imun ulottuvuudet (Kumpulainen 2013, 30)

Kuva 6. Onnellisuus työssä (Ersoy et al. 2017, 377)

Kuva 7. Työuupumuksen osa-alueet (mukaillen Schaufeli et al. 2008, 175-176)

Kuva 8. Sosiaalisen tuen muodot (Meriläinen 2011, 24-25)

Kuva 9. Strategisen johtamisen osa-alueet (Kotter 1995, 61; Lainema et al. 2001, 57-60; Kets de Vries 2001, 196; Vanhala et al. 2006, 244; Burnes 2002, 630)

Kuva 10. Onnistuneen organisaatiomuutoksen vaiheet (Kotter 1995, 61)

Kuva 11. Organisatorisen oikeudenmukaisuuden kategoriat (Colquitt 2011, 386-388)

Kuva 12. Tutkimusprosessi-kappaleen rakenne

Kuva 13. LUT:n strategia (LUT 2017c)

Kuva 14. LUT-yliopiston organisaatorakenne (LUT 2017e)

Kuva 15. Fiilismittarin koontiraportti 2017 (Innolink Research 2017)

Kuva 16. Työuupumukselle altistavat tekijät LUT:ssa

Kuva 17. Tutkimus- ja kehittämismenojen kehitys Suomessa (Sipola 2018)

TAULUKOT

Taulukko 1. Päivitetyin kahden faktorin teorian motivaatio- ja hygienieitekiijät (mukaillen Alshmemri et al. 2017, 13; Smerek et al. 2007, 230)

Taulukko 2. Työn 10 voimavaraa ja vaatimusta (mukaillen Schaufeli et al. 2014, 64)

Taulukko 3. Eri johtajuustyylien vaikutukset alaisen työhyvinvointiin

Taulukko 4. Kaksi organisaation muutosviestintäkulttuuria (Juuti et al. 2009, 106)

Taulukko 5. Trust Index©-kyselyn kaksi avointa kysymystä

Taulukko 6. Haastateltavat yksiköittäin

Taulukko 7. Yliopiston johtamisen kehittämiskeinot

LYHENTEET

LUT	Lappeenrannan-Lahden Teknillinen yliopisto
OKM	Opetus- ja Kulttuuriministeriö
MBI	Maslacin yleisen työuupumuksen arviointimenetelmä
JD-R	Työn voimavarat ja vaatimukset-malli
LMX	Johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen teoria
TEM	Työ- ja Elinkeinoministeriö
JUFO	Julkaisufoorumi

1 JOHDANTO

Henkilöstömme on tärkein voimavaramme. Siinä lause, joka nähdään häkellyttävän usein kirjattuna lukuisten eri organisaatioiden arvoihin tai strategiaan. Kyseessä ei ole aivan tuulesta temmattu, työnantajaimagon pönkittämiseksi kirjoitettu mainoslause, vaan väitettä tukevat itseasiassa lukuisat tieteelliset tutkimukset. On todettu, että riippumatta organisaation toiminnan tarkoituksesta henkilöstö on tänä päivänä monen organisaation tärkein menestyksen lähde, sillä modernissa tietoyhteiskunnassa kestävän kilpailuedun on osoitettu perustuvan usein ihmisiin ja heidän kyvykkyksiinsä, esimerkiksi huippuosaamiseen ja innovatiivisuuteen. Tiedetään myös, että organisaatio voi saavuttaa kestävää kilpailuetua vain silloin, kun sillä on hallussaan harvinaisia, arvokkaita, vaikeasti kopioitavia sekä hankalasti korvattavissa olevia resursseja. Henkilöstö, sen muodostuessa ainutlaatuisten ihmisten ainutlaatuisesta osaamisen ja kyvykkyyksien kokonaisuudesta, on tästä näkökulmasta tarkasteltuna mitä loistavin kilpailukyvyyn lähde. Erityisen tärkeänä voimavarana henkilöstöä voidaan pitää asiantuntijaorganisaatioissa kuten yliopistoissa, joiden toiminnan ydintä on huipputason tutkimus- ja innovaatiotyö. (Barney 1991, 99; Becker & Gerhart 1996, 781; Boxall 1996, 66; Cleveland, Byrne & Cavanagh 2015, 146-149; Kauhane 2010, 16; Lainema, Lahdenpää & Puolakka 2001, 124; Teece, Pisano & Shuen 1997, 516; Walker & MacDonald 2001, 365, YliopistoL 558/2009).

Innovatiivisuutta ei ole rajattu kuitenkaan vain korkeakouluihin, eikä se ole tänä päivänä vain harvojen ja valittujen työntekijöiden ominaisuus, vaan jotain mitä vaaditaan lähes kaikilta. Innovatiivisuus edellyttää yksilöltä tiettyjä ominaisuuksia (kuten keskivertoa korkeampaa älykkyyttä), mutta ennen kaikkea vahvaa halua toimia innovatiivisesti. Motivoituneet ja kyvykkäät työntekijät – eli ne jotka pystyvät muuttuvassa ympäristössä ylittämään työnkuvansa viralliset rajat, tarttumaan uusiin haasteisiin ja ratkaisemaan määrätietoisesti eteensä tulevia ongelmia - ruokkivat myös tiimien ja työyhteisöjen innovatiivisuutta. Näin ollen, innovaatioiden kontekstisidonaisuuden ja kompleksisuuden vuoksi, organisaatioiden menestys ympäri maailman onkin kasvavassa määrin riippuvaista nimenomaan henkilöstön *halukkuudesta ja motivaatiosta* toimia luovasti. (Huhtala & Parzefal 2007, 299-300; Taggar 2002,

317-318, Georgsdottir & Getz 2004, 171; Ramamoorthy, Ramamoorthy, Flood, Slatery & Sardesai 2005, 142-143)

Intuitiivisesti ajatellen vaikuttaisi siltä, että nimenomaan hyvinvoivilla, työhönsä ja työnantajaansa tyytyväisillä ja sitoutuneilla työntekijöillä olisi parhaat edellytykset toimia innovatiivisesti. Näin ovat järkeilleet 2010-luvulla myös suomalaiset organisaatiot, sillä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla panostetaan työhyvinvointia tukeviin toimiin vuosittain melkein kahdella miljardilla eurolla (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 76). Aktiivisesta työhyvinvoinnin edistämisestä kieli lisäksi se, että puolet teollisuuden, 61% palveluiden ja yli 80% kuntien ja valtion työnantajista on määritellyt kirjalliset tavoitteet henkilöstönsä työhyvinvoinnin edistämiseksi (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6). Työhyvinvoinnilla on katsottu olevan niin tärkeä kansallinen merkitys, että siihen liittyvistä toimita on jopa säädetty Suomen lainsäädännössä. Kirjauksia löytyy niin työsopimuslaista, työturvallisuuslaista, työterveyshuoltolaista, tasa-arvolaista, työeläkelaista, yhteistoimintalaista sekä työsuojelunvalvontalaista (TyösopimusL. 2001/55, TyöturvallisuusL. 2002/38, TyöterveyshuoltoL. 2001/1388, Tasa-arvoL. 2005/232, TyöeläkeL. 2002/242, YhteistoimintaL. 2007/334 ja TyösuojelunvalvontaL. 2006/44).

Organisaatiot panostavat siis sekä vapaaehtoisesti että Suomen lain velvoittamana työhyvinvointiin, mutta siitä huolimatta monilla työpaikoilla voidaan pahoin. Sosiaali- ja terveysministeriön laskelmien mukaan työpahoinvointi aiheuttaa Suomessa toimiville organisaatioille vuosittain noin 24 miljardin euron kokonaiskustannukset. Ne muodostuvat menetetyt työpanoksen oletetusta kustannuksesta, sairauspoissaoloista syntyvistä kustannuksista, työkyvyttömyydestä johtuvista kustannuksista, tapaturmien ja ammattitautien aiheuttamista kustannuksista, terveydenhoitomenoista sekä arvioiduista, sairaana työskentelystä johtuvan alenevan työpanoksen kustannuksista. On tärkeää ymmärtää, että nämä ovat kaikki kustannuksia, joihin organisaatiot voivat itse vaikuttaa. Yhtä merkityksellistä on tiedostaa, että korkean osaamisen, hyvän työkyvyn ja hyvän työmotivaation yhdistelmän on selvästi osoitettu parantavan organisaatioiden tuottavuutta. Työhyvinvoinnin kehittäminen on avainasemassa niin yksittäisten organisaatioiden kuin koko kotimaamme sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden parantamisessa. (Aura, Ahonen, Hussi 2015, 5&17;

Rissanen & Kaseva 2014, 2-11; Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2012, 5)

Mistä tyytymättömyys työhön ja työnantajaan tai pahimmassa tapauksessa suorainen pahoinvointi ja uupuminen työssä sitten johtuvat? Yhtenä selittävänä tekijänä on työelämän kokonaisvaltainen muutos. Säilyttääkseen kilpailukykyä nopeasti muuttuvassa globaalissa ympäristössä tulee organisaatioiden tänä päivänä kyetä muuttumaan ennalta kokemattoman isossa mittakaavassa ja jatkuvasti. Kehityksen sanotaan olevan aina hyvästä, mutta todellisuudessa niin radikaalit kuin inkrementaalitkin muutokset aiheuttavat henkilöstölle usein mittavaa stressiä. Jatkuvassa muutoksessa niin toimintatapojen, käytäntöjen kuin johtamisenkin tulee alati muuttua. Myös äärimmilleen viety tehokkuusajattelu sekä toimintojen ulkoistamistrendit ovat aiheuttaneet työntekijöille epävarmuutta työpaikan tulevaisuudesta. Lisääntyneen kilpailun ja globalisaation ohella työvoiman monimuotoisuus, teknologian nopea kehitys, työ- ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen sekä työmäärän kasvu ovat vaikuttaneet työympäristöihin. Yhdessä nämä muutokset asettavat aivan uudenlaisia vaatimuksia ja haasteita niin työntekijöille, lähijohtajille kuin ylimmällekkin johdolle. (Bosch & Taris 2014, 659; Kalliath & Kalliath 2012, 729; Burnes 2003, 627-628; Kuokkanen 2017a)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Tämä Pro Gradu- tutkimus tehdään toimeksiantona Lappeenrannan teknillisen yliopiston (myöhemmin LUT) HR-yksikölle. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten LUT voi parantaa henkilöstönsä työhyvinvointia strategisen johtamisen ja lähijohtamisen kehittämisen avulla. Kyseessä on monimenetelmäinen, laadullinen tapaustutkimus jonka tavoitteet ovat syntyneet toimeksiantajan käytännön tarpeiden pohjalta, mutta jolla on samalla yhteiskunnallista ja tieteellistä merkitystä.

Tässä pro gradussa tutkitaan tarkoituksella vain yksi, tietoisesti valittu organisaatio, eli kyse on tapaustutkimuksesta (Koskinen et al. 2005, 154). Monimenetelmäisyydellä tarkoitetaan sitä, että työssä hyödynnetään useampia tutkimusmetodeja. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen, sillä se ”erittelee yksittäistapauksia niihin

osallistuvien ihmisten näkökulmasta ja niihin osallistuvien ihmisten antamien merkitysten kautta” (Koskinen et al. 2005, 31). Lisää tietoa valituista tutkimusmenetelmistä annetaan lukijalle tutkielman viidennessä luvussa.

Kvalitatiivisen tutkimusongelman tulee Hirsjärvi, Remes ja Rajavaaran (2007, 81-82) mukaan olla riittävän yleinen, jotta se sallii tutkimuksen joustavan toteutuksen, mutta toisaalta niin rajattu ja selkeä, että ulkopuolinen lukija ymmärtää tutkimuksen tarkoituksen. Tutkimuksen päätutkimuskysymys muotoutui seuraavaksi:

-Miten yliopisto voi parantaa henkilöstönsä työhyvinvointia?

Jota selventämään luotiin tarkentavat alakysymykset:

- (1) Mihin työhyvinvointiin liittyviin asioihin henkilöstö toivoo eniten parannuksia?
- (2) Miten työhyvinvointia tulisi henkilöstön mielestä parantaa strategisen johtamisen ja lähijohtamisen kehittämisen kautta?

Laadullisen aineiston loppumattomuuden vuoksi on tutkimusta tehtäessä tärkeää rajata tutkimusaineisto mahdollisimman hyvin (Eskola & Suoranta 2003, 64). Tämän pro gradun ensimmäinen rajausta syntyy siitä, että kyseessä on tapaustutkimus. Toiseksi tutkimusta rajaa LUT:n ainutlaatuisuus suomalaisena julkisoikeudellisena asiantuntijaorganisaationa. Tutkimuksen fokus on nimenomaan lähijohtajien ja ylimmän johdon toiminnassa työpaikalla, jota kehittämällä voidaan parantaa työhyvinvointia. Tässä tutkimuksessa tiedostetaan, että työhyvinvointi on yksilön henkilökohtaisesti kokemaa ja siihen vaikuttavat lukuisat tekijät sekä työpaikalla että työntekijän yksityiselämässä, esimerkiksi yksilön oma toiminta, persoona ja voimavarat. Näiden asioiden tarkastelu ei kuitenkaan palvelisi tutkimuksen perimmäisiä tavoitteita ja tekisivät tästä pro gradu- työstä liian laajan. Siksi tutkimuksessa keskitytään ainoastaan sellaisiin työhyvinvoinnin elementteihin, joihin yliopisto voi edustajineen vaikuttaa. Aineistoa rajaa myös valittu henkilöstön näkökulma sekä työhyvinvoinnin tarkastelu vain sen psykologisista ulottuvuuksista käsin.

1.2 Tutkimustyön tausta ja tarpeellisuus

Vaikka työhyvinvoinnista puhutaan yhä enemmän valtamediassa, ei siellä eikä liioin tieteellisessä keskustelussakaan ole paneuduttu kattavasti yliopistojen henkilöstön työhyvinvointiin. Niin hallinnon-, korkeakoulun-, politiikan- kuin työelämäntutkimuksissa on ylipäätään yliopistojen tarkastelu työnantajina jäänyt käsittelemättä kattavasti, varsinkin 2010-luvun aikana. (Kuoppala, Pekkola, Kivistö, Siekkinen & Hölttä 2015, 251). Yliopistojen rooli niin yhteiskunnassamme kuin työnantajina on kuitenkin muuttunut merkittävästi vuonna 2009 voimaan astuneen yliopistolain myötä, joten tutkittavaa olisi runsaasti. Uudistetun yliopistolain myötä Suomen yliopistoista tuli oman valintansa mukaan joko säätiöitä tai julkisoikeudellisia laitoksia, siis valtion alaisten organisaatioiden sijaan itsenäisiä oikeushenkilöitä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että "valtionhallinnon työntekijöistä neljännes siirtyi pois valtion palkkalistoilta ja myös työnantajan vastuut ja vapaudet henkilöstöpoliittisissa kysymyksissä siirtyivät yliopistoille" (Kuoppala, Pekkola, Kivistö, Siekkinen & Hölttä 2015, 227). Yliopistojen autonomian vahvistuttua niille siirtyi lisäksi täysi vastuu taloudellisesta toiminnastaan. Vanhasen 2. hallituskauden hallitusohjelman mukaan yliopistolain muuttamisen taustalla oli tarve "uudistaa yliopistojen hallintoa ja päätöksentekojärjestelmää" (HO 2007, 30). Yliopistoista haluttiin siis yhä ketterämpiä ja tuloshakuisempia. (OKM 2017a; YliopistoL 558/2009)

Tulosajattelua vahvistavien toimien valmistelu yliopistosektorilla aloitettiin valtionhallinnon toimesta itse asiassa jo 1980-luvulla, mutta vasta vuodesta 2009 lähtien suomalaisia yliopistoja alettiin todella johtaa kuin yrityksiä. Yliopistoissa otettiin käyttöön tulosjohtaminen ja yliopistojen ylimpiin johtoelimiin - eli hallituksiin - valittiin korkeatasoisia liike-elämän ammattilaisia viemään yliopistoa "oikealle uralle". Tehokkuus- ja tulosajattelun implementointia on omalta osaltaan edesauttanut Opetus- ja kulttuuriministeriön yliopistoille asettama rahoitusmalli, jonka johdosta niiden "perusrahoitus on nykyään käytännössä kilpailtua, sillä rahoitusosuuksien suuruus riippuu yliopiston menestyksestä ministeriön asettamien rahoituskriteerien täyttämisessä" (Koikkalainen 2015). Ministeriön mukaan "rahoitusmallin tarkoituksena on jakaa perusrahoitus yliopistojen kesken siten, että keskimääräistä tuloksellisemmat, tehokkaammat ja vaikuttavammat yliopistot hyötyvät" (OKM 2015a, 10). Tuloskes-

keisyyttä vahvistaa toki myös yliopistojen käymä globaali kilpailu, mutta ennen kaikkea kireä kilpailu kotimaassa. Suomalaiset yliopistot kilpailevat tänä päivänä keskenään perusrahoituksen lisäksi opiskelijoista, työvoimasta, kansallisesta täydentävästä rahoituksesta, yhteistyökumppaneista ja ylipäätään oikeudestaan olla osa Suomen korkeakoulujärjestelmää. Korkeakoulupoliittisessa keskustelussa lukuisilla tahoilla on nimittäin ollut jo pitkään selvä halu keskittää tieteeseen ja korkeakoulutukseen suunnatut resurssit yhä pienemmälle joukolle toimijoita. (Eskonen 2016a; Koikkalainen 2015; Kuoppala et al. 2015, 252; OKM 2015a, 36; OKM 2015b; 34-35, OKM 2017b; Valtanen 2015)

Yliopistoja on lain uudistamisen jälkeen painostettu voimakkaasti profiloitumaan ja karsimaan päällekkäisiä tutkimusaloja. Viimeistään vuoden 2015 koulutusleikkaukset saivat yliopistot sopeuttamaan toimintaansa perusteellisesti muun muassa mittavin YT-neuvotteluihin. Pula resursseista yhdistettynä mittaviin muutoksiin toimintaympäristössä on ravistellut koko yliopistosektoria. On selvää, että muutokset yliopiston toimintatavoissa ja tavoitteissa yhdistettynä mittaviin rahoitusleikkauksiin ovat vaikuttaneet henkilöstön työhyvinvointiin ja motivaatioon. Yli 60% professoreista ja muusta opetus- ja tutkimushenkilöstöstä onkin sitä mieltä, että uusi yliopistolaki on lisännyt työn kuormittavuutta ja vaikuttanut työmotivaatioon - valitettavasti negatiivisesti. Pahimmillaan yliopistoyhteisöihin on syntynyt pelon ilmapiiri, kun yhä vähenevillä resursseilla työskentelevä henkilökunta on kokenut joutuvansa taistelemaan työpaikoistaan vuodesta toiseen. Kaikki eivät ole kuitenkaan suostuneet tähän; tutkijoiden niin sanottu ”aivovuoto” Suomesta on arvioiden mukaan kiihtynyt 2015 vuodesta lähtien ja kasvaa edelleen. Erittäin huolestuttavan tästä kokonaistilanteesta tekee yliopistojen asema kotimaamme tutkimus-, koulutus- ja innovaatiojärjestelmän kulmakivinä. Yliopistomme ovat keskeisessä roolissa hyvinvoivan ja tasa-arvoisen Suomen rakentamisessa. (Aalto-yliopisto 2016; Helsingin yliopisto 2017; Repo 2017; Kauppalehti 2016; Liiten 2017; Tieteentekijöiden liitto 2016; YHL ry 2017)

Tämä tutkimus suoritetaan aikana, jolloin opetusministeriö suunnittelee jo uutta korkeakoulutuksen ja tutkimuksen uudistusta. Visio on jo olemassa, nyt mietitään enää tiekarttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yliopistolakia aiotaan jälleen

muokata ja huhuja liikkuu jopa yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteisestä korkeakoululaista. Vain yksi asia on varmaa - muutokselta ei voi välttyä kukaan. (#Tampere3 2017; Lapin yliopisto 2016; Liiten 2017b)

Korkeakoulukentällä kuhisee muutoinkin; esimerkiksi tapausorganisaatio Lappeenrannan teknillinen yliopisto on muuttamassa nimensä Lappeenrannan-Lahden teknilliseksi yliopistoksi, sillä yliopisto-organisaatio muuttui keväällä 2018 sekä yliopistosta että Lahden ja Saimaan ammattikorkeakouluista muodostetuksi konserniksi. Samanlaisia rakenteellisia yhteenliittymiä tehdään jatkuvasti ympäri Suomea. Taustalla on muun muassa opetusministeriön tahto saada Suomeen vähemmän, mutta vaikuttavampia korkeakouluja. Lisäksi yhteenliittymillä halutaan luoda korkeakouluista kansainvälisesti kilpailukykyisempiä. On selvää, ettei korkeakoulujen henkilöstön työhyvinvointia ei tässäkään tilanteessa tule missään nimessä sivuuttaa tai väheksyä, koska sillä voi olla kauaskantoiset vaikutukset koko satavuotisen Isänmaamme tulevaisuuteen. Onneksi opetusministeriön Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030:n yhtenä tavoitteena on luoda korkeakouluista Suomen parhaita työpaikkoja. Tämän tutkimustyön tarkoituksena on muun muassa antaa työkaluja tuon tavoitteen saavuttamiseksi ja täydentää aiheeseen liittyvää tieteellistä ymmärrystä yliopiston henkilöstön näkökulmasta. (OKM 2017c; OKM 2017e; LUT 2017a)

1.3 Tutkimuskirjallisuus ja valitut tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa hyödynnetään monipuolisesti erilaista kirjallisuutta. Päättökysymys sidotaan yhteiskunnalliseen keskusteluun siteeraten erilaisia uutisia, ministeriöiden julkaisuja ja muuta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Myös ajantasaiseen lainsäädäntöön viitataan. Näin toimien pyritään lisäämään lukijan ymmärrystä suomalaisten yliopistojen toiminnasta ja niiden toimintaympäristöstä. Tieteellisiä, vertaisarvioituja artikkeleita käytetään tutkimuksen tieteellisen perustan luomiseksi ja tutkimuksen liittämiseksi suurempaan tieteelliseen keskusteluun. Metodikirjallisuutta käytetään varmistamaan, että tutkimus on tieteellisten sääntöjen ja normien mukainen sekä suoritettu hyväksyttävällä tavalla.

Tämän tutkimustoimeksiannon taustalla on Great Place to Work- konsultointi-, tutkimus- ja koulutusyritykseltä tilatun ja toteuttaman Trust Index © -henkilöstöky-selyn

tulokset, jotka herättivät yliopiston HR-yksikössä halun kehittää organisaation työhyvinvointia. Toimeksiantajan ensisijaisena toiveena oli syvällisempi analyysi saaduista tuloksista. Tutkimusongelmaa työstettäessä yhdessä yliopiston HRD-päällikön, HR-viestintäpäällikön, sekä pro gradun ohjaajan kanssa kävi kuitenkin selväksi, ettei Trust Index©-kysely sellaisenaan tarjoa vastausta toimeksiantajan ongelmaan. Konsulttiyrityksen suorittaman kyselyn tulokset nostavat toki esiin asioita, joita organisaatiossa tulisi parantaa, mutta niiden avulla ei päästä pureutumaan ongelmien juurisyihin. Näin ollen niiden avulla ei löydetä kattavasti keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi yliopistolla. Kyselyn tieteellistä perustaa ei myöskään ole todennettavissa. Päättökysymykseen vastaamiseksi päätettiin siksi käyttää monimenetelmäistä tutkimusstrategiaa, hyödyntäen sekä Trust Index©-kyselyn tuloksia että keräten yliopiston henkilöstöltä uusi laadullinen aineisto.

Näin ollen tässä pro gradussa käytetään kahta eri tiedonhankintastrategiaa sekä analysoidaan kaksi eri aineistoa, jotta saadaan riittävästi relevanttia ja luotettavaa informaatiota päätutkimusongelman ratkaisemiseksi. Ensimmäinen aineisto, eli yliopiston HR-yksiköltä saadut Trust Index©-kyselyn tulokset, analysoitiin soveltamalla ankkuroitua teoriaa. Sen hyödyntäminen on järkevää silloin, kun tutkimusalueesta on olemassa vain vähän aikaisempaa tietoa. Näin menettelemällä kyettiin ensinnäkin rajaamaan työhyvinvointikäsitteen luonnollisesti laajasta spektristä johtuva suuri tutkimusalue, rakennettua työlle teoreettinen viitekehys sekä kiinnitettyä tutkimusalue aikaisempiin tieteellisiin keskusteluihin. Lisäksi vastattiin ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen (*Mihin työhyvinvointiin liittyviin asioihin henkilöstö toivoo eniten parannuksia?*). Koska pyrkimyksenä oli löytää keinoja, joilla tapausorganisaatio voi parantaa työhyvinvointia, oli perusteltua suorittaa tutkimuksen toinen osio tapaustutkimuksena. Tämä tutkimusmetodi on hyvä valinta silloin, kun tarkoituksena on ymmärtää valittu ilmiö syvällisesti, ilman ennakko-oletuksia lopputuloksesta. (Hirsjärvi et al. 2007, 132-133 & 157-160; Metsämuuronen 2006, 212; Trust Index 2016)



Kuva 1. Tutkimuskysymykset ja vastaamiseksi hankittu informaatio.

Toiseen alatutkimuskysymykseen (*Miten työhyvinvointia tulisi henkilöstön mielestä parantaa strategisen johtamisen ja johtamisen kehittämisen kautta?*) vastaamiseksi kerättiin toinen tutkimusaineisto ja tiedonhankintastrategiaksi valittiin tapaustutkimusmenetelmä, jonka avulla voitiin saada ”yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 130). Koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yliopiston henkilöstön ajatuksia, ihanteita ja perusteluja, oli aiheellista suorittaa aineiston keräys puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua, joka on käytetyin aineistonkeruumenetelmä liiketaloustieteissä. Valitusta tutkimusmenetelmästä, tiedonhankintastrategioista ja aineistojen analysoinnista kerrotaan perusteellisemmin luvussa 5. (Eskola et al. 2003, 86; Koskinen et al. 2005, 104-105; Hirsjärvi et al. 2007, 204; Metsämuuronen 2006, 115)

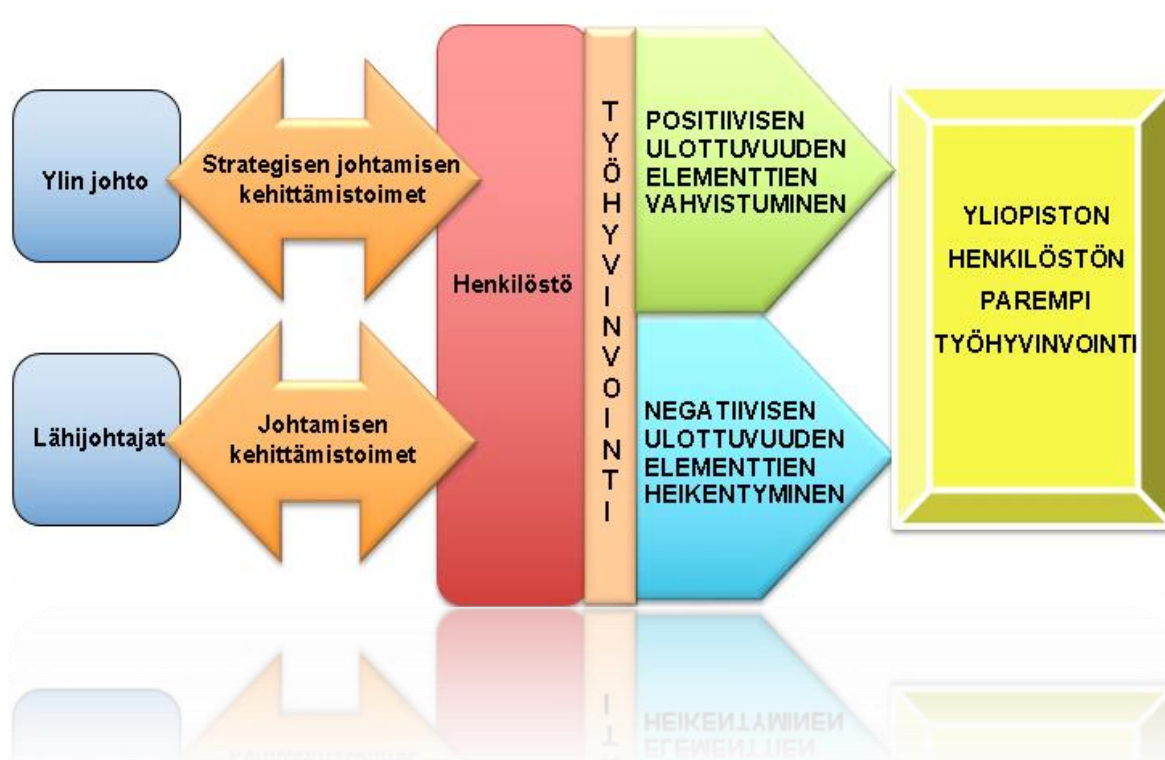
1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys luotiin ankkuroitua teoriaa hyödyntäen, käyttäen Trust Index© -kyselyn tuloksia. Niiden perusteella *strateginen johtaminen* (30,6% vastauksista), *lähijohtaminen* (17% vastauksista) sekä *organisatorinen oikeudenmukaisuus* (12,6%) ovat selvästi LUT:n henkilöstön mielestä tärkeimmät kehittämistä vaativat kokonaisuudet. Näin ollen ne muodostivat työhyvinvoinnin kehittämiseksi sekä tälle tutkimustyölle tärkeät raamit, tarjoten samalla makrotason vastauksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. (Trust Index 2016)

Teoreettisen viitekehysten muodostamiseksi strateginen johtaminen, johtaminen, organisatorinen oikeudenmukaisuus sekä muut tutkimuksen kannalta olennaiset termit käsitteellistettiin tieteellistä kirjallisuutta hyödyntäen (luku 1.5). Käsitteellistäminen oli välttämätöntä pyrittäessä muodostamaan näkemystä siitä, miten tutkimuksella voidaan parhaiten vastata asetettuun päätutkimuskysymykseen; ***Miten yliopisto voi parantaa henkilöstönsä työhyvinvointia?*** Tutustumalla aikaisempiin työhyvinvointia käsitteleviin tutkimuksiin kerättiin syvempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Ymmärryksen myötä työn teoreettisen viitekehysten keskiöön asetettiin sellaisten kehittämistoimien identifiointi, joiden avulla niin strateginen johto kuin lähijohtajat voivat vaikuttaa työhyvinvoinnin positiiviseen ulottuvuuteen sisältyvien elementtien vahvistumiseen ja negatiivisen ulottuvuuden elementtien heikentymiseen, parantaen näin henkilöstön työhyvinvointia.

Teoreettinen viitekehys pohjautuu aikaisempiin tutkimustuloksiin, joiden mukaan johtamistoimilla voidaan selvästi parantaa henkilöstön työhyvinvointia (Vanhala et al. 2006, 244). Erityisesti lähijohtajan toimilla ja käytöksellä on suuri vaikutus alaisensa työhyvinvointiin (Van de Voorde et al. 2012, 391). Lähijohtajantarjoama sosiaalinen tuki, tai vaihtoehtoisesti tuen puute, vaikuttaa esimerkiksi vahvemmin työntekijän kokemaan stressiin ja uupumiseen kuin kollegoiden tarjoama tuki tai muut käytettävissä olevat resurssit (Perko 2013, 38). Aikaisemmat henkilöstön työhyvinvointia koskevat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että positiiviset muutokset lähijohtajan ja alaisen välisessä suhteessa johtavat positiivisiin muutoksiin alaisen hyvinvoinnissa (Van Dierendonck et al. 2004, 165). Onnistuessaan täyttämään henki-

löstönsä työhyvinvointia koskevat tarpeet tapausorganisaatio edesauttaa työntekijöitään saavuttamaan täyden potentiaalinsa, onnistumaan työssään ja hyödyttämään sekä organisaatiota että itseään (Baptiste 2008, 291).



Kuva 2. Pro gradun teoreettinen viitekehys

Tutkimus sijoittuu positiivisen psykologian tieteenalaan (Diener 2000, 34). Se on psykologisen tutkimuksen suuntaus, jonka perustavana oivalluksena on ollut ihmisen hyvinvoinnin parantaminen hänen vahvuuksiensa tunnistamisen, kehittämisen ja korostamisen kautta. Toisin kuin perinteisessä, työpahoinvointiin keskittyvässä työhyvinvointitutkimuksessa, positiiviseen psykologian mukaan työhyvinvointia voidaan tarkastella sekä positiivisesta (hyvinvoinnin) että negatiivisesta (pahoinvoinnin) näkökulmasta. Tässä tutkimustyössä pureudutaan molempiin, sillä uusimpien tutkimusten mukaan näiden kahden ulottuvuuden eri ilmentymät eivät suinkaan ole toistensa vastakohtia, vaan sen sijaan toisiinsa vaikuttavia ja toisiaan täydentäviä elementtejä (Huhtala et al. 2007, 301). Tutkimuksen viitekehys pohjautuu subjektiivisen

hyvinvoinnin teoriaan, jonka mukaan ihminen voi työssään hyvin, mikäli hän on tyytyväinen työhönsä ja kokee usein työhön liittyviä positiivisia tuntemuksia ja vain harvoin negatiivisia, kuten väsymystä (Diener 2000, 36). Työhyvinvointi on jokaisen yksilöllisesti kokema tila, joka sisältää sekä tunneperustaisia että kognitiivisia elementtejä, joihin organisaatio voi - ja sen kannattaa - vaikuttaa eri tavoin (Bakker et al. 2010. 6-7).

Vaikka organisatorista oikeudenmukaisuutta ei ole kuviossa 2. nähtävissä, huomioidaan se kuitenkin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä, sillä työntekijän arviolla niin organisatorisesta kuin lähijohtajan oikeudenmukaisuudesta on vaikutusta hänen työhyvinvointiinsa. Nämä kokonaisuudet myös linkittyvät toisiinsa; organisatorisen oikeudenmukaisuuden kokemusten muodostumisessa on erityisesti johtavassa asemassa olevien henkilöiden toimilla merkittävä vaikutus. Yksi selittävä tekijä on se, että epäoikeudenmukaisuuden kokemukset - jotka heikentävät työhyvinvointia - on määritelty tapahtuvan silloin, kun yksilö kykenee osoittamaan toisen henkilön vastuulliseksi toimista, jotka uhkaavat hänen hyvinvointiaan (Crospanzano, Byrne, Bobocel & Rupp 2001, 168). Perustuen aikaisempaan tutkimustietoon työn viitekehyksessä organisatorinen oikeudenmukaisuus sisällytettiin lähijohtamisen ja strategisen johtamisen kokonaisuuksiin. Näin ollen tutkimustyön osatavoitteena oli löytää strategisen ja lähijohtamisen kehittämisen keinoja, joilla organisatorista oikeudenmukaisuutta voidaan vahvistaa ja siten parantaa yliopiston työntekijöiden hyvinvointia. (Sparr et al. 2008, 202-203 & 222)

1.5 Avainkäsitteet

Seuraavassa määritellään tämän tutkimuksen kannalta olennaiset konkreettiset sekä abstraktit käsitteet. Hirsjärvi et al. (2007, 142 & 148) mukaan määritelmät ovat tarpeellisia, sillä sen lisäksi, että ne rajaavat ja täsmentävän käsitteen, ne luovat myös normit käsitteen käytölle. Tieteellisessä tiedonhankinnassa tuleekin aina käsitteellistää tutkittavat ilmiöt, sillä vain näin toimien voimme hahmottaa tutkittavat ilmiöt ja asiat myös teoreettisella tasolla.

1.5.1 Yliopisto

Suomen koulutusjärjestelmä jaetaan kolmeen eri tasoon. Ylintä, kolmannen asteen opetusta annetaan yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa, joissa opiskelija voi suorittaa korkeakoulututkinnon. Kaiken kaikkiaan Suomessa on kymmenen monitieteistä yliopistoa, kaksi teknillistä yliopistoa, ruotsinkielinen kauppakorkeakoulu ja taideyliopisto. Niiden perustehtävänä on harjoittaa tieteellistä tutkimusta ja antaa siihen pohjautuvaa opetusta. Yliopistot myös edistävät elinikäistä oppimista, toimivat vuorovaikutuksessa yhteiskunnan kanssa sekä edistävät tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (OPH 2017a; OPH 2017b; OKM 2017d).

Organisaatioina yliopistot ovat erityisiä. Ne eivät ole valtion tai julkisyhteisön alaisia viranomaisia, sillä niillä on itsenäisen oikeushenkilön asema sekä autonomia. Silti ne luetaan osaksi julkista sektoria. Tämä johtuu siitä, että yliopistojen toiminnasta on säädetty lailla ja niillä on julkisoikeudellisia tehtäviä. Yliopistojen toimintaa leimaavat formaalit sekä byrokraattiset toimintamallit ja niitä ohjataan poliittisesti. Esimerkiksi yliopistojen henkilöstöpolitiikkaan vaikuttaa työnantaja- ja työmarkkinapolitiikan ohella olennaisesti myös korkeakoulupolitiikka. Toisaalta yliopisto-organisaatioita kuvataan monesti löyhiksi kehikoiksi, joissa sekä johto että henkilöstö toimivat itsenäisesti yrittäjämäisin periaattein, keräten rahoitusta organisaation toimintaan. Yliopistot ovat eittämättä asiantuntijaorganisaatioita, jotka ydintehtäväänsä toteuttaessaan tuottavat, soveltavat, säilyttävät ja välittävät tietoa. (Juppo s. 4, 94 & 103-104; Kuoppala et al. 2015, 228, 253)

1.5.2 Henkilöstön työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin moniulotteinen ja moniselitteinen, eikä sille ole tieteellisessä keskustelussa löydetty yksiselitteisesti oikeita indikaattoreita (Grawitch et al. 2006, 134; Baptiste 2008, 287). Tämän tutkimustyön fokuksessa ovat ne johtamisen keinot, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin *työpaikalla*. Näin ollen työhyvinvointi määritellään tässä tutkimuksessa sekä kontekstisidonnaiseksi että subjektiiviseksi, ja kuten yleensäkin henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa, sen katsotaan muodostuvan ainoastaan psykologisista elementeistä (Bakker

& Oerlemans 2010, 5-6). Työhyvinvointia tarkastellaan sekä valittujen positiivisten ulottuvuuksien eli työtyytyväisyyden, työn imun ja onnellisuuden, että negatiivisten ulottuvuuksien, kuten työstressin, kynnisyden ja työuupumuksen kautta, sillä uusimpien tutkimustietojen mukaan molemmat ulottuvuudet tulee työhyvinvointia tutkittaessa ottaa huomioon. Henkilöllä on korkea työhyvinvointi, mikäli hän tuntee usein itsensä onnelliseksi työssään, työtyytyväisyyttä ja työn imua ja vain harvoin työhyvinvoinnin negatiiviseen ulottuvuuteen kuuluvia tuntemuksia. (Bakker et al. 2010, 5-6). (Arnold et al. 2007, 194; Geare et al. 2015, 1984; Huhtala et al. 2007, 301)

1.5.3 Johtaminen

Tässä tutkimustyössä käytetään Winston ja Pattesonin (2006, 7) määritelmää johtamisesta ja lähijohtajasta; johtaja valitsee, kouluttaa, varustaa, välineistää ja vaikuttaa toiminnallaan yhteen tai useampaan alaiseen, joilla on erilaiset kyvykkyydet ja taidot. Johtamisella johtaja fokusoi alaisten inhimilliset resurssit palvelemaan organisaation missiota ja tavoitteita. Johtamisella tarkoitetaan operatiivista johtamista, jota muut kuin yliopiston johdon jäsenet lähijohtajan roolissa suorittavat. Kirjallisuudessa johtaminen erotetaan monesti kahteen lajiin; tavoitteisiin ja tuloksiin tähtäävään, systeemisiä rakenteita korostavaan managerialismiin sekä ihmisiin, organisoitikäyttäytymiseen ja organisaatiokulttuuriin keskittyvään leadershippiin. Yelder ja Codlinin mukaan (2007, 319) akateemisissa organisaatioissa niin ihmis- kuin systeemikeskeinen johtaminen ovat integroituneet johtamistyössä. Siksi tässä tutkimuksessa ne molemmat sisältyvät saman käsitteen alle.

1.5.4 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen voidaan määritellä sarjaksi merkittäviä strategisia päätöksiä ja toimia, joita suorittavat organisaation ylimmät johtajat. Julkisoikeudellisessa yliopistossa strategista valtaa käyttää on yliopiston hallitus, jonka jäsenet päättävät muun muassa toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, strategiasta sekä ohjauksen periaatteista (YliopistoL 3:14). He siis luovat ja kommunikoivat organisaation tarkoituksen sekä tulevaisuuden vision. Tässä työssä strategiseksi johtajiksi mielletetään myös rehtoraatti sekä muu johtoryhmä, hallituksen ulkopuoliset jäsenet

valitseva kollegio sekä Schoolien ja tukipalveluiden johtajat. Strategisella johtamisella kehitetään organisaation tärkeimpiä kyvykkyyksiä ja kompetensseja, muokataan organisaation rakennetta ja prosesseja sekä monitoroidaan organisaation toimintaa. Sen avulla myös määritetään ja muovataan organisaation kulttuuria sekä arvoja. Strategisen johtamisen ydintehtävä on tarjota organisaatiolle tiekartta nopeasti muuttuvassa ja turbulentissa toimintaympäristössä, tavoitteena varmistaa organisaation toiminnan kehitys, jatkuminen ja menestys. Organisaation menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus linkittyvät strategisessa johtamisesta loogiseksi jatkumoksi, organisaation taistellessa tunnettujen ja vielä tuntemattomien mahdollisuuksien ja uhkien kanssa. (Boal & Hooijberg, 2001, 516; Boal & Schultz 2007, 411- 412)

1.5.5 Organisatorinen oikeudenmukaisuus

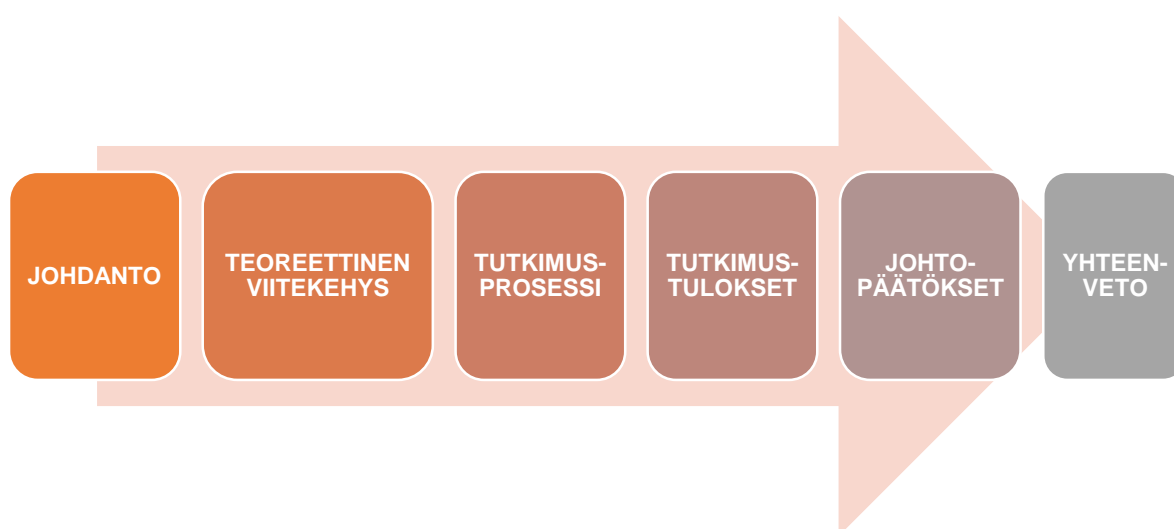
Organisatorinen oikeudenmukaisuus on sosiaalisesti rakentuvaa. Se tarkoittaa, että teot tai päätökset määritellään oikeudenmukaisiksi, mikäli suurin osa työyhteisön jäsenistä pitää niitä oikeudenmukaisina (Colquitt et al. 2001, 425). Oikeudenmukaisuuden kokemus on kuitenkin vahvasti subjektiivista; tutkimukset ovat osoittaneet samojen yksilöiden ymmärtävän oikeudenmukaisuuden eri tavoin muun muassa riippuen siitä, missä positiossa he organisaatiossa ovat. Tässä tutkimustyössä organisatorinen oikeudenmukaisuus määritellään Folgerin oikeudenmukaisuusteorian avulla. Sen mukaan teko koetaan epäoikeudenmukaisesti, mikäli kolme ehtoa toteutuvat. Ensimmäiseksi päätöksen kohteen on pystyttävä kuvittelemaan vaihtoehtoinen päätös, joka toteutuessaan olisi johtanut hänet suotuisampaan tilanteeseen, kuin nyt toteutettu. Toisekseen henkilön täytyy tietää kuka tai ketkä olivat vastuussa päätöksestä ja lisäksi ajatella, että päätöksentekijöillä oli aito *mahdollisuus päättää myös toisin*. Viimeiseksi, henkilön tulee kokea vahvasti, että tehty päätös sotii yleisesti ymmärrettyä oikeudenmukaisuusnormia vastaan, ja näin ollen päätöksentekijän *olisi pitänyt* toimia toisin. Organisatorista oikeudenmukaisuutta koetaan puolestaan silloin, kun mikään näistä kolmesta ehdosta ei yksilön arvion perusteella voi toteutua. (Colquitt 2001, 386; Colquitt et al. 2001, 425; Cropanzano et al. 2001, 168-169)

1.6 Pro gradun rakenne

Tämä Pro gradu muodostuu kuudesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa kerrotaan työn tausta ja merkitys. Lisäksi lukijalle osoitetaan tutkimuksen ajankohtaisuus, relevanttius ja tärkeys niin tapausorganisaatiolle, yhteiskunnalle kuin akateemiselle yhteisöllekin. Myös tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus kerrotaan ja perustellaan. Tutkimus liitetään aikaisempiin tieteellisiin tutkimuksiin, todentaen tutkimustarpeen ja tutkimusaukon olemassaolo.

Toisessa vaiheessa tuodaan esille tutkimusongelmaa koskevia, aikaisemmin julkaistuja tutkimuksia ja teorioita. Tarkoituksena on muodostaa tutkimukselle tarkoituksenmukainen ja tutkimusongelman ratkaisun kannalta koherentti teoriapohja. Tutkimustyön kannalta oleelliset työhyvinvointiin, strategiseen johtamiseen ja johtamiseen liittyvät käsitteet, näkökulmat ja teorit esitellään kolmessa teorialuvussa.

Tutkimusprosessi-osiossa selostetaan tutkimuksen kulku. Tähän sisältyvät kuvaukset tutkimusmenetelmien valinnasta sekä tutkimusaineistojen keruusta ja analysoinnista. Lisäksi tässä kappaleessa perustellaan tehdyt tutkimusmenetelmävalinnat. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, uskottavuutta sekä tulosten käytännön hyödynnettävyyttä.



Kuva 3. Pro gradun rakenne vaiheittain.

Tutkimuksen neljännessä vaiheessa analysoidaan teemahaastatteluiden avulla saatu aineisto. Tarkoituksena on pyrkiä selkeyttämään aineistosta esille nousevia

merkityksiä. Analyysissä käsitellään nimenomaan tutkimusongelman ja tutkimuksen rajausten näkökulmasta olennaista tietoa.

Johtopäätökset-kappaleessa vastataan johdannossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tässä osiossa esitetään tutkimustyön analyysistä muodostetut päätelmät ja lopulliset tutkimustulokset. Lisäksi arvioidaan pro gradun teoreettista kontribuutiota; miten tutkielma vahvisti, muutti tai lisäsi tietoa tutkimusalueella. Toisin sanoen, tässä kohtaa työtä arvioidaan, mikä on saatujen tutkimustulosten todellinen merkitys niin kohdeorganisaatiolle, tiedeyhteisölle kuin yhteiskunnallekin. Lopuksi tässä kappaleessa pohditaan mahdollisia jatkotutkimustarpeita ja -aiheita. Tutkielman viimeisessä osiossa tiivistetään ja kuvataan koko tutkimustyö. (Hirsjärvi et al. 2009, 229)

2 TYÖHYVINVOINTI

Tässä tutkimuksen osiossa syvennytään työhyvinvointitutkimuksen historiaan, työhyvinvoinnin määritelmään sekä tälle tutkimustyölle muodostettuun työhyvinvoinnin malliin. Lisäksi paneudutaan työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on muodostaa ymmärrys työhyvinvoinnin rakentumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

2.1 Työhyvinvointitutkimuksen historia

Työhyvinvointitutkimuksen juuret ovat psykologian ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksissa, joissa työhyvinvointia on perinteisesti käsitelty sen eri osa-alueiden ja ilmentymien, kuten työntekijän yleisen mielenterveyden, fyysisen työkyvyn ja motivaation kautta (Grawitch et al. 2006, 134). Viime vuosina henkilöstön työhyvinvointia koskevat tutkimukset ovat saaneet työtä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa merkittävän roolin. Syy on looginen. Tutkijat näyttäisivät yksinkertaisesti olevan tänä päivänä samanmielisiä siitä, että saavuttaakseen kilpailukykyä sekä kestäviä ja eettisesti hyväksyttäviä työskentelytapoja, ja -käytäntöjä, tulee organisaatioiden kiinnittää huomionsa henkilöstönsä työhyvinvointiin (Albrecht, 2012, 840).

Alun perin työviihtyvyydenkentässä suoritettua työhyvinvointitutkimusta on tehty viime vuosisadan alusta alkaen. Tutkimus oli alusta asti hyvin linkittynyttä työelämään; esimerkiksi 1920-luvun yrityksissä toteutettiin runsaasti erilaisia työviihtyvyysskyselyitä. Aluksi työhyvinvointitutkimuksissa tarkastelun kohteena oli vain yksilö, mutta myöhemmin tutkijat alkoivat kiinnostua ympäristön vaikutuksista työntekijöihin ja heidän toimintaansa. 1960-luvulla tutkijat innostuivat työtyytyväisyydestä ja koko työhyvinvointitutkimus keskittyi pitkään tyytyväisyys-käsitteen ympärille. 1980-luvulle tultaessa työtyytyväisyyden ja motivaation välillä oli havaittu selvä yhteys sekä toisiinsa että työntekijöiden poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Motivaation ja työtyytyväisyyden havaittiin olevan kuitenkin enemmän asenteeseen viittaavia käsitteitä, kuin kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia kuvaavia. Tästä syystä vielä samana vuosikymmenenä lanseerattiin tieteellisessä keskustelussa myös työkyvyn käsite, josta on myöhemmin johdettu työhyvinvoinnin kokonaiskäsite. Nykyään työhyvinvointitutkimus kasvaa nopeaa tahtia. Kasvava kiinnostus työhyvinvointia kohtaa kiellii työn

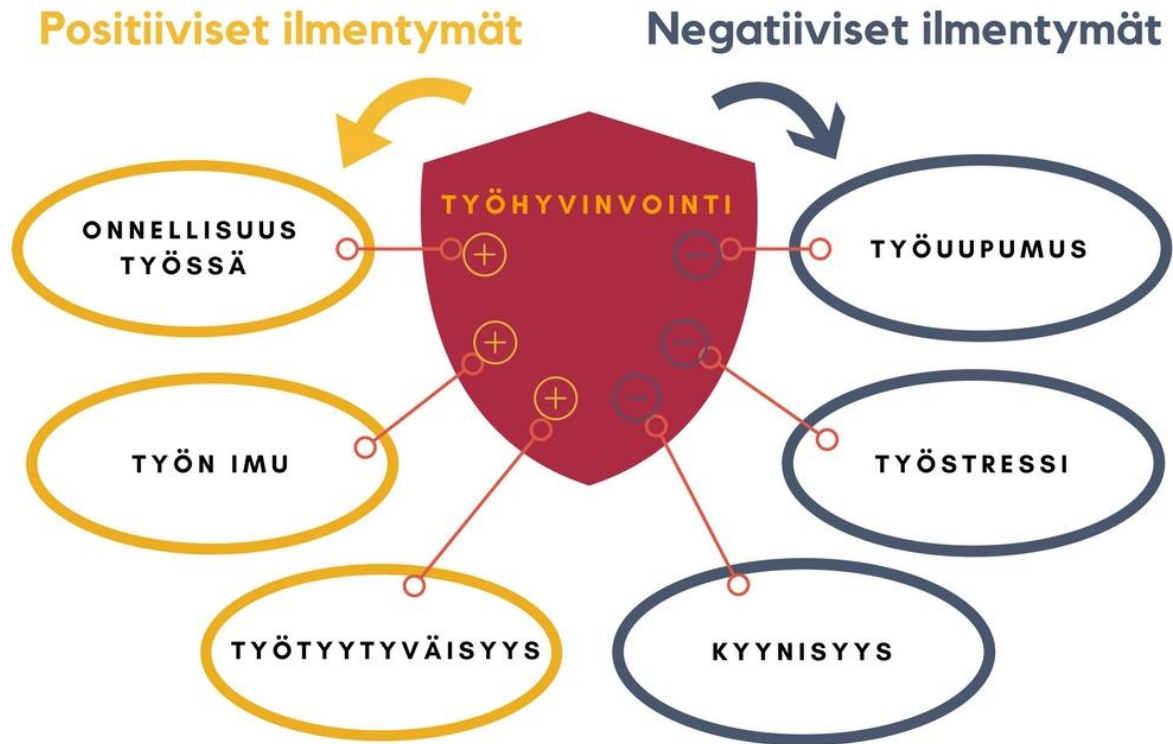
yhä merkittävämmästä roolista yksilön elämässä. (Grawitch et al. 2006, 129; Kumpulainen, 2013, 28-31)

2.2 Työhyvinvoinnin rakentuminen

Käsitteenä henkilöstön työhyvinvointi (engl. employee wellbeing at work) on monimerkityksinen ja moniulotteinen, sisältäen sekä fyysisen että psykologisen terveyden ulottuvuuksia. Työhyvinvointi on pääasiassa yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat niin työhön liittyvät kuin työn ulkopuolisetkin tekijät. Myös yksilön omilla voimavaroilla ja ominaisuuksilla on suuri merkitys. (Vanhala et al. 2006, 252). Työhyvinvointi on jokaisen ainutlaatuinen ja subjektiivinen kokemus. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että ihmisillä on työhyvinvointiin liittyen samoja, jopa yleismaailmallisia psykologisia ja fyysisiä tarpeita (Tehrani 2007). Ihmisten käyttäessä yhä enemmän aikaansa työssä, he pyrkivät tänä päivänä löytämään työnantajia, jotka auttavat täyttämään näitä tarpeita. (Baptiste 2008, 291). Lisäksi tiedetään, että työhyvinvointi työpaikalla muodostuu sosiaalisessa kontekstissa; työntekijöihin vaikuttavat esimerkiksi sosiaaliset suhteet lähijohtajiin, henkilöstöön kohdistuvat muutokset sekä organisaatiokulttuuri (Baptiste 2008, 291). Erilaisilla kokemuksilla työssä on todistetusti vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin, sitä joko heikentäen tai parantaen (Albrecht 2012, 841).

On merkille pantavaa, että hyvä työhyvinvointi voi parhaimmassa tapauksessa jopa vahvistaa työntekijän kokonaismielenterveyttä (Turner et al. 2002, 52). Yleensä työhyvinvointitutkimuksissa on kuitenkin ”painottunut niin sanottu patogeeninen näkökulma: hyvinvoinnin asemasta pahoinvoinnin tarkastelulla on ollut keskeinen rooli. Työhyvinvointia on hahmotettu esimerkiksi stressin ja uupumuksen näkökulmista, jolloin hyvää hyvinvointia on tulkittu näiden oireiden puuttumisena” (Kumpulainen, 2013, 29). Suosituimmat tutkimuskohteet tällä saralla ovat olleet stressi, uupumus, työnantajan ja työntekijän välistä psykologista sopimusta koskevat rikkomukset, väkivalta työpaikalla sekä työn epävarmuudesta johtuva pahoinvointi (Turner et al. 2002, 715). Tarkasteltaessa työhyvinvointia vain työpahoinvoinnin näkökulmasta saadaan kuitenkin varsin suppea kuva työhyvinvoinnista kokonaisuutena. Näissä tutkimuksissa jätetään täysin huomioimatta ne keinot, joilla voidaan lisätä työhyvinvoinnin positiivisten ulottuvuuksien, kuten työn ilon ja innostuneisuuden kokemuksia.

Kuitenkin on olemassa selkeää todistusaineistoa siitä, että kokemuksilla työssä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin myös positiivisesti ja suurin osa ihmisistä selviytyy työelämässä hyvin (Warr, 1999, 393).



Kuva 4. Tutkimustyössä tarkasteltavat työhyvinvoinnin osa-alueet

Tässä tutkimustyössä keskitytään niihin keinoihin, joilla työhyvinvointia voidaan parantaa tapausorganisaatiossa työnantajan edustajien toimesta ja henkilöstön työhyvinvoinnilla viitataan nimenomaan hyvinvoinnin psykologiseen puoleen (Vanhala et al. 2006, 244). Jo yli 25 vuotta sitten työhyvinvointitutkimuksen pioneeri Peter Warr (1990, 194) oli sitä mieltä, että työhyvinvointia tulee tutkia kahdesta eri perspektiivistä; sekä positiivisesta että negatiivisesta. Tässä tutkimustyössä toimitaan Warrin oppien mukaan tavoiteltaessa keinoja ensinnäkin vahvistaa erilaisia työhyvinvoinnin positiivisia ilmentymiä, mutta myös vähentää työhyvinvoinnin negatiivisia ilmentymiä. Perinteisesti työhyvinvointia on tutkittu useiden eri indikaattorien kautta, jotka voivat korreloida keskenään tai olla jopa toistensa seurausta (Vanhala et al. 2006, 244). Kuitenkaan yksimielistä listaa henkilöstön työhyvinvointia parhaiten kuvaavista indikaattoreista ei ole määritetty (Grawitch et al. 2006, 134). Tässä työssä

tarkasteltaviksi työhyvinvoinnin osa-alueiksi on valittu aikaisemmissa työhyvinvointitutkimuksissa paljon huomiota saaneet ja hyvin tunnistetut ilmentymät; työtyytyväisyys, työn imu, onnellisuus työssä, työstressi, kynnisyys sekä työuupumus (Bosch et al. 2014, 664; Schaufeli et al. 2007, 175; Jernigal et al. 2002, 566; Bakker et al. 2010, 6-12; Cartwright et al. 2006, 200-201). Seuraavaksi tässä teorialuvussa keskitytään valittuihin työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin.

2.3 Työtyytyväisyys

Suuri osa työhyvinvoinnin ja organisaation kehittämistä koskevista tutkimuksista on keskittynyt työtyytyväisyyteen. Jo vuoteen 1991 mennessä työtyytyväisyyttä koskevia tieteellisiä julkaisuja oli tehty eri tutkimusaloilla yli 12 400 kappaletta (Kinicki et al. 2002, 14). Aihetta on tutkittu todella niin runsaasti, että työhyvinvointitutkijoita on kritisoitu liiasta keskittymisestä yksittäiseen työhyvinvoinnin ilmentymään (Bakker et al. 2010, 9; Grawitch et al. 2006, 135). Kritiikkiä on lisännyt väite siitä, että viime kädessä työtyytyväisyys kuvaa itseasiassa työntekijän myönteistä työasennetta, eikä niinkään työhyvinvointia suoraan (Kumpulainen, 2013, 30). Varsinkin 2000-luvun jälkeisissä tutkimuksissa työtyytyväisyyttä onkin käytetty lähinnä asennetta kuvaavana mittarina (Alimo-Metcalfe et al. 2008, 587). Toisaalta, vaikka työtyytyväisyyden käyttö yhtenä työhyvinvoinnin mittarina on nykytiedon valossa kyseenalaistettu, myös muiden tähän tarkoitukseen luotujen mittareiden käyttö on todistetusti ongelmallista (Edgar et al. 2015, 1984). Lisäksi työtyytyväisyyden käytöllä työhyvinvoinnin indikaattorina on tieteellisessä tutkimuksessa pitkä ja kattava historia. Koska työtyytyväisyys korreloi vahvasti toimialasta ja kulttuurista riippumatta sekä muiden työhyvinvoinnin indikaattorien (muun muassa suoraan työn imun ja käänteisesti työuupumuksen) että työsuorituksen, työhön sitoutumisen ja irtisanoutumisaikomuksien kanssa, on se tässä tutkimuksessa valittu yhdeksi, joskaan ei ainoaksi työhyvinvoinnin ilmentymäksi, jota organisaation kannattaa pyrkiä vahvistamaan (Bosch et al. 2014, 677; Grawitch et al. 2006, 135; Giallonardo et al. 2010, 994; Daniels et al. 2000, 307). Työtyytyväisyys on myös tutkitusti yksi merkittävimmistä selittäjistä organisaation menestykselle tai tappiolle niin tuottavuuden kuin kannattavuudenkin näkökulmasta tarkasteltuna (Alimo-Metcalfe et al. 2008, 587).

Työtyytyväisyyttä yliopistokontekstissa on tutkittu niukasti (Smerek et al. 2007, 230). Sillä tarkoitetaan työntekijän kokonaisvaltaista tunnetta työstään, eli sitä, missä määrin työntekijät pitävät tai eivät pidä työstään (Giallonardo et al. 2010, 996; Kumpulainen 2013, 30). Yleisesti ottaen työtyytyväisyys käsitetään työntekijän tekemäksi arvioksi sekä työstään että suuremmasta kokonaisuudesta, eli siitä organisatorisesta kontekstista, jossa työ sijaitsee (Bakker et al. 2010, 5; Baptiste 2008, 292). Kapeasti määriteltynä hyvä työtyytyväisyys on seurausta työntekijän positiivisista kokemuksista työssä tai johtuu mahdollisesti työntekijän saamasta hyvästä palautteesta (Baptiste 2008, 292). Usein työtyytyväisyyttä mitataan tutkimuksissa yksinkertaisesti kysymällä työntekijöiltä ”kuinka tyytyväinen olet työhösi, kaikki siihen liittyvät asiat huomioiden?” (Bakker et al. 2010, 9). Tällöin ajatellaan työtyytyväisyyden olevan ennen kaikkea tuntemus työstä. Lisäksi on luotu erilaisia, työntekijän kognitiiviseen arvioon perustuvia mittareita. Näistä yksi tunnetuimmista on Job Descriptive Index, lyhyesti JDI, joka käsittää viisi eri aspektia; tyytyväisyyden itse työhön, palkkaukseen, ylennysmahdollisuuksiin, lähijohtajaan sekä työtovereihin (Kinicki et al. 2002, 14-15). Kokonaisvaltainen mittari onkin hyvä antamaan syvempää tietoa työtyytyväisyydestä, sillä tutkimusten mukaan työntekijä voi olla hyvin tyytyväinen työsuhde-etuihinsa, mutta saman aikaan olla erittäin tyytymätön lähijohtajaansa tai vaikkapa fyysiseen työskentely-ympäristöön (Baptiste 2008, 292).

Yleinen keskustelu työtyytyväisyyden ympärillä alkoi kunnolla oikeastaan 1959, kun Yhdysvaltalainen psykologi Frederic Herzberg julkaisi Snidermannin sekä Mausnerin kanssa kirjan *the Motivation to Work*. Teoksessa Herzberg esitteli kollegoidensa kanssa kahden faktorin teorian, jonka mukaan työtyytyväisyyttä voidaan tutkia jakamalla työhön liittyvät tekijät kahteen dimensioon; hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuva teoria on yksi merkittävimmistä ja kuuluisimmista työtyytyväisyyttä koskevista teorioista. Sen mukaan motivaatiotekijät (kuviassa 4.) johtavat positiiviseen asenteeseen työtä kohtaan, kun taas hygieniekatelijät liittyvät työn tekemiseen itsessään. Huomionarvoista kahden faktorin teoriassa on se, että työtyytyväisyyden vastakohta ei suinkaan ole työtytymättömyys vaan itse asiassa se, ettei työtyytyväisyyttä ole. Samalla logiikalla työtytymättömyyden vastakohta on työtytymättömyyden olemattomuus. Näin ollen teorian mukaan motivaatiotekijät, kuten tunne kehitymisestä ja saatu tunnustus, voivat luoda työtyty-

väisyyttä, mutta niiden puute ei johda työtyytymättömyyteen. Samaten työn tekemiseen liittyvät huonot hygieniatekijät voivat johtaa työtyytymättömyyteen ja hyvät puolestaan vähentää työtyytymättömyyttä, mutta ne eivät voi itsessään johtaa työtyytyväisyyteen. (Smerek et al. 2007, 230, 247-248; Alshmemri et al. 2017, 12-15)

Taulukko 1. Päivitetyt kahden faktorin teorian motivaatio- ja hygieniatekijät (mukailen Alshmemri et al. 2017, 13; Smerek et al. 2007, 230)

MOTIVAATIOTEKIJÄT	HYGIENIAOTEKIJÄT
✚ SAAVUTUKSET	✚ OHJAUS
✚ SAATU TUNNUSTUS	✚ SUHDE LÄHIOHTAJAAN
✚ TYÖ ITSESSÄÄN	✚ HALLINTO JA KÄYTÄNNÖT
✚ KOKEMUS VASTUUSTA	✚ TURVALLISUUS
✚ TUNNE KEHITTYMISESTÄ	✚ PALKKA
✚ KASVU	✚ TYÖOLOJAT
	✚ SUHTEET TYÖKAVEREIHIN
	✚ STATUS
	✚ HENKILÖKOHTAINEN ELÄMÄ
	✚ SUHTEET ALAISIIIN

Kahden faktorin teorian mukaan hygieniatekijöihin vaikuttamalla organisaatio voi siis vaikuttaa ainoastaan työntekijän työtyytymättömyyteen ja motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan saavuttaa työtyytyväisyyttä. Herzbergin teoriaksi nimetty malli on ollut kiehtova ja suosittu nimenomaan sen yksinkertaisuuden ja helppokäyttöisyyden takia. Nykyään tutkijat ovat silti siirtyneet yhä kompleksisempien ja monipuolisten mallien käyttöön. Syy on tutkimustuloksissa, jotka eivät kaikki tue Herzbergin teoriaa kokonaisuudessaan. Esimerkiksi työntekijän suhde lähijohtajaansa ja

ylimpien johtajien toiminnan on todettu olevan merkittäviä työtyytyväisyyttä ennustavia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tässä tutkimustyössä etsitään keinoja molempien kehittämiseksi. Toisaalta, yliopistoja koskevissa työtyytyväisyystutkimuksissa on myös huomattu, että työ itsessään on monelle hyvin keskeinen työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Uusimman tutkimustiedon mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavatkin useat eri tekijät kokonaisuutena. Kahden faktorin teorian voi silti katsoa osoittavan ne tekijät, joihin henkilöstönsä parempaa työtyytyväisyyttä tavoittelevan organisaation kannattaa kiinnittää huomionsa. (Smerek et al. 2007, 230, 247-248; Alshmemri et al. 2017, 12-15)

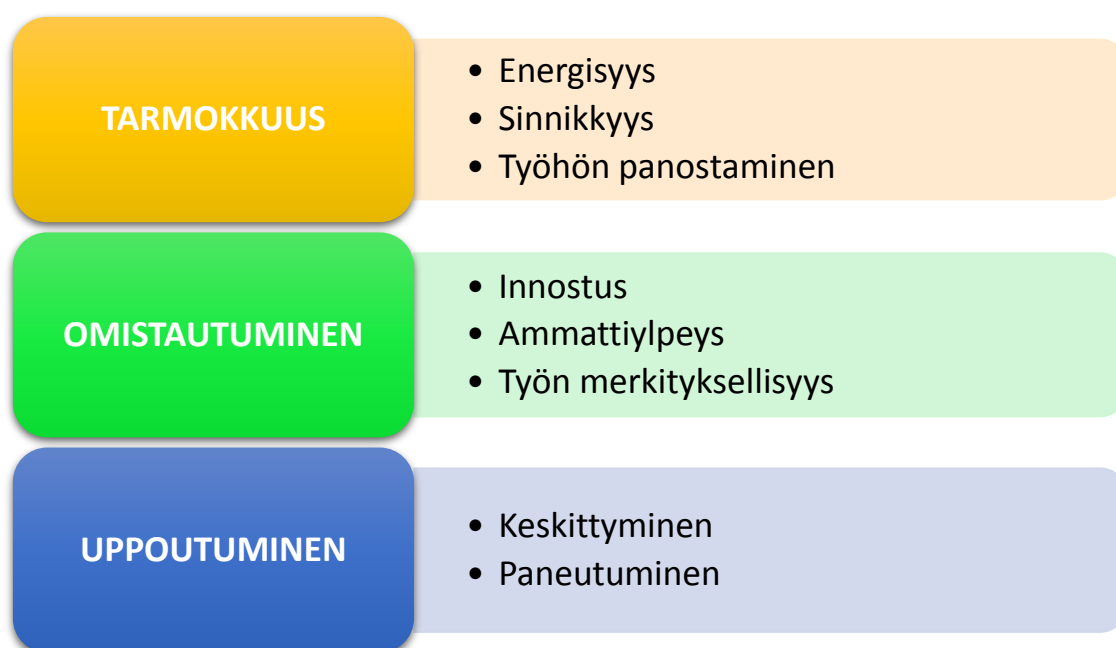
2.4 Työn imu

Kuten aikaisemmin tässä työssä kerrottiin, työhyvinvointia tarkasteltiin pitkään lähinnä työpahoinvoinnin näkökulmasta ja senkin jälkeen tutkimusten fokus oli pääasiassa työtyytyväisyydessä. Viimeisen 20 vuoden aikana tutkijat ovat kuitenkin kunnostautuneet ja kiinnittäneet monipuolisemmin huomiota myös työhyvinvoinnin positiivisiin ilmentymiin kuten intohimoon, työhön uppoutumiseen, työssä kukoistamiseen sekä työn imuun. Näistä viimeisin nousi käsitteeksi alun perin esiin työuupumustutkimuksen piiristä, kun tutkijat yrittivät ymmärtää koko työhön liittyvää hyvinvointispektriä aina työpahoinvoinnista työhyvinvointiin asti. Pitkään ajateltiin, että tuon spektrin ääripäät voidaan nimetä työuupumukseksi ja työn imuksi. Tästä johtuen ensimmäisissä työnimua käsittelevissä tutkimuksissa oli isossa roolissa alun perin työuupumisen mittaamiseen tarkoitettu Maslach-Burnout Inventory (MBI) eli suomeksi Maslacin yleisen työuupumuksen arviointimenetelmä. Se on laajassa käytössä työuupumuksen arvioinnissa tänä päivänäkin. Työkalun avulla tarkastellaan kolmea dimensiota; työntekijän väsymystä, kyynisyyttä ja tehokkuutta. Arviointimenetelmän luoja - eli työhyvinvoinnin tunnetuimpiin tutkijoihin kuuluvat Christina Maslach ja Michael Leiter - käyttivät aikanaan MBI:tä myös tutkiessaan työnimua, sillä he käsittivät työuupumuksen ja työn imun saman kolikon eri puoliksi. Ensimmäisen katsottiin vallitsevan, kun väsymys ja kyynisyys arvioitiin työkalulla korkeaksi ja tehokkuus matalaksi, ja päinvastoin puolestaan työn imun vallitsevan, kun tehokkuus mitattiin korkeaksi muiden dimensioiden saadessa matalat arvot. (Albrecht 2012, 840-841; Maslach et al. 2001, 416)

Tavallaan työuupumuksen voikin nähdä syntyvän heikentyneestä työn imusta, kun alussa merkitykselliseksi ja tärkeäksi koettu työ muuttuu henkilön silmissä ajan myötä epämiellyttäväksi ja turhaksi. Toinen nimekäs työhyvinvointitutkija Wilmar Schaufeli kollegoineen määritteli työn imun kuitenkin itsenäiseksi käsitteeksi ja ennen kaikkea työhyvinvoinnin positiiviseksi ilmentymäksi. Hän myös kyseenalaisti työn imuun kuuluvien osa-alueiden suoran vertailtavuuden työuupumuksen osa-alueiden kanssa. Schaufelin ja Bakkerin mukaan (2004, 294) työntekijä voi esimerkiksi kokea kerran viikossa itsensä todella loppuun kulutetuksi työssään ja kuitenkin vielä tuon saman työviikon aikana tuntea olevansa täynnä energiaa ja iloa työstään. Näin ollen työn imun ja työuupumuksen ei voida ajatella olevan toisensa poissulkevat, saman työhyvinvointispektrin kaksi eri ääripäätä. Negatiivisiin työtuloksiin johtavasta työuupumuksesta kerrotaan lisää tämän pro gradun luvussa 2.8. (Schaufeli et al. 2004, 294; Maslach et al. 2001, 416; Taris et al. 2017, 4; Bosch et al. 2014, 664; Schaufeli et al. 2008, 174)

Schaufeli et al. (2002, 176) mukaan työn imu on työhön liittyvä positiivinen ja täytty-myksellinen tila. Sitä kokevat työntekijät tuntevat itsensä enemmän kuin kykeneviksi tekemään työtään. Positiivisesta psykologiasta vahvasti vaikutteita saanutta työn imua kuvataan yleensä kolmen ulottuvuuden kautta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Tarmokkuus kuvastaa työntekijän korkeaa energiatasoa, henkistä sietokykyä ja sinnikkyyttä sekä tahtoa antaa merkittävä ja pitkäjänteinen panostus työhönsä, eteensä tulevista ongelmista ja haasteista huolimatta. Omistautunut työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja innostavaksi sekä sel-laiseksi mistä hän voi olla ylpeä. Hän kantaa helposti vastuuta myös virallisen työn-kuvansa yli ja tekee sellaisia organisaatiota hyödyttäviä töitä, joista häntä ei suoraan palkita. Uppoutuminen kertoo puolestaan työntekijän voimakkaasta keskittymisestä ja paneutumisesta työhön. Tällaisessa tilassa aika kuuluu nopeaan, eikä työntekijä meinaa malttaa irtaantua töistä. Joskus samaa tuntemusta kuvataan arkielämässä sanalla ”flow”, mutta työn imu ei ole hetkellinen ”spurtti” tai onnistumisesta kumpuava lyhytaikainen innostus vaan pitkäkestoinen tila, joka ei kytkeydy suoraan yhteen tiettyyn tavoitteeseen, tapahtumaan, yksilöön tai käytökseen. On merkille pan-tavaa, että toisin kuin työnarkomaanit, työn imua tuntevat henkilöt nauttivat myös työn ulkopuolisista asioista, eivätkä he tunne syyllisyyttä silloin, kun eivät työskentele. Heidän toimintaansa ei myöskään ohjaa määrittelemätön ja vahva sisäinen

tarve, vaan he työskentelevät, koska työnteko on heidän mielestään yksinkertaisesti hauskaa. Toisin kuin työuupumuksesta kärsivät, työnimua kokevat työntekijät kokevat olevansa energisiä ja tehokkaita. He myös uskovat selviytyvänsä työtehtävistään ja niihin liittyvistä haasteista hyvin. (Schaufeli et al. 2008, 176; Schaufeli et al. 2002, 74–75; Kumpulainen, 2013, 30–31)



Kuva 5. Työn imun ulottuvuudet (Kumpulainen 2013, 30)

Tutkijat eivät ole vielä päässeet yksimielisyyteen työnimun tarkasta määritelmästä, mutta yksi on varmaa; sekä tutkijat että organisaatiot haluavat ymmärtää työnimua entistä paremmin. Työn imu ymmärretään myös erilliseksi työhyvinvoinnin positiiviseksi ilmentymäksi. Viime vuosina aiheesta on tehty lukuisia julkaisuja, mutta tutkittavaa riittää edelleen. Esimerkiksi organisaatiokulttuurin vaikutuksista työnimuun halutaan tietää lisää. Tämä johtuu siitä, että työnimua kokevat työntekijät ovat yleisesti ottaen oma-aloitteisempia, sitoutuneempia organisaation kehittämiseen ja suoriutuvat työtehtävistään paremmin. Työnimua kokevat työntekijät tuntevat myös itsensä terveemmiksi ja tyytyväisemmiksi työhönsä. (Albrecht, 2012 842; Maslach et al. 2001, 416; Bosch et al. 2014, 663-664)

2.5 Onnellisuus työssä

Ihmiset ovat aina tavoitelleet onnellisuutta. Jo Aristoteles pohti miten ihminen voisi erilaisten toimien kautta lisätä ”kukoistustaan” ja elää tyydyttävää elämää. Koska ihminen viettää suuren osan elämästään työssä, on työn merkitys yksilön onnellisuudelle huomattavan suuri. Työn ja vapaa-ajan hämärtyessä edelleen työssä koetut emotionaaliset, fyysiset ja psyykkiset kokemukset heijastuvat yhä vahvemmin työntekijöiden vapaa-aikaan. Nykypäivänä ei ole suinkaan itsestään selvää, että työntekijät kykenevät päästämään irti työstä, vaikka he fyysisesti lähtisivätkin työpaikalta. Moccain (2016, 144) mukaan onnellisuus työssä onkin tämän vuosituhannen suurin tavoite. Sen seurauksena ovat tutkimukset koskien onnellisuutta työssä kasvaneet viime vuosina räjähdysmäisesti, erityisesti positiivisen psykologian saralla. (Moccia 2016, 143-144; Ersoy et al. 2017, 375; Bakker et al. 2010, 8; Luthans 2002, 696; Danna et al. 1999, 358)

Tutkimusten mukaan yli 90% ihmisistä on sitä mieltä, että ”onnellinen työntekijä on tuottava työntekijä”. Onnelliset työntekijät ovat todistetustikin aktiivisempia työssään, sympaattisempia kollegoitaan kohtaan sekä sitkeämpiä ratkaisemaan eteensä tulevia ongelmia, kuin onnettomaksi itsensä kokevat kollegansa. Lisäksi onnelliseksi työssään kokeva saattaa kehittää organisaation menestyksen kannalta kriittisiä kyvykkyyksiä, muun muassa paremman yhteistyön avulla. Onnelliset työntekijät ovat myös luovia ja joustavampia, heillä on paremmat neuvottelutaidot ja he saavat aikaan laadukkaampia tuloksia. Ennen kaikkea heidän iloa ja energisyyttä välittävä käytöksensä altistaa myös muita onnellisuudelle. Onnellisuus työssä tarttuu – ja lisää tuottavuutta. Ei siis ihme, että myös organisaatioiden kiinnostus työntekijöidensä onnellisuutta kohtaan on kasvanut. (Ersoy et al. 2017, 378; Moccia 2016, 144-147; Bakker et al. 2010, 8)

Onnellisuutta tarvitaan modernissa työssä tuottavuuden lisäksi muistakin syistä, esimerkiksi toimimaan muutosmyönteisyyden- ja kyvykkyyden moottorina. Globaalissa maailmassa kilpailevan organisaation menestyksen kannalta on elintärkeää, että organisaatio kykenee ketterästi mukautumaan muun muassa poliittisen, teknologisen ja taloudellisen ympäristönsä muutoksista johtuviin haasteisiin. Niiden selättäminen

edellyttää jatkuvia, onnistuneita muutoksia organisaatiossa, mihin puolestaan tarvitaan onnellisia työntekijöitä. Moccian (2016, 149) mukaan ei riitä, että työntekijät eivät koe merkittävää stressiä, ovat jokseenkin tyytyväisiä työhönsä ja ovat harvoin poissa työstä. Saadakseen parhaimman työpanoksen työntekijöistään ja menestyäkseen todella turbulentissa ympäristössä organisaatioiden on omattava onnellisia työntekijöitä. He ovat oma-aloitteisia ja muutosmyönteisiä, sitoutuneita organisaation tavoitteisiin ja kantavat vastuuta organisaation tulevaisuudesta. Voi sanoa, että onnelliset työntekijät tekevät hyvinvoivan ja menestyvät organisaation. (Moccia 2016, 149; Ersoy et al. 2017, 375)

Mitä onnellisuus sitten on? Sitä on pyritty selittämään niin filosofian kuin psykologiankin saralla jo vuosisatoja pääsemättä ilmiön määrittelyssä yksimielisyyteen. Voisi sanoa, että onnellisuudesta on olemassa monta totuutta eikä onnellisuus työssä jää tässä kilvassa toiseksi. 1980-luvulla kehittyneen positiivisen psykologian myötä niin subjektiivinen hyvinvointi kuin onnellisuus, joita käytettiin pitkään kuvaamaan toinen toistaan, alkoivat muotoutua tieteellisinä käsitteinä. Näistä juontuu myös käsite onnellisuus työssä, josta tässä työssä käytetään Jessica Price-Jonesin (Ersoy et al. 2017, 375) tekemää määritelmää. Hänen mukaansa onnellisuus työssä ei tarkoita sitä, että henkilö olisi jatkuvasti hyväntuulinen, ajattelisi positiivisesti ja tekisi työtään hymyssä suin. Negatiivisetkin tuntemukset, kuten turhautuminen, kateus, kiukku ja epäonnistuminen ovat normaaleja kokemuksia työssä. Itse asiassa kaikkeen kehitykseen ja kasvuun kuuluu tietty määrä stressiä ja vaikeuksia. Onnellisuus työssä tarkoittaa yksilön ajattelutapaa ja tietoisuutta, jotka ajavat yksilön maksimoimaan potentiaalinsa ja saavuttamaan hyvät tulokset kohtaamistaan vaikeuksista ja ohimenevistä negatiivisista tuntemuksista huolimatta. Price-Jonesin mukaan onnellisuus muodostuu viidestä elementistä, jotka ovat Culture (miten hyvältä yksilöstä tuntuu olla töissä), Commitment (kuinka sitoutunut yksilö on), Confidence (yksilön usko itseensä ja organisaatioon), Contribution (panostus työhön ja tulkinta tilanteesta), sekä Conviction (yksilön motivaatio). Lisäksi onnellisuuteen vaikuttaa olennaisesti hänen tutkimustensa mukaan ylpeys, luottamus ja saatu tunnustus työstä. (Bakker et al. 2010, 8; Ersoy et al. 2017, 375-377)



Kuva 6. Onnellisuus työssä Pryce-Jonesin mukaan (Ersoy et al. 2017, 377)

Onnellinen työntekijä nauttii työstään, hän on ylpeä tekemästään työstä ja edustamastaan organisaatiosta, tuntee itsensä motivoituneeksi ja energiseksi, uskoo omiin kykyihinsä ja onnistumiseensa ja kantaa vastuuta työstään. Vaikka onnellisuus työssä on yksilön subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa myös yksilön persoonallisuus, on silti olemassa monia tekijöitä, joilla organisaatio vaikuttaa työntekijän onnellisuuteen. Esimerkiksi terveyteen tai turvallisuuteen liittyvät vaarat työssä ovat omiaan alentamaan työntekijän hyvinvointia ja onnellisuutta. Myös työstressillä on onnellisuuteen negatiivinen vaikutus. Sen sijaan onnellisuutta lisäävät oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä, työstä saatu arvostus ja palaute (recognition), sekä hauskanpito työssä. Organisaatiokulttuuri ja työtehtävät voivat tilanteesta riippuen olla joko onnellisuutta heikentäviä tai vahvistavia tekijöitä. (Danna et al. 1999, 368-369; Ersoy et al. 2017, 376-367)

2.6 Työstressi

Työn merkitys yksilölle on viime vuosikymmeninä muuttunut erityisesti länsimaisissa kulttuureissa. Työtä ei enää ajatella vain tapana hankkia elanto, vaan sen koetaan olevan iso osa henkilön minuutta ja määrittävän työntekijän sosiaalista statusta. Työn kautta halutaan toteuttaa itseään ja sen avulla tavoitellaan onnellisuutta. Modernissa yhteiskunnassa työhön myös sitoudutaan eri tavoin kuin ennen; monet kokevat työnsä jopa niin merkitykselliseksi, että se muodostaa heidän elämänsä tarkoituksen. Erityisesti korkean tason asiantuntijat määrittävät itsensä tekemänsä työn ja työskentelemänsä organisaation kautta. Näin toimiessaan he saattavat kokea jokaisen työssä tapahtuvan onnistumisen tai epäonnistumisen henkilökohtaiseksi saavutukseksi tai tappiokseen. Epäonnistuminen työssä voi tällöin olla jopa traumatisoiva kokemus joka voi johtaa masennukseen ja tuntemuksiin elämän tarkoituksen menettämisestä. (Iacovides et al. 2003, 209-210)

Epäonnistumisen pelko voi tuottaa työntekijälle mittavaa stressiä eli olotilan, ”jossa ihmisen fysiologinen toiminta ei ole normaalia ja elimistö yrittää sopeutua ympäristön vaatimukseen” (Kumpulainen 2013, 40). Työstressi poikkeaa yksilön muussa elämässä kokemasta stressistä olennaisella tavalla, sillä toisin kuin työn ulkopuolisissa asioissa, työstressin vähentämiseen tarvittavat muutokset eivät ole yleensä työntekijän itsensä valittavissa ja suoritettavissa. Kuitenkin työntekijöiden kyky sietää stressiä on hyvin yksilöllinen. Toisia työntekijöitä myös stressaa eri asiat kuin toisia. Esimerkiksi lyhytaikainen stressi voi olla joidenkin mielestä miellyttävä tuntemus. Sen avulla yksilö voi paremmin keskittää voimavarojaan ja yltää huippusuorituksiin. Stressi voidaan erotella kahteen kategoriaan eli niin sanotusti hyvään ja huonoon stressiin. (Iacovides et al. 2003, 210; Kumpulainen 2013, 41)

Huono työstressi on pitkäkestoista ja se häiritsee niin ajattelua, toimintakykyä kuin palautumistakin. Sitä voi aiheuttaa työssä koettu, toistuva ja pitkäaikainen ponnistus tai ahdistus. Stressaantunut tila syntyy, kun ihminen ei enää kykene palautumaan levon kautta; hän on menettänyt fysiologisen tasapainonsa ja joutuu ponnistelemaan jatkuvasti saavuttaakseen tuon tasapainon uudelleen. Esimerkiksi jatkuva ja liiallinen kiire on tutkitusti huonon stressin lähde. Se kuluttaa työntekijää ja hänen voimavarojaan sekä aiheuttaa riittämättömyyden ja voimattomuuden tuntemuksia.

Toisaalta työstressiä voi aiheuttaa myös sellainen työ, jonka työntekijä kokee epähaastavaksi tai epätyytyttäväksi. Myös työntekijän keskeisiä odotuksia täyttämätön työ voi stressata. Sinänsä työstressin muodostumiseen ei tarvita yksittäistä isoa tapahtumaa, kuten esimerkiksi irtisanomisia, vaan se voi kehittyä pienten ja yksittäisten, mutta jokapäiväisten stressaavien tapahtumien kumuloitumisen kautta. Avainasemassa on yksilön oma arvio ja tulkinta eri tekijöiden stressaavuudesta. Stressitutkimuksen psykologisessa suuntauksessa esitetäänkin, ettei mikään työssä ole itsessään automaattisesti stressaavaa, ellei yksilö koe sitä stressaavaksi. Kuten yllä olevasta huomaamme, työstressiä voivat aiheuttaa lukuisat eri tekijät. Yleisesti akateemisessa kirjallisuudessa työntekijän määritellään kokevan haitallista työstressiä silloin, kun hän kokee, että työssä vaaditaan pitkäkestoisella tavalla enemmän kuin mihin hänen voimavaransa riittävät. Pitkäkestoinen työstressi voi heikentää ihmisen psyykkistä ja fyysistä terveyttä pysyvällä tavalla. Maailman terveysjärjestö WHO arvioi, että vuonna 2020 jopa 22% eurooppalaisesta työväestöstä kärsii pitkäkestoisesta työstressistä. (Iacovides et al. 2003, 210; Kumpulainen 2013, 41; Peukunen 2007, 10-11; Moccia 2016, 144)

Työstressiä on tutkittu 2000-luvun alusta alkaen runsaasti verraten työn vaatimuksia ja työntekijän käytössä olevia voimavaroja. Tällä hetkellä työstressitutkimuksen johtavia teoreettisia malleja onkin työn vaatimukset ja voimavarat-malli (Job Demands and Resources, JD-R), joka on johdettu Karasekin 1979 julkaisemasta työnvaatimukset ja kontrolli-mallista. JD-R-mallin mukaan työntekijän työhyvinvointi on seurausta voimavarojen ja vaatimusten tasapainosta. Toisin kuin edeltäjänsä, JD-R-malli soveltuu kaikkien työnkuvien tarkasteltiin, sillä teorian mukaan jokaisella työllä on omat stressiin ja motivaatioon liittyvät tekijänsä, jotka luokitellaan kahteen kategoriaan. Voimavaroilla viitataan niihin työssä ja työympäristössä oleviin, työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisiin tekijöihin, jotka kiihdyttävät työntekijän oppimista sekä vähentävät työn vaatimuksia ja niihin linkittyviä psykologisia kustannuksia. Esimerkiksi kehittymismahdollisuudet, työstä saatu palaute ja sosiaalinen tuki katsotaan työntekijän voimavaroiksi. Myöhemmin malliin on lisätty myös työntekijän omat voimavarat, kuten joustavuus, stressin sietokyky ja optimistisuus. Vaatimuksia ovat puolestaan ne fyysiset, sosiaaliset tai organisatoriset tekijät, jotka kuluttavat pitkäkestoisesti työntekijän resursseja ja tästä syystä aiheuttavat psykologisia kustannuksia, kuten uupumista. Vaatimuksiksi määritellään muun muassa

kohtuuton työtaakka, aikaan liittyvät paineet ja vaativat fyysiset työskentely-ympäristöt. Schaufeli et al. mukaan (2014, 57) malliin voisi lisätä myös työntekijän heikoudet, kuten työnarkomanian ja pessimistisyyden. (Grawford et al. 2010, 835-836; Schaufeli et al. 2014, 43-44 & 56-57)

Taulukko 2. Työn 10 voimavaraa ja vaatimusta (mukaillen Schaufeli et al. 2014, 64)

VOIMAVARAT	VAATIMUKSET
Arvostus	Työn epävarmuus
Tavoitteiden selkeys	Aikapaineet
Lähijohtajan tuki	Huonot palkkiot
Kollegoiden tuki	Epämiellyttävä työskentely-ympäristö
Luottamus johtoon	Turvaton työyhteisö
Palaute työstä	Ylikuormitus
Innovatiivinen työympäristö	Tavoitepaineet
Mahdollisuus kehittyä	Työn uudelleen organisointi
Oikeudenmukaiset käytännöt	Irtisanomiset
Tiimityön harmonisuus	Työroolin epäselvyys

JD-R-mallin avulla on pyritty myös selittämään työuupumusta ja työn imua sekä niiden yhteyttä. Useat empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että työn vaatimukset korreloivat suoraan työuupumuksen kanssa, kun taas työn voimavarat korreloivat työn imun kanssa. Runsaat voimavarat vahvistavat työnimua. Koska työn vaatimukset puolestaan kuluttavat työntekijän voimavaroja, pitkäkestoiset ponnistelut työn tavoitteiden saavuttamiseksi aiheuttavat kasvavaa ja mittavaa stressiä, joka voi ajan saatossa johtaa työntekijän väsymiseen. Kun työstressi jatkuu riittävän pitkään, työntekijän työssä jaksaminen vaarantuu (Kumpulainen 2013, 41). Työn voimavarat voivat myös aktivoida motivaatioon liittyviä prosesseja, jotka voivat edelleen lisätä työntekijän kyvykkyyksiä, tyydyttää autonomiaan, kontrolliin sekä pätevyyteen liittyviä tarpeita ja lisätä työntekijän halukkuutta hyödyntää kokonaisvaltaisesti osaamis-

taan ja potentiaaliaan käsillä olevan työtehtävän suorittamiseksi. Motivoituneet työntekijät suoriutuvat työtehtävistään paremmin, ovat sitoutuneet työtehtäväänsä ja tekevät töitä mieluusti. Näin ollen voimavaroilla on mallin mukaan suora vaikutus työnimiuun. (Grawford et al. 2010, 835-836; Iacovides et al. 2003, 210)

2.7 Kyynistyminen

Työntekijöiden oletetaan tänä päivänä paiskivan pitkiä päiviä, kantaen samalla yhä suurempaa vastuuta organisaation menestyksestä. Lisäksi heidän odotetaan olevan joustavia ja ketteriä toimijoita, jotka kestävät epävarmuutta sekä jatkuvia muutoksia niin työkuvaan, kuin työskentelemässään organisaatiossa. Oman ammattitaidon kehittäminen on nykyään pitkälti työntekijöiden omalla vastuulla, ja organisaatioissa pidetään lähes itsestään selvänä, että työntekijät rakentavat pitkäjänteisesti ja yrittäjämäisesti omaa yksilöllistä urapolkuaan. Vielä muutama vuosikymmen sitten tilanne oli toinen; työntekijä kykeni sitoutumaan yhteen työtehtävään ja työnantajaan, jolta hän sai vastavuoroisesti koulutusta, tukea ja taloudellista turvaa. Tuolloin jopa työntekijöiden osaamisen kehittäminen - lähinnä mahdollisen sisäisen ylennyksen saavuttamiseksi - oli työnantajan vastuulla. Sekä työ että työntekijän ja työnantajan toisilleen antama kokonaissitoumus on muuttunut radikaalisti. Tuota sitoumusta kutsutaan tutkimuskirjallisuudessa psykologiseksi sopimukseksi. Se on kunkin osapuolen subjektiivinen uskomus siitä lupauksesta, joka yhteistyösuhteesta on annettu. Psykologinen sopimus on omiaan antamaan työntekijälle kontrollin tunteen; hän kokee voivansa vaikuttaa tilanteeseensa organisaatiossa, koska hänellä on oikeus valita toteuttaako hän sopimuksen ehtoja vai ei. (Andersson 1996. 1402; Cartwright et al. 2006. 200; Rousseau 2001. 512)

Osalle työntekijöistä muutos on ollut enemmän kuin tervetullutta, mutta monille uudentyyppinen psykologinen sopimus on aiheuttanut kasvavaa stressiä sekä yhteisen sitoumuksen sekä luottamuksen vähenemisestä johtuvaa menetyksen tunnetta (Cartwright et al. 2006, 200). Anderssonin (1996, 1402) mukaan alati muuttuvassa työelämässä yhä useammat työntekijät kokevat työnantajan rikkovan psykologista sopimusta, esimerkiksi siirtämällä työntekijän yhtäkkiä toisiin tehtäviin tai irtisano-

malla henkilöstöä. Työnantajat voivat rikkoa sopimusta myös antamalla perusteettomia ylennyksiä ja palkkioita tai rikkomalla virallisia sopimuksia ja niissä sovittuja asioita, esimerkiksi palkkaukseen liittyen (Abraham 2000, 272). Psykologisen sopimuksen rikkominen vaikuttaa tutkitusti työntekijän motivaatioon sitä heikentäen (Andersson et al. 1996, 1402-1404; Kim et al 2009, 1436). Lyhyen tähtäimen tavoitteiden korostumisen, johtajien henkilökohtaisten agendojen sekä epäeettisen johtamiskäyttäytymisen seurauksena työntekijät kyynistyvät (Babtiste 2007,286).

Työntekijöiden kyynistyminen on globaalisti kasvava ilmiö, mutta tutkimusaiheena sitä on käsitelty vielä kohtalaisen rajatusti (Kim et al 2009, 1436). Työntekijöiden kyynisyydellä tarkoitetaan asennetta, jota kuvaa turhautuminen, toivottomuus, pettymys, halveksunta sekä epäluottamus vallitsevaa organisaatiota, sen johtajia tai muita organisaation toimijoita kohtaan (Andersson 1996, 1395). Kyynisyys voi myös kohdistua organisaatiota koskevaan muutokseen (Kim et al 2009, 1436). Joka tapauksessa se heikentää työntekijän hyvinvointia ja työsuoritusta ratkaisevalla tavalla (Babtiste 2007, 286). Kyyniset työntekijät eivät nimittäin anna parasta työpanostaan, koska he eivät luota johtajiinsa, vaan uskovat heidän sopivan tilaisuuden tullessa hyödyntävän työntekijöiden työpanosta röyhkeästi omiin tarkoituksiinsa ja omien etujensa kasvattamiseen (Andersson 1996, 1396). Tällaista käytöstä ja toimintaa todistettuaan työntekijöiden tyypillinen reaktio on katkeroituminen asetettuihin tavoitteisiin ja niiden kaksinaisuutta kohtaan, sekä valtava turhautuminen, joka kumpuaa kyvyttömyydestä nähdä organisaatiossa tapahtuvan tulevaisuudessakaan sellaista toimia, jotka muuttaisivat merkittävästi vallitsevaa tilannetta parempaan (Abraham 2000, 272).

Työntekijöiden kyynistyminen on mielen puolustusreaktio vallitsevaan tilanteeseen. Se on selviytymismekanismi ja seurausta pitkäkestoisesta työperäisestä väsymyksestä ja stressistä. Kyynisyys voidaan jaotella kolmeen alakäsitteeseen; affektiiviseen, kognitiiviseen sekä behaviorismiseen kyynisyyteen. Affektiivinen kyynisyys sisältää työntekijän tunnereaktiot kuten ärtymyksen, suuttumuksen, jännittyneisyyden ja ahdistuksen. Silloin kun nämä tunnereaktiot syntyvät esimerkiksi ylimmän johdon käytöksestä, ne ovat omiaan alentamaan työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Kognitiivinen kyynisyys viittaa puolestaan uskomuksiin. Siitä kärsivät työntekijät

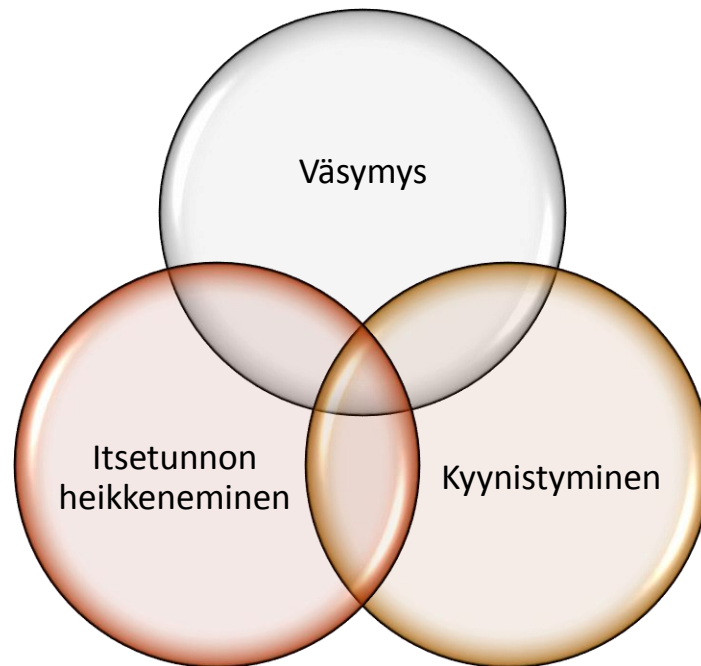
kijät uskovat esimerkiksi, että organisaation hyvät periaatteet uhrataan usein tarkoituksenmukaisesti yksilöiden omien agendojen vuoksi, ja opportunistinen omien etujen ajaminen yli organisaation tai tiimin edun, on organisaatiossa yleistä. Kognitiivisesta kyynisyydestä kärsivät työntekijät kokevat, että johto toimii itse epäoikeudenmukaisesti tai mahdollistaa välillisesti epärehellisen ja epäoikeudenmukaisen toiminnan. Kognitiivinen kyynisyys vaikuttaa negatiivisesti yksilön työsuoritukseen, organisaatioon ja sen tavoitteisiin sitoutumiseen ja käyttäytymiseen muutostilanteissa. Käytöksenä ilmenevä kyynisyys - kuten sarkastinen huumori, organisaation tavoitteiden ja hyvien tapojen vastainen toiminta, organisaation jatkuva kritisointi ja kyyninen suhtautuminen organisatorisiin tapahtumiin tai tulevaisuuden toimiin – on behaviorimista kyynisyyttä. Se korreloi selkeästi vähäisen sitoutumisen sekä työpanoksen tahdonvaraisen alentamisen kanssa. Kyyninen työntekijä voi myös kokea, että työpaikalla on vain vähän merkitystä hänelle ja hän saattaa ajatella toimivansa työpaikalla vain väliaikaisesti. (Kim et al 2009, 1437–1438; Rothmann 2008, 14)

2.8 Työuupumus

”Näyttelijä ajautui burnouttiin. Lähti yllätyslomalle Thaimaaseen!” Tällaisia kohuotsikoita voimme lukea usein iltapäivälehdistä. Alun perin englanninkielestä suomalaisien puheeseen siirtynyttä burnout- sanaa käytetään nykykielessä runsaasti. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen menettää työnsä vuoksi voimavaransa, aivan kuten kynttilä ”menettää” palavan liekin vuoksi steariininsa. Työntekijä ei kykene tekemään jatkuvasti töitä yli voimavarojensa, aivan kuten kynttiläkään ei voi palaa ikuisesti. Jossain kohtaa niin työntekijäkin ”palaa loppuun”. Tavallinen kansa on käyttänyt burnout eli työuupumus-termiä kuvaamaan lukuisia erilaisia emotionaalisen ja fyysisen väsymisen tiloja jo kauan ennen kuin tutkijat havaitsivat ilmiön tutkimusarvon. Itseasiassa työuupumustutkimusta hidasti aluksi ilmiön ja sitä kuvaavan termin kansanomaisuus – toisin kuin muissa organisaatiotutkimuksissa, työuupumustutkimus kehittyi tavallisen työväestön keskuudesta ja heidän kokemuksistaan. Tämä oli aluksi akateemisten tutkijoiden mielestä enemmänkin uskottavuushaitta, kuin hyöty. (Schaufeli et al 2009, 205-206; Kumpulainen 2013, 41; Maslach 2001, 389)

Työuupumus ilmaantui tieteelliseen keskusteluun 1970-luvulla ja edelleen, lähes viisikymmentä vuotta myöhemmin, se inspiroi tutkijoita sekä ajankohtaisuutensa että haitallisuutensa vuoksi. Schaufeli et al. (2009, 204) mukaan tutkijat yrittävät kuumeisesti ”löytää keinoja työuupumuksesta selviämiseen, työuupumisen estämiseen ja kamppailuun sitä vastaan”. Globaalina ilmiönä työuupumusta on tutkittu runsaasti ympäri maailman; esimerkiksi viime vuosikymmenen loppuun mennessä aiheesta oli kirjoitettu jo yli 6000 kirjaa, väitöskirjaa tai artikkelia. Alkujaan työuupumuksen ajateltiin olevan seurausta pitkäkestoisesta ja toistuvasta emotionaalisesta paineesta, joka johtui intensiivisestä työskentelystä muiden ihmisen kanssa. Näin ollen työuupumuksesta ajateltiin kärsivän lähinnä palvelutyötä tekevät sosiaali-, terveys- ja opetusalan työntekijät. 1981 työuupumuksen tutkimiseen luotiin tässä työssä jo kertaalleen mainittu Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä. Se oli pitkään vallitseva työkalu työuupumisen arvioimisessa ihmissuhdetyössä. 1990-luvulla työuupumustutkimus laajeni koskettamaan myös muita toimialoja ja samalla työuupumustutkimuksen saralla kehitettiin yhä edistyneempiä ja hienostuneempia teoreettisia malleja ja mittaristoja. Myös MBI-menetelmää päivitettiin, ja sen nykyinen, kaikkiin töihin soveltuva versio on laajassa käytössä edelleen. Työuupumustutkimuksen johdosta tutkijoiden huomio on kiinnittynyt erityisesti stressin tutkimiseen, mutta myös tunnetyöhön, sosiaaliseen vaihdantaan ja työuupumusoireiden tartuntamekanismeihin. (Schaufeli et al. 2009, 204-205; Moore 2000, 142; Maslach et al. 2001, 401)

Työuupumuksesta voi kärsiä kuka tahansa. Sen aiheuttaa pitkäaikainen ja usein tiedostamaton stressi, joka syntyy työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten välisestä ristiriidasta (Kumpulainen 2013, 42). Tutkimukset osoittavat, että stressi on yksi työuupumukseen johtava tekijä, mutta sen rakentumiseen tarvitaan muutakin. Tunnettu työhyvinvointitutkija Christina Maslach on antanut työuupumus-käsitteelle yleisesti akateemisissa tutkimuksissa käytetyn, kolmirakenteisen määritelmän (Schaufeli et al. 2008, 175). Sen mukaan työuupumus muodostuu kokonaisvaltaisesta väsymyksestä, kyynistymisestä sekä ammatillisen itsetunnon heikkenemisestä (Perko 2017, 32).



Kuva 7. Työuupumuksen osa-alueet (mukaillen Schaufeli et al. 2008, 175-176)

Kokonaisvaltaisesti väsynyt työntekijä kokee ylikäyttäneensä voimiaan pitkään palautumatta rasituksesta. Tällainen henkilö on sekä fyysisesti että psyykkisesti todella uuvuksissa. Hän on tunneperäisesti rasittunut ja hänen todellinen suorituskykynsä on laskenut. Hänellä on ollut kykyihinsä tai voimavaroihinsa nähden aivan liian pitkään liian vaativa työtilanne. Väsymisellä tarkoitetaan siis työntekijän voimavarojen kertakaikkista ehtymistä. Erityisesti tunneperäinen väsymys on työperäisen uupumuksen muodostumisen keskiössä. Esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutusongelmat, ristiriitatilanteet, epäoikeudenmukaiseksi koettu johtaminen ja huonot ihmissuhteet voivat aiheuttaa tunneperäistä väsymistä. Lisäksi työuupunut voi kokea jännittyneisyyttä, masennusta ja ahdistusta. (Schaufeli et al. 2008, 175; Perko 2017, 32-33; Maslach et al. 2001, 399; Kumpulainen 2013,42)

Työuupumuksen tunnistaa työntekijän syvän väsymyksen lisäksi kynnisestä asenteesta. Kynnistymisellä (josta kerrottiin luvussa 2.7) tarkoitetaan työntekijän pidättyväistä tai välinpitämätöntä suhtautumista työhönsä. Väsymisessä ja kynnistymisessä on kyse työntekijän reaktiosta työntekoon tai muutoin tilanteeseensa. Sekä

väsymys että kyynisyys korreloivatkin vahvasti työperäisen stressin kanssa (Rothmann 2018, 14). Johtamisen näkökulmasta on syytä pitää mielessä, että kyynistyminen ei johdu pelkästään yksilöstä, vaan on aina viesti laajemmista ongelmista työyhteisössä. Kumpulaisen mukaan (2013, 43) näitä ongelmia voivat aiheuttaa esimerkiksi liiallinen/liian vähäinen työn määrä ja liialliset työn vaatimukset, vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön, resurssien ja osaamisen riittämättömyys työstä selviytymiseen, työn palkitsemattomuus tai työntekijän omien arvojen ja työn arvojen välinen ristiriita. (Perko 2017,32; Bosch et al. 2014,664; Kumpulainen 2013,42–43)

Työuupumus on tyypillistä juuri niille henkilöille, jotka ottavat laajasti vastuuta työstään myös silloin, kun se edellyttää toistuvasti poikkeuksellista venymistä (Kumpulainen 2013, 43). Se on siis tunnollisten ja työhönsä syvästi sitoutuneiden ihmisten ongelma. Työuupunut kokee suuren ristiriidan olemassa olevien resurssien ja hänelle asetettujen tavoitteiden kanssa. Myös työn tavoitteiden epämääräisyys tai saavutettujen tulosten vaikea arvioitavuus voivat altistaa työuupumukselle. Työntekijä kokee, ettei hän kykene suoriutumaan työstään tahdostaan huolimatta tarpeeksi hyvin hyvin, mikä aiheuttaa työntekijässä riittämättömyyden tunnetta. Työuupumuksesta kärsivän työntekijän usko omiin kykyihin ja osaamiseen horjuu. Mitä vähemmän resursseja tai kyvykkyyksiä on suhteessa työn vaatimuksiin, sitä heikommin työntekijä kokee suoriutuvansa työstään. Arvioidessaan toistuvasti oman työsuorituksensa negatiivisesti hänen ammatillinen itsetuntonsa laskee. Työuupumus johtaa työtyytymättömyyteen, työhön sitoutumattomuuteen ja irtisanoutumisaikeisiin. Se voi aiheuttaa yksilössä monia fyysisiä ja psyykkisiä oireita ja olla todella pitkäkestoista. Toisin kuin iltapäivälehdet väittävät, työuupumuksesta ei selviä lyhyellä irtiotolla. Työuupumus aina on vakava tila, joka aiheuttaa yksilölle sekä psyykkisiä että fyysisiä ongelmia. Pahimmillaan se voi johtaa pysyvään työkyvyttömyyteen ja muihin mielenterveysongelmiin. (Bosch et al. 2014, 664; Kumpulainen 2013, 43; Perko 2017, 32; Työsuojelurahasto 2011)

3 LÄHIJOHTAJUUS

Sana johtaminen (engl. leadership) on peräisin 1800-luvun alun Iso-Britanniasta, missä sillä viitattiin parlamentin poliittiseen valtaan ja kontrolliin (Jogulu & Wood 2006, 236). Viimeisen kahdensadan vuoden aikana tuo sana on saanut lukuisia eri sisältöjä ja merkityksiä, johtuen toisaalta johtamisen muutoksista, mutta myös johtamista käsittelevien tutkimusten suunnattomasta määrästä. Johtamisen on sanottu olevan maailman eniten tutkittu, mutta vähiten ymmärretty ilmiö (Burns 1978, 3).

Myös johtamisen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin on tutkittu runsaasti. Muun muassa lähijohtajan käyttäytymisen, johtamistyylin sekä esimies-alaisuuden laadun on useissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan alaisen työhyvinvointiin huomattavasti. Lähijohtajan vaikutus yksilön elämään ylittää jopa työpaikan rajat; esimerkiksi positiivisen ja korkealaatuisen johtamiskäyttäytymisen on huomattu edistävän alaisen työhyvinvointia työpaikalla sekä sen ulkopuolella. (Henno 2013, 3-4)

Tässä teoriakappaleessa keskitetään huomio aikaisempiin lähijohtajuutta käsitteleviin tutkimuksiin ja teorioihin. Tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti lähijohtajan roolia henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Lähijohtajuutta tarkastellaan kolmen johtajuusteorian avulla; transformationaalisen johtajuuden, lähijohtajan tuen sekä johtajan ja alaisen vaihtosuhteen kautta.

3.1 Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalisen johtajuusteorian juuret ovat lähtöisin käyttäytymis- ja sosiaalitatieteistä. Johtajuustutkijat alkoivat 1950-luvulla siirtyä synnynnäistä osaamista painottavista piirreteorioista käyttäytymisteorioihin, kun ajatus hyvän johtajuuden oppimisesta alkoi saada jalansijaa. Vuosikymmenten kuluessa johtajien käytöstä tarkasteltiin ja vertailtiin monesta eri näkökulmasta. Erityisen paljon huomiota saivat demokraattinen versus autoritääriinen johtaminen, tehtäväorientoitunut versus suhdeorientoitunut johtaminen sekä käskevä versus osallistava johtaminen. Näistä tutkimuksista tietämystään ammensi transformationaalisen johtajuusteorian luoja James McGreagor Burns, joka julkaisi aiheesta urauurtavan, poliittista johta-

mista käsittelevän *Leadership*-kirjan vuonna 1978. Transformationaalisen johtajuuden käsite oli esitelty tiedeyhteisölle jo muutama vuosi aikaisemmin, mutta Burns oli ensimmäinen, joka jakoi johtajuustyylin kahteen yläkategoriaan; uuden ajan tasa-vertaistavaan transformationaaliseen johtamiseen sekä perinteiseen, ylhäältä alaspäin käskyttävään transaktionaaliseen johtajuuteen. Burns koki uuden johtajuustyyli-teorian luomisen tarpeelliseksi, sillä hänen mielestään vain osa hyvästä johtajuudesta voitiin selittää alaisen ja johdon välisellä resurssin ja palkkion vaihtokaupalla. Bass kehitti myöhemmin Burnssin johtajuusteoriaa eteenpäin, sovelsi sitä organisaatioihin ja kehitti transformationaalisen johtamisen mallin. Sen jälkeen on Burnssin luomaan teoriaan pohjautuen tehty lukuisia johtamistutkimuksia, erityisesti globalisoituvan ja jatkuvassa murroksessa olevan työelämän tarpeisiin. (Hetland et al. 2007, 59; Seltzer et al. 1990, 693-694; Murphy 2005, 129; Henno 2013, 2-4; Juuti 2006, 190)

Transformationaalinen johtajuus kuuluu moderneihin johtajuusteorioihin. Se on saanut erittäin paljon akateemista huomiota 1990-luvulta alkaen ja sen voidaan katsoa dominoivan johtajuustyyliin keskittyvää tutkimusalaa, joka on myös kasvanut viime vuosina roimasti. Syy suursuosioon johtuu teorian nykyaikaisuudesta. Transformationaalinen johtajuustyyli soveltuu erityisen hyvin jatkuvassa muutoksessa olevan organisaation johtamiseen, sillä se on omiaan lisäämään työntekijöiden motivaatiota turbulentissa työympäristössä. Teorian keskiössä on työn merkityksellisyden lisääminen erityisesti työntekijöiden tunteiden huomioimisen kautta. Transformationaalisen johtajuustyylin on useissa tutkimuksissa todettu lisäävän työntekijöiden työhyvinvointia vahvistamalla työhyvinvoinnin positiivisia ilmentymiä, kuten työtyytyväisyyttä. Samalla sen on todettu olevan negatiivisessa yhteydessä työstressiin ja työuupumukseen. (Hetland et al. 2007, 59; Seltzer et al. 1990, 693-694; Henno 2013, 2-4; Skakon et al. 2010, 109)

Nykypäivän transformationaalisessa johtajuusteoriassa on eroteltuna kolme johtajuustyyliä; transformationaalinen, transaktionaalinen sekä olematon johtaminen (*Laissez-faire*). Ensimmäisen tyylin johtaja johtaa omalla esimerkillään kannustaen, motivoiden ja inspiroiden seuraajiaan. Transformationaalisen johtajuustyylin ytimessä on tunnistaa alaisten arvot, motiivit ja päämäärät sekä vedota niihin. Tavoitteena on tarjota alaisille erityisesti työn merkityksellisuuden kokemuksia. Teoria

pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan kaikki ihmiset tavoittelevat loppu viimein niin työssä kuin elämässäänkin arvojaan, kuten esimerkiksi sivistyksen tai kauneuden ihanteita. Transformationaalinen johtajuus on siis moraalinen prosessi, jossa ”johtajat sitoutuvat ja kiinnittyvät alaisiinsa yhteisten motiivien, arvojen ja päämäärien kautta” (Juuti 2006, 191). Alaisen ymmärtäminen ja hänen pyrkimystensä vahvistaminen lisää johtajalle valtaa. Samalla se kuitenkin sitouttaa molempia yhteisiin tavoitteisiin. Siksi se soveltuu erittäin hyvin muutosjohtamiseen. (Skakon et al. 2010, 109; Henno 2013, 2-4; Juuti 2006, 191)

Transformationaalinen johtaja toimii usein karismaattisena esikuvana alaisilleen. Transaktionaalinen johtaja sen sijaan perustaa johtamistyyhinsä työstä saatujen palkkioiden ja rangaistusten käyttöön. ”Johtajan ja alaisten välisen yhteistyön pyrkimyksenä ei ole yhteisten päämäärien ajaminen, vaan pyrkimys saavuttaa itselleen tai edustamalleen ryhmälle etuja” (Juuti 2006, 192). Transaktionaalista johtamista on yleensä havaittavissa hyvin byrokraattisissa organisaatioissa. Tämän johtamistyylin vallitessa ihmiset tavoittelevat työsuorituksia vastaan ensisijaisesti välineellisiä arvoja, kuten rahaa. Transaktionaalinen johtajuus rakentuu kahdesta elementistä, työtä vastaan neuvotelluista palkkioista sekä työsuoritusten monitoroinnista. Tämän johtajuustyylin edustaja seuraa alaistensa työskentelyä tarkasti tietyistä, ennalta määritellyistä standardeista käsin. Hän puuttuu alaistensa työskentelyyn pääasiassa silloin, kun heidän työsuorituksissaan ilmenee virheitä tai vaihtoehtoisesti silloin, kun riski virheiden tapahtumiselle heidän työskentelyssään on kasvanut. Johtaja käyttäytyy muutoin passiivisesti eikä ole kiinnostunut alaisensa inspiroinnista tai motivoinnista. Teorian kolmannen johtajuustyylin edustajat sen sijaan eivät johda laisinkaan; he välttelevät johtamisvastuita, viivyttävät erilaisien toimenpiteiden teossa sekä kaihtavat kaikkea johtamiseen liittyvää päätöstentekoa. Vastuita välttelevän johtajuustyylin seurauksena alaisten välille syntyy helposti selvittämättömiä konflikteja, muun muassa epäselvien ja monitulkintaisten työroolien vuoksi. Olemattoman johtamisen seurauksena myös riski työpaikalla esiintyvään kiusaamiseen kasvaa. Vaikeudet sosiaalisissa suhteissa ovat omiaan lisäämään alaisten työstressiä ratkaisevalla tavalla. (Skakon et al. 2010, 109 & 128; Henno 2013, 2-4; Juuti 2006, 192)

Taulukko 3. Eri johtajuustyylien vaikutukset alaisen työhyvinvointiin (Skakon et al. 2010, 112,114,126 & 128 ; Hetland et al. 2007, 59-60 ; Henno 2013, 7; Perko 2017, 79)

ERI JOHTAJUUSTYILIEN VAIKUTUKSET ALAISEN TYÖHYVINVOINTIIN		
TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS	TRANSAKTIONAALINEN JOHTAJUUS	OLEMATON JOHTAJUUS
-Työstressi	+Työtyytyvättömyys	+Väsymys
-Työuupumus		+Työuupumus
-Kynnisyys		+Työstressi
+Työnimu		
+Työtyytyväisyys		

Viime vuosina eri johtajuustyylien vaikutuksia alaisten työhyvinvointiin on tutkittu runsaasti. Huomiota on erityisen paljon saanut transformationaalinen johtajuus, jonka on lukuisissa tutkimuksissa todettu edistävän henkilöstön työhyvinvointia monipuolisesti. Pääsyyinä ovat johtajuustyylin mittavat vaikutukset alaisen voimavarojen vahvistamiseen. Transformationaalinen johtajuustyyli edistää alaisten työn merkityksellisyyden kokemuksia, vahvistaa työroolien selkeyttä, lisää alaisen mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä sekä kehittää itseään. Transformationaalinen johtajuus vahvistaa alaisten voimavaroja, joten (esimerkiksi JD-R-mallin mukaan) se vähentää työstressiä. Lisäksi transformationaalinen johtajuus lisää työtyytyväisyyttä, työn imua sekä henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Johtajan esimerkillisyys ja voimaannuttava tuki ovat omiaan vähentämään kynnisyttä ja työuupumuksen riskiä. (Hetland et al. 2007, 59-60; Henno 2013, 2-4)

Transformationaalinen johtajuus on jaettu neljään eri osatekijään, joiden kaikkien avulla johtaja kykenee vaikuttamaan alaisensa työhyvinvointiin ja auttaa heitä ottamaan käyttöön suurimman mahdollisen kapasiteetin yhdessä määriteltujen tavoit-

teiden hyväksi. Ensinnäkin lähijohtaja toimii oikeudenmukaisesti ja oikein; hän miettii alaisensa näkökulmaa, toimii eettisesti eikä esimerkiksi mene sieltä mistä aita on matalin. Tämä *ihannoidun vaikuttamisen* kautta esimies voi voittaa alaisensa kunnioituksen. Toisekseen esimies sitouttaa alaiset selkeän vision avulla. Hän saa esimerkiksi tiimiläiset työskentelemään ryhmän parhaaksi ja ponnistelemaan kovempaa *inspiroivalla motivoinnilla*. Lähijohtaja kiinnittää virheiden ja epäonnistumisien sijaan huomionsa ja energiansa siihen, missä alaiset ovat hyviä ja mihin he pystyvät. Hän välittää alaisistaan ja osoittaa kiinnostusta heidän kehittymiseensä sekä hyvinvointiin. *Alaisten yksilöllinen huomioinen* luo kannustavaa ja positiivista ilmapiiriä. Esimiehellä on myös haastajan rooli; hän rohkaisee alaisia luovaan toimintatapaan ja ongelmanratkaisuun sekä kyseenalaistaa niin työntekijän, esimiehen kuin organisaationkin arvot ja uskomukset. *Älyllinen stimulointi* vahvistaa alaisten itseluottamusta ja edistää näin hyvinvointia. Transformationalisen johtajuuden merkitys alaisten hyvinvoinnille, ja sitä kautta koko organisaation menestykselle on todettu jopa niin merkittäväksi, että se on luokiteltu organisaatiolle kestävää kilpailukykyä tuottavaksi, ainutlaatuiseksi kyvykkyydeksi. (Skakon et al. 2010, 109; Henno 2013, 3; Murphy 2005, 129)

3.2 Koettu lähijohtajan tuki

Kuten tässäkin työssä on aikaisemmin tuotu esille, työnantajat tänä päivänä vaativat työntekijöiltään paljon. Vastavuoroisesti myös työntekijöiden vaatimukset organisaatiota kohtaan ovat kasvaneet. Työntekijät arvioivat jatkuvasti organisaation panostuksia heitä kohtaan sekä saamaansa arvostusta organisaatiossa. Jälkimmäinen voi ilmetä aineettomana hyveenä, kuten esimerkiksi hyväksyntänä, kunnioituksena ja luottamuksena tai se voi olla palkkioita. Toisinaan arvostukseksi koetaan myös sellainen saatu tieto, jonka avulla työntekijä pystyy paremmin suoriutumaan työstään. Joka tapauksessa työntekijät estimoivat alinomaa organisaation heille antamaa tukea, eli organisaation halukkuutta palkita lisääntyneistä työpanoksista. Lisäksi työntekijät arvioivat työnantajansa kykyä vastata työntekijän emotionaalisiin

perustarpeisiin. Näin ollen työntekijät rakentavat ja päivittävät aktiivisesti mielikuvaansa siitä, miten paljon organisaatio arvostaa heitä ja välittää heidän työhyvinvoinnistaan. (Rhoades et al. 2002, 698; Settoon et al. 1996, 220)

Ihmisillä on luontainen, lapsuudesta kumpuava tarve tulla arvostetuksi ja välitetyksi sosiaalisissa suhteissaan. Tieteenalasta riippuen voidaan puhua rakkauden, yhteisöllisyyden tai sosiaalisen integraation tarpeesta. Termistä riippumatta välittämällä on monia positiivisia seurauksia. Yksi selitys niille on vastavuoroisuuden periaate. Eri tutkimuksin on todistettu, että kun joku kohtelee toista ihmistä hyvin, hän saa hyvin kohdellun tuntemaan itsensä velvoitetuksi palauttamaan hyvän kohtelun takaisin. Hyvä kohtelu tai vaikkapa palvelus tuottaa siis lisää hyvää kohtelua ja palveluksia. Tällaiset sosiaaliset ”vaihtokaupat” perustuvat luottamukseen ja hyväntahtoisuuteen; osapuolet odottavat, että vastavuoroisuuden periaate pätee ja toteutuu tulevaisuudessa. Työkontekstissa se tarkoittaa sosiaalisen vaihtosuhteen teoreetikojen mukaan sitä, että työntekijä ja työnantaja kokevat olevansa vastavuoroisuuteen perustuvassa vaihtosuhteessa. Näin ollen työntekijä tarjoaa työpanostaa ja uskollisuuttaan organisaatiolle ja odottaa saavansa vastineeksi työnantajaltaan lähitulevaisuudessa sekä aineellisia että sosiaalisia palkkioita. Jälkimmäiset ovat omiaan määrittelemään vaihtosuhteen laatua ja siksi erittäin tärkeitä molemmille osapuolille. Tämän työn LMX-teoriaa käsittelevässä luvussa (3.3) keskitytään syvemmin esimies-alaisuuteen laatuun. (Meriläinen 2011, 24; Rhoades et al. 2002, 698; Settoon et al. 1996, 220)

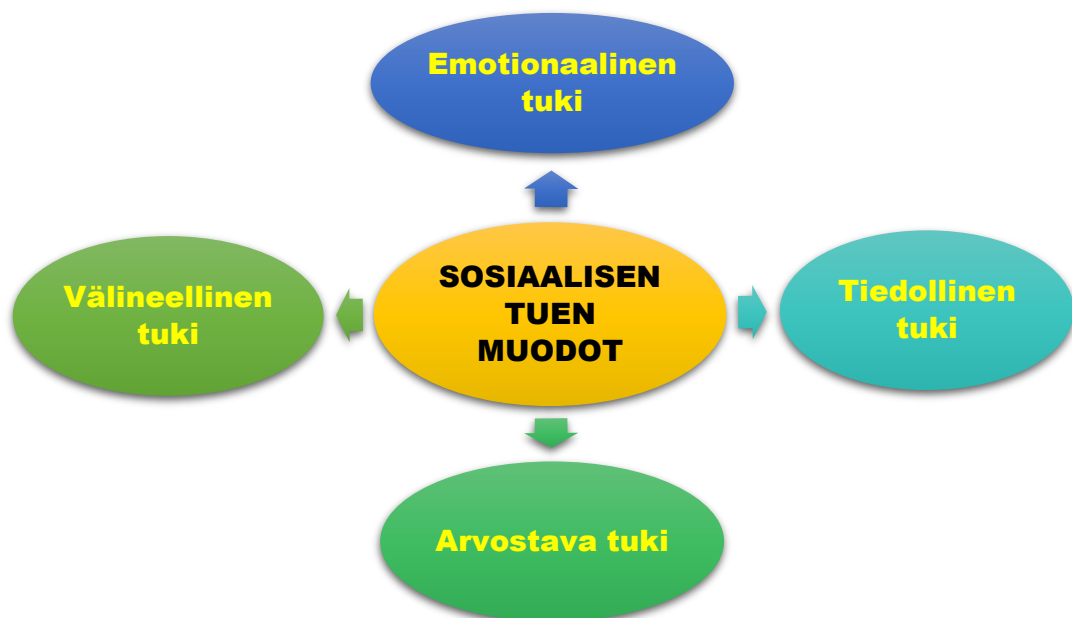
Koetun organisaation tuen teoria pohjautuu sosiaalisen vaihdannan teoriaan, joka on johtamiskirjallisuudessa jaoteltu kahteen; ensinnäkin organisaation ja sen työntekijöiden muodostamaan vaihtosuhteeseen sekä lähijohtajan ja alaisen väliseen kahdenkeskiseen vaihtosuhteeseen. Teorian mukaan työntekijä rakentaa ensinnäkin uskomuksen siitä, kuinka paljon organisaatio kokonaisuudessaan arvostaa hänen työpanoksiaan ja välittää hänen hyvinvoinnistaan. Tämä uskomus on työntekijän kokemana organisaation tuki. Organisaation näkökulmasta on merkille pantavaa, että työntekijät määrittelevät organisaation asenteen olevan heitä kohtaan joko positiivinen tai negatiivinen. Lisäksi he mittaavat tuota asennetta erityisesti hyvinvoinnista välittämisen sekä arvostuksen kautta. Toisekseen työntekijät muodostavat näkemyksen siitä, miten paljon heidän lähijohtajansa pitää heitä arvossaan ja huolehtii

heidän hyvinvoinnistaan. Arvio lähijohtajan toiminnasta vaihtosuhteessa on nimetty koetuksi lähijohtajan tueksi. Työntekijän suorittamassa kokonaisarvioinnissa saastaan tuesta koko organisaatiossa on lähijohtajilla keskeinen rooli, koska he edustavat organisaatiota. Niinpä lähijohtajan käytös tulkitaan työntekijöiden näkökulmasta monesti myös ylemmän johdon asenteeksi heitä kohtaan. Koska työntekijät tietävät, että lähijohtajan näkemykset ja arvio heistä välitetään yleensä organisaatiossa ylöspäin sellaisenaan, on lähijohtajan arvostuksella – tai sen puuttumisella – työntekijöiden mielestä heidän uransa kannalta ratkaiseva merkitys. (Settoon et al. 1996, 220; Eisenberger et al. 2002, 565)

Sosiaalisella tuella, joihin organisaation ja johtajan tuki kuuluvat, voi olla monta muotoa ja tuen määritelmiä on lukuisia. Määrittelystä on tehnyt haastavaa se, että kuten työhyvinvointikin, sosiaalinen tuki on aina yksilön subjektiivinen arvio tuesta. Myös tuen tarve ja tuen antajan tärkeys tuen saajalle riippuu ihmisestä ja kulloisestakin tilanteesta. Housen ja Kahn (1985, 84–85) ovat jakaneet sosiaalisen tuen kolmeen pääluokkaan eli sosiaalisiin suhteisiin (määrä), sosiaaliseen verkostoon (rakenne) sekä toiminnan sisältöön (laatu, tyypit, määrä, lähteet). Pääluokat linkittyvät luonnollisesti tiiviisti toisiinsa. Sosiaalisen tuen tyypit on puolestaan jaettu neljään kategoriaan. Ensimmäisen kategorian tuki on välineellistä sosiaalista tukea, eli suoraa avun antamista käsillä olevaan ongelmaan. Toisessa kategoriassa on emotionaalinen tuki, joka merkitsee ”suoraa kiinnostuksen näyttämistä, ymmärrystä, välittämistä ja sympatian tuntemista vaikeuksissa olevaa henkilöä kohtaan” (Meriläinen 2011, 24–25). Kolmas tuen tyyppi on tiedollinen tuki, joka voi auttaa tuen saajaa selviytymään kohtaamistaan ongelmista. Viimeisessä kategoriassa on arvostava tuki, joka merkitsee toisen itsearvostusta parantavan palautteen antamista. (Meriläinen 2011, 24–25; House et al. 1985, 84–85)

Saadun sosiaalisen tuen vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin on tutkittu runsaasti, erityisesti työstressiä koskevassa kirjallisuudessa. Tutkimusten mukaan erityisesti koettu esimiehen tuki vähentää alaisen kokemaa työstressiä selvästi. Varsinkin emotionaalisisella tuella on merkittävä positiivinen vaikutus alaisen työhyvinvointiin, ja esimiehen tuella on sitä suuremmat vaikutukset alaiseen, mitä suurempi tuen tarve alaisella on. Seuraukset näkyvät myös fyysisesti, sillä esimiehen tarjoama tuki

vähentää esimerkiksi työntekijöiden kokemien päänsärkyjen määrää. Yksi tärkeimpiä tekijöitä koetun esimiehen tai organisaation antamassa tuessa on se, että se toimii puskurina alaisen kokemaa kuormitusta vastaan. Tästä johtuen alaisen stressitasot esimerkiksi erittäin vaativissa ja stressiä aiheuttavissa tilanteissa ovat huomattavasti alhaisemmat, kuin mitä ne olisivat ilman tukea. Koettu tuki vähentää tämän seurauksena traumaattisia kokemuksia, ahdistuneisuutta ja stressiä työssä. Se ehkäisee merkittäväällä tavalla työuupumusta ja lisää työtyytyväisyyttä ja onnellisuutta työssä. (Meriläinen 2011, 24-26; Settoon et al. 1996, 220; Rhoades et al. 2002, 698, 702 & 710-711)



Kuva 8. Sosiaalisen tuen muodot (mukaillen Meriläinen 2011, 24–25)

Koettu organisaation tuki - jonka rakentumiseen lähijohtaja vaikuttaa myös paljon - näkyy alaisen parempana käytöksessä työpaikalla. Vastavuoroisuuden periaatetta noudattaen alainen toimii myös suuremmalla todennäköisyydellä yli virallisen työnkuvansa, on sitoutuneempi organisaatioon kokonaisuudessaan ja suoriutuu paremmin työstään. Koska alainen kokee, että organisaatio arvostaa häntä ja täyttää antamansa lupaukset, hän tuntee olevansa velvollinen toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti jopa yli sopimusvelvoitteidensa. Ne alaiset joilla organisatorisen

tuen tarve on suuri, tuntevat myös tukea kokiessaan verratten suurempaa velvollisuutta organisaatiosta kohtaan ja suoriutuvat siksi merkittävästi paremmin työtehtävistään kuin kollegansa. Koettu organisaation tuki edesauttaa muutosmyönteisyyttä, sillä se toimii työntekijän mielessä vakuutuksena siitä, että organisaatio palkitsee ja arvostaa häntä myös muuttuvassa työympäristössä. (Meriläinen 2011, 24–26; Settoon et al. 1996, 220; Rhoades et al. 2002, 698, 702 & 710–11)

3.3 Johtajan ja alaisen välinen vaihtosuhte

Kaikki organisaation jäsenet ovat erilaisia. Näin ollen, johtajan tulee menestyäkseen muovata käyttäytymistään ja johtamistyyliään kunkin alaisen tarpeiden ja kykyjen mukaan. Joissain tapauksissa johtajan kannattaa luoda hyvät ja luottamukselliset suhteet muutamaa työyksikön (esimerkiksi tiimin) jäseneseen, joille hän voi uskoa tehtäviään. Tämä voi lisätä johtajan tehokkuutta ja tiimin tavoitteiden saavuttamista. Toisaalta erilainen kohtelu on omiaan luomaan muille tiimin jäsenille epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, mikä on haitallista sekä työyhteisölle että yksilöiden työhyvinvoinnille. Johtamistutkimuksissa on havaittu, että johtajat kohtelevat alaisiaan joka tapauksessa aina hieman eri tavoin. (Hooper et al. 2008, 20–22; Harris et al. 2009, 371)

Tästä havainnosta on johdettu yksi merkittävistä johtamisteorioista. Johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen teoria (eli LMX-teoria, englanniksi Leader-Member-Exchange Theory), pohjautuu sosiaalisiin vaihdanta- ja rooliteorioihin (Harris et al. 2009, 372). Sen mukaan jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on yksilöllinen ja suhteiden laatu vaihtelee ja riippuu henkilöiden vuorovaikutuksen laadusta. Teorian mukaan johtajat luovat läheisiä, vahvaan luottamukseen ja korkeaan keskinäiseen kunnoitukseen perustuvia suhteita ainoastaan osaan alaisistaan. Tällaista korkean tason LMX-suhdetta voi ajatella esimerkiksi esimiehen ja alaisen sponsorointisuhteena. Kyse on tilanteesta, jossa valittu alainen kuuluu lähijohtajan niin sanottuun ”lähipiiriin” ja pääsee siksi nauttimaan paremmista eduista, tiedosta ja tuesta työpaikalla verrattaen enemmän kuin huonomman suhteen omaavat työntekijät. Läheisissä vuorovaikutussuhteissa johtaja tarjoaa alaiselleen emotionaalista tukea yli

virallisen työnkuvansa. Korkeatasoinen vuorovaikutussuhde sisältää myös niin resursseja, tietoa, kuin fyysisiä ja mentaalisia panostuksia. Alemman tason LMX-suhteessa esimies ja alainen toimivat ja vaikuttavat toisiinsa ainoastaan virallisen sopimuksen määräämällä tavalla ja työtehtävien puitteissa. Esimies tarjoaa alaiselleen hyvin vähän toimenkuvansa ylittävää emotionaalista tukea ja luottamusta, eikä alainen saa häneltä juurikaan sopimuksen ulkopuolisia aineettomia, tai aineellisia etuja. Näin ollen, tiimin esimiehen lähi- ja ulkopiirissä työskentelevien kohtelu ja mahdollisuudet työssä poikkevat toisistaan monin tavoin. (Davis et al. 2004, 444–445; Kilpimaa 2013, 43; Epitropaki et al. 2005, 661; Hooper et al. 2008, 21; Harris et al. 2009, 372)

Esimiehen ja alaisen välistä suhdetta on tarkasteltu johtajuustutkimuksissa runsaasti, erityisesti LMX-teoriasta käsin. Siihen pohjautuen on tutkittu muun muassa erilaisten johtajaominaisuuksien vaikutuksia LMX-suhteen laatuun, alaisen ominaisuuksien (kuten avoimuuden ja kyvykkyyden) vaikutuksia suhteen vuorovaikutukseen sekä LMX-suhteen laadun seurauksia. On huomattu, että jokaiseen LMX-suhteeseen esimies ja alainen tuovat arvojaan sekä vaatimuksia suhteessa tapahtuvalle vuorovaikutukselle. Lisäksi merkittävässä roolissa vastavuoroisen ja korkealaatuisen suhteen muodostumisessa on alaisen odotukset johtajan toimintaa ja käytöstä kohtaan. Mikäli lähijohtaja poikkeaa suuresti alaisen mielestä hyvän johtajan ideaalista, LMX-suhteesta ei yleensä muodostu kovin korkeatasoista. Suhteen laadulla on suuri merkitys niin yksilöiden kuin koko organisaation näkökulmasta, sillä aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimies-alaisuhde vaikuttaa muun muassa työntekijän työsuoritukseen, tehokkuuteen, motivaatioon ja sitoutumiseen organisaatioon. Kuten arvata saattaa, johtajan sisäpiiriläiset ovat huomattavasti sitoutuneempia organisaatioon kuin huonomman LMX-suhteen omaavat kollegansa. (Perko 2013, 98; Dulebohn et al. 2012, 1717; Epitropaki et al. 2005, 661 & 670; Epitropaki et al. 2005, 661; Harris et al. 2009, 371; Hooper et al. 2008, 27)

Esimiehen ja alaisen välinen suhde vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin monin eri tavoin. Esimerkiksi LMX-suhteen laadun sekä työtyytyväisyyden välillä on löydetty merkittävä yhteys. Työtyytyväisyyttä korkean LMX-suhteen omaavalla työntekijällä vahvistaa lähijohtajan tarjoama monipuolinen tuki ja arvostus. Lisäksi hyvä

kommunikaatio esimiehen ja alaisen välillä on omiaan vähentämään alaisen kokemaa työstressiä, muun muassa selkeämmän työroolituksen ja tavoitteiden asettamisen kautta. Tutkimusten mukaan matalampi stressitaso vähentää puolestaan työntekijän työuupumusriskiä. LMX-suhteen laatu vaikuttaa todistetusti myös työntekijän käyttäytymiseen. Korkean tason LMX-suhteen omaavat alaiset panostavat työhönsä monesti enemmän, kuin mitä virallinen työnkuva edellyttäisi heiltä. He ovat tyytyväisempiä esimiehiinsä ja voivat töissä paremmin kuin kollegansa. (Epitropaki et al. 2005, 661; Hooper et al. 2008, 20; Thomas et al. 2009, 420 & 427)

Toinen suuri tutkimuksellinen löytö LMX-teorian saralla on se, että esimiehen eriarvoistavalla käytöksellä on heikentävä vaikutusta tiimin jäsenten väliseen yhteistyöhön, luottamukseen, solidaarisuuteen sekä kommunikaatioon. Työntekijät ovat hyvin taipuvaisia vertailuun, ja tieto siitä, ettei esimies kohtele kaikkia alaisiaan yhdenvertaisesti vaikuttaa herkästi tiimiläisten käsitykseen esimiehen oikeudenmukaisuudesta. On merkille pantavaa, että oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa moni tekijä. Mikäli henkilöä itseään suositaan, hän kokee ansaitsevansa erityiskohtelun työnteollaan. Sen sijaan, jos työntekijä kokee, että hänen työtoverinsa on esimiehen suosion kohteena, hän ajattelee, että erilainen kohtelu on epäoikeudenmukaista ja johtuu muista syistä kuin erinomaisista työsuorituksista, esimerkiksi työtoverin esimiestä mielistelevästä käytöksestä. Kun taas muut työntekijät kokevat yhden saavan työsuorituksista riippumatta parempaa kohtelua kuin muut, he vähentävät kommunikaatiota kyseisen henkilön kanssa. Lisäksi heidän luottamuksensa kyseistä henkilöä kohtaan laskee. Joskus eriarvoistava kohtelu johtuu alhaisesta LMX-suhteen laadusta. Mikäli työtoverin saama kohtelu koetaan oikeudenmukaiseksi, muut työntekijät etäännyttävät itsensä tästä esimiehensä leimaamasta ”ongelmatyypistä”. Tästä syystä esimiehen käytös voi myös aiheuttaa mittavaa pelkoa työpaikalla. Alaiset pelkäävät esimiehen eriarvoistavaa kohtelua ja joutuvansa sen seurauksena eristetyksi työyhteisössä. (Hooper 2008, 21–22)

Erityisesti johtaessaan yhteistyöhön perustuvaa tiimityöskentelyä johtajan tulisi käyttää harkiten ja varoa luomasta mielikuvaa siitä, että hän suosii toisia työntekijöitä ylitse muiden. Mikäli johtaja joutuu allokoimaan aineellisia resursseja - kuten vaikkapa rahoitusta - epätasaisesti työntekijöiden kesken, hänen tulisi jakaa todella

tasapuolisesti aineettomia voimavaroja, kuten arvostusta, tukea ja palautetta. Tutkimusten mukaan henkilöstö toivoo lähtökohtaisesti aina kohtelun tasapuolisuutta, vaikka eriarvoistavasta kohtelusta jotkut työyhteisössä hyötyisivätkin, ainakin lyhyellä aikajänteellä. Tutkimusten mukaan korkealaatuinen LMX-suhde on hyväksi niin yksilöille kuin koko organisaatiolle silloin, kun kaikki tiimit jäsenet kokevat omaavansa korkeatasoisen suhteen esimiehensä kanssa, ja uskovat että esimies kohtelee kaikkia tiimiläisiä yhdenvertaisesti. (Epitropaki et al. 2005, 661; Harris et al. 2009, 371; Hooper et al. 2008, 27)

Alaisen suhde esimieheensä on hänen tärkein suhteensa työpaikalla (Harris et al. 2009, 371). Hyvät LMX-suhteet tukevat organisaation menestystä ja työntekijöiden hyvinvointia. Lähijohtajan tulisi kuitenkin pitää erityisen hyvää huolta henkilöstön tasapuolisesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Vaihtelevat LMX-suhteet voivat heikentää yhteistyötä, aiheuttaa konflikteja työyhteisössä ja tehdä suurta hallaa työntekijöiden työhyvinvoinnille. (Hooper et al. 2008, 20-22)

4 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Tässä kappaleessa perehdytään strategisen johtamisen teoriaan. Tavoitteena on rakentaa kuva strategisen johtamisen kokonaisuudesta siltä osin, kuin se on päätutkimuskysymyksen ratkaisemisen kannalta relevanttia. Ensimmäiseksi keskitytään strategisen johtamiseen ja sen päätehtävään eli strategiaan. Sen jälkeen aiheeseen syvennytään valitun kahden osa-kokonaisuuden kautta, jotka ovat muutosjohtaminen sekä organisatorinen oikeudenmukaisuus.

4.1 Strateginen johtaminen ja strategia

Strategia sanaa on todistettusti käytetty liike-elämässä ainakin 1600-luvun loppupuolelta lähtien. Sodankäynnin termistöstä lainattu sana ”tulee alkujaan kreikasta, jossa stratos merkitsi armeijaa ja –ag johtamista” (Juuti et al. 2009,15). Tänä päivänä kukaan työelämässä ei voi välttyä strategialta. Ei ole tarkoituskaan, sillä strategian muodostamisen ei tule olemassa olevan tutkimustiedon valossa olla ainoastaan ylimmän johdon yksinoikeus. Strategian todeksi tekemiseenkin tarvitaan kaikkia organisaation jäseniä. Strategisten johtajien vastuulla on kuitenkin muusta henkilökunnasta poiketen koko organisaation johtaminen; strategiatyöskentelyn käynnistäminen, strategisten linjavetojen lopullinen muodostaminen, strategian viestintä sekä strategian toteutumisen seuranta. Karkeasti ilmaistuna voidaan sanoa, että mikäli strategiatyö onnistuu hyvin, onnistujiksi voidaan laskea kaikki organisaation jäsenet, mutta strategiatyön epäonnistuessa syy on yksin ylimmän johdon. (Juuti et al. 2009, 24-26; Boal 2001; 516; Kamensky 2012, 20 Burnes 2003, 631)

Niin strategista johtamista kuin strategiaa on tutkittu pökerryttävän paljon ja molemmille löytyy eri koulukuntien ja tutkimussuuntauksien joukosta lukuisia eri määritelmiä. Tässä työssä strategiasta käytetään Pauli Juutin ja Mikko Luoman (2009, 25) laatimaa, monimerkityksellistä määritelmää. Sen mukaan strategia on organisaation menestyksen resepti, joka määrittelee miten organisaatio hyödyntää inhimillisiä ja aineellisia resurssejaan alati muuttuvassa toimintaympäristössään. Strategiassa sanoitetaan organisaation pitkän aikavälin suunta ja ne tavat, joilla organisaatio aikoo täyttää sidosryhmiensä ja markkinoidensa odotukset. Strategian tarve perustuu

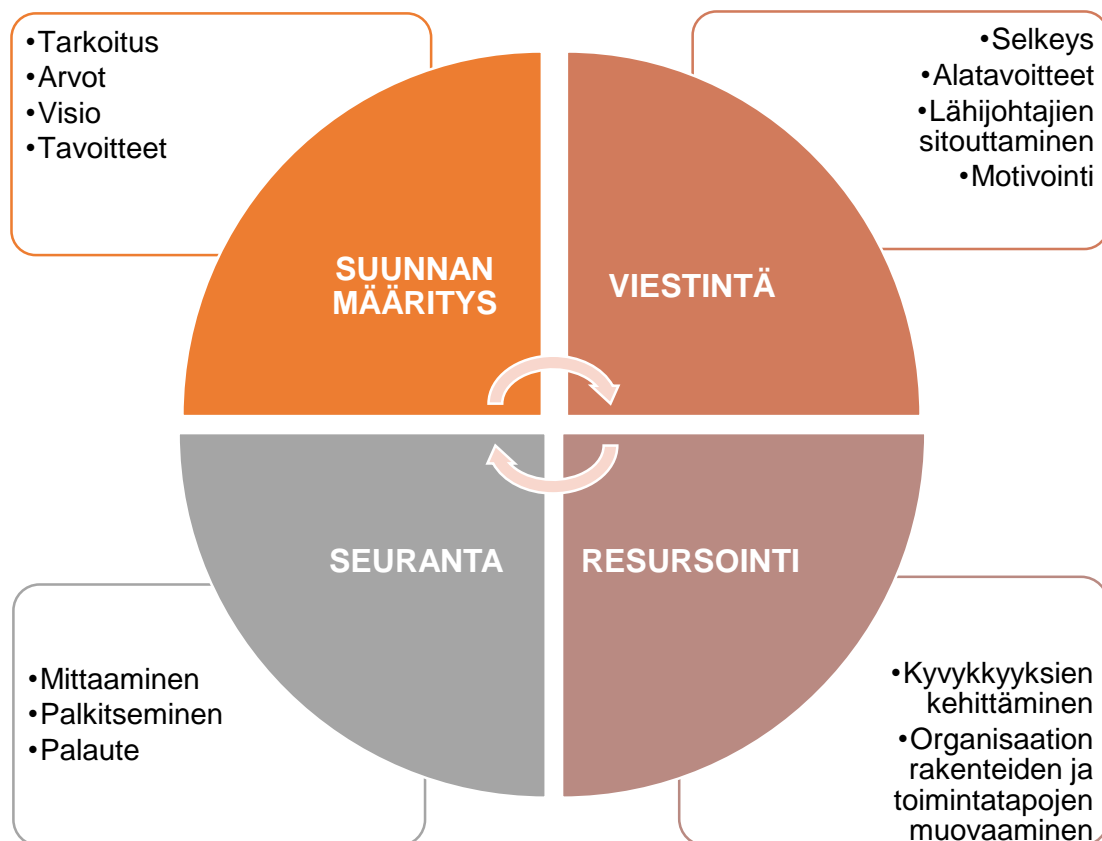
luontaisesti kilpailuun – ilman kilpailua ei tarvittaisi strategioita. Kilpailussa toimintaympäristössä strategia toimii myös organisaation kilpailukykyyn, ainutlaatuisuuden ja ylivoimaisuuden lähteenä. (Juuti et al. 2009, 25–26; Kamensky 2012, 16)

Miikään strategia ei itsessään vielä tuota kilpailukykyä. Sitä ennen sen täytyy muuttua todeksi. Strategisella johdolla on ratkaiseva vastuu strategian (missio, visio, päämäärä) ja organisaation arvojen viestijöinä. Jälkimmäiset kertovat henkilöstölle ja organisaation sidosryhmille mitä asioita organisaatio tavoittelee, arvostaa ja toivoo henkilöstönsäkin arvostavan. Ne muovaavat organisaation kulttuuria ja toimintaa olennaisesti. Lisäksi arvot määrittävät sen, millaisesta käyttäytymisestä organisaatiossa palkitaan ja rohkaistaan. Joskus organisaation todelliset arvot voivat olla ristiriidassa virallisesti määriteltyjen arvojen kanssa. Johtajien olisikin syytä pitää mielessä, että kirjoitettujen arvojen täytyy näkyä konkreettisesti organisaation toiminnassa, jotta ne ovat totta. Organisaation missio kertoo puolestaan organisaation olemassa olon syyn eli miksi ja miten organisaatio muuttaa maailmaa. Visiolla organisaatio maalaa tulevaisuuskuvaansa eli strategian toteutumisen jälkeistä todellisuutta. (Kets de Vries 2001, 196; Lainema et al. 2001, 57–60; Kotter 1995, 61)

Tavoitteet muuttavat strategian toiminnaksi ja varmistavat vision toteutumisen. Ylimmän johdon vastuulla on muotoilla strategian ja arvojen sanoma selkeästi. Lisäksi heidän tulee varmistaa, että organisaation joka tasolla on ymmärrys siitä, minkälaisia mitattavia tavoitteita ja päämääriä strategian implementoimiseksi vaaditaan. Tässä työssä erityisen tärkeää on saada organisaation lähijohtajat sitoutettua strategiaan, sillä he voivat joko varmistaa strategian toteutumisen – tai olla tehokkaasti sen esteenä. Eri funktiolle, tiimeille tai muille yksiköille määritellyt alastrategiat sekä lyhyen aikavälin tavoitteet luovat työskentelylle tarpeelliset raamit. Niiden avulla strategian toteutumista voidaan mitata ja niiden kautta on mahdollista saada myös onnistumisen elämyksiä. Ylimmän johdon tulee varmistaa, että strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan, joko monetaarisesti tai sosiaalisesti. (Kets de Vries 2001, 196; Lainema et al. 2001, 57-60; Kotter 1995, 61-64; Burnes 2003, 630)

Strategisen johtamisen ydintehtäviin kuuluu strategian luomisen ja siitä viestimisen ohella strategian resursointi. Organisaation aineelliset ja aineettomat resurssit tulee valjastaa strategian toteuttamiseen. Resursseja tulee käyttää strategiaa ja arvoja

vahvistavalla tavalla. Panoksia tarvitaan niin osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämiseen ja ylläpitämiseen kuin muihin strategian toteutumista vaativiin kustannuksiin. Tähän sisältyy esimerkiksi organisaation henkilöstöstrategian linkittäminen koko organisaation strategisiin tavoitteisiin. Niin henkilöstön rekrytoinnin, kouluttamisen kuin palkitsemisenkin tulee palvella organisaation strategiaa. Tarvittaessa strategisen johdon vastuulla on myös muokata organisaation rakenteita ja prosesseja tukemaan uutta strategiaa tai haluttua organisaatiokulttuuria. (Juuti et al. 2009, 141; Boal 2007, 411; Kets de Vries 2001, 196; Vanhala 2006, 244)



Kuva 9. Strategisen johtamisen osa-alueet (Kotter 1995, 61; Lainema et al. 2001, 57–60; Kets de Vries 2001, 196; Vanhala et al. 2006, 244; Burnes 2003, 630)

Siinä missä lähijohtajien tulee panostaa esimerkiksi alaistensa perehdyttämiseen ja tukemiseensekä varmistaa erinäisten tiimien tai projektien tavoitteiden saavuttaminen, on strategisen johdon vastuulla varmistaa, että koko organisaation toiminnan

jatkuvuus-, kannattavuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Strategisella johdolla on sitouttajan ja motivoijan rooli. Sen tulee viestiä strategiasta jatkuvasti ja sen ohella seurata pitkäjänteisesti strategisten tavoitteiden toteutumista. Strategisen johdon tulee muovata organisaation palkitsemisjärjestelmät sellaisiksi, että ne tukevat strategisia tavoitteita ja palkitsevat henkilöstöä strategian ja arvojen mukaisista onnistumisista. Seuraamalla strategian implementoitumista he kykenevät myös antamaan toimintaa korjaavaa tai vahvistavaa palautetta. Kuten kaikesta yllä olevasta voidaan huomata, strategisella johdolla on henkilöstön työhyvinvointiin merkittävä, vaikkakin välillinen vaikutus. Omalla toiminnallaan ja esimerkillään he rakentavat jatkuvasti organisaation kulttuuria ja viestivät organisaation todellisista arvoista. Strateginen johtaminen jatkuvassa muutoksessa, organisaation viestintä, palkitsemisjärjestelmä, henkilöstön koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet sekä eettisesti kestävä ja oikeudenmukaiset toimintavat ovat kriittisessä roolissa henkilöstön työhyvinvoinnin muotoutumisessa. (Rubin et al. 2009, 680; Kotler 61; Juuti et al. 2009, 141; Vanhala et al. 2006, 244)

4.2 Muutosjohtaminen

Monissa empiirisissä tutkimuksissa on todettu, että muutoksen toteuttaminen missä tahansa organisaatiossa on todella suuri haaste. Se on aina haaste jo pelkästään yksilötasolla, sillä ihmismieli vastustaa muutosta luontaisesti. Muutos voi aiheuttaa ahdistusta, surua, turhautumista ja jopa raivoa. Woodrow Wilsonia lainaten; ”jos haluat saada vihollisia, yritä muuttaa jotain”. Kuitenkin organisaatioiden toimintaympäristössä muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja yhä nopeammalla tahdilla. Organisaation on pakko sopeutua muutokseen, mikäli se mieliä selvitä kilpailussa. Toisin kuin monesti luullaan, aito organisaatiomuutos ei kuitenkaan synny loogisten analyysien tai raporttien seurauksena. Tämä tarkoittaa, että vaikka ylin johto esittelisi henkilöstön rationaalisuuteen vedoten erilaisia analyysijä organisaation huonontuneesta tilasta tai epätoivotusta, mutta edessä olevasta tulevaisuudesta, se ei suinkaan johda siihen, että ihmiset alkaisivat automaattisesti muuttaa toimintaansa. Asia voi olla jopa päinvastoin. Työntekijät perustavat toimintansa heidän omiin näkemyksiinsä ja kokemuksiinsa. Mikäli heidän näkemyksensä poikkeaa johdon näkemyksestä – kuten

niin usein on – he toimintansa muuttamisen sijaan pitävät johdon tekemiä johtopäätöksiä väärinä ja organisaation todellisuudesta poikkeavina. On myös huomionarvoista, että johtoa pidetään yleisesti ottaen epäluotettavana ja sen päätöksiä epäilyttävinä. Se voi johtua siitä, että johto ja henkilöstö elävät organisaatiossa hyvin erilaisissa maailmoissa, puhuen jopa erilaista kieltä. (Juuti et al. 2009, 140-141; Kets de Vries 2001, 178-179)

Ihmisiä ei voi käskää muuttamaan toimintaansa. Käytännössä organisaatiomuutoksia voidaan tehdä pakotetustikin, mutta niin toimimalla luodaan entistä vahvempaa muutosvastarintaa, kyynisyyttä sekä epäluottamusta johtoon. Jos ihmiset eivät sisimmässään sitoudu johdon esittämiin visioihin, he vastustavat muutosta sekä puheissaan että toiminnassaan. On siis elintärkeää, että henkilöstö omaksuu uudet tavoitteet omikseen. Jotta niin voi tapahtua, tulee johdon antaa muutokselle merkitys vedoten ihmisten tunteisiin. Siihen kyetäkseen johdon tulee olla aito, luotettava ja rehellinen. Organisatorinen oikeudenmukaisuus ja johdon toiminnan eettisyys lisäävät uskoa johtoon ja heidän näkemyksiinsä. Johdon tulee myös tuntea henkilöstönsä ja osata asettua heidän asemaansa. Vain empatian kautta johto kykenee luomaan henkilöstön tunteisiin vetoavan vision ja saamaan henkilöstön mielissä aidon tarpeen muutokselle. (Juuti et al. 2009, 141-142)

Strategisen johdon tulee siis perustella muutokset hyvin ja auttaa henkilöstöä järjeistämään muutoksia. Heidän tulee tarjota organisaatiomuutokselle merkitys ja rakentaa muutokselle tiekarttaa, esimerkiksi tarinoiden avulla. Muutosjohtaminen onkin pitkälti viestintää. Avoin ja monipuolinen dialogi läpi organisaation on todistetusti omiaan edesauttamaan muutosjohtamisen onnistumista. Hyvä viestintä sisältää sopivassa suhteessa sekä tiedollista että tunteisiin vetoavaa informaatiota. Lisäksi käytetyn kielen pitää olla ymmärrettävää ja yksiselitteistä. Onnistuneessa viestinnässä johto puhuu organisaation menneisyydestä ylpeydellä ja linkittää sen uuteen ja parempaa tulevaisuuteen organisaation arvoja ja kulttuuria hyödyntäen. Työyhteisöviestinnän merkitystä muutostilanteissa ei oikeastaan voi korostaa liikaa, sillä sen avulla voidaan joko hidastaa tai vauhdittaa muutosta. Lähijohtajilla on merkittävä rooli organisaation työyhteisöviestinnässä ja siksi ylimmän johdon tulee pitää

erityistä huolta siitä, että heidät saadaan sitoutettu muutokseen. Sisäisellä viestinnällä on myös todettu olevan suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. (Boal et al. 2007, 412; Juuti et al. 2009, 103-105 & 152; Kets de Vries 2001, 194)

Hyvä muutosprosessi alkaa yhteisen, jaetun vision rakentamisesta. Tässä tehtävässä onnistumiseen vaikuttaa organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän toimintakulttuuri. Alla olevassa taulukossa on kuvattu kaksi eri muutosviestintäkulttuuria, joista toinen tukee muutosprosessin onnistumista. Yksisuuntaisessa muutostiedotuskulttuurissa uskotaan loogisuuden ja auktoriteetin voimaan. Tietoa välittää muutamien ydin henkilö organisaatiossa ylhäältä alaspäin juuri sen verran kuin katsotaan tarpeelliseksi. Päätöksistä kerrotaan sitten, kun ne on tehty. Erilaiset asiakirjat, dokumentit ja muistiot ovat viestinnän keskiössä. Kaksisuuntaisessa muutosviestintäkulttuurissa tieto välittyy sen sijaan puheen ja läsnäolon kautta. Viestistä on vertikaalista. Muutosviesti on selkeässä muodossa ja tietoa jaetaan aina, kun uutta tietoa on saatavilla. Tavoitteena on henkilöstön jatkuva osallistaminen. Samalla muutosmyönteisyys sekä luottamus johtoon vahvistuvat, mikä lisää organisaatiomuutoksen onnistumista entisestään. (Kets de Vries 2001, 196; Juuti et al. 2009, 103-108)

Taulukko 4. Kaksi organisaation muutosviestintäkulttuuria (mukaihen Juuti et al. 2009, 106)

	Yksisuuntainen muutostiedotus kulttuuri	Kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri
Viestinnän ajoitus ja sisältö	Tiedon välittäminen on reaktiivista. Viestintä on ylhäältä alas suuntautuvaa. Tiedon välittäminen on ajallisesti pisteittäistä.	Tiedon välittäminen on proaktiivisuuteen perustuvaa. Tiedon sisällöt ovat yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta. Viestintä on jatkuvaa.
Viestinnän keinot	Viestintä on yksisuuntaista, lähinnä kirjoitettua tietoa.	Viestintä on kaksisuuntaista, yhteisten foorumien kautta välitettyä.
Viestintätoimijat	Rajattu joukko jakaa tietoa massalle.	Kaikki organisaation jäsenet toimivat viestin välittäjinä rakentaen samalla organisaation imagoa.
Organisaatioymmärrys	Byrokraattinen hierarkia	Verkosto

Muutosjohtamisen keskiössä on viestintä, mutta toki muutokseen toteuttamiseen tarvitaan muutakin. Kotterin (1995, 61) mukaan muutoksenjohtamisessa on oikeastaan kahdeksan vaihetta, joista neljä liittyy organisaation jaetun vision muodostamiseen ja siitä viestimiseen. Viidennessä vaiheessa henkilöstä voimaannutetaan jaetun vision toteuttamiseen poistamalla kaikki muutoksen tiellä olevat vanhentuneet toimintatavat ja rakenteet. Kuudennessa vaiheessa suunnitellaan konkreettiset osatavoitteet muutoksen toteuttamiselle ja luodaan muutosta tukevat palkitsemisjärjestelmät. Toiseksi viimeisessä vaiheessa muutosta voimistetaan hyödyntämällä kasvanutta uskottavuutta muutoksentiellä olevien esteiden, kuten rakenteiden ja käytäntöjen poistamiseksi. Organisaatioon palkataan, palkitaan ja ylennetään ihmisiä, jotka kykenemään toteuttamaan muutosta. Muutosta vahvistetaan luomalla vision mukaisia uusia projekteja ja muutosagentteja. Lopuksi osoitetaan onnistunut muutos todeksi, eli todennetaan henkilöstölle viestinnän avulla uuden toiminnan ja käytöksenseurauksena parantunut organisaation tila ja menestys. Näin muutos vakiinnutetaan - se muuttuu organisaation normaaliksi arjeksi. (Kotter 1995, 61)



Kuva 10. Onnistuneen organisaatiomuutoksen vaiheet (Kotter 1995, 61)

Muutos voi epäonnistua lukuisin eri tavoin. Organisaatiossa voi olla esimerkiksi enemmän transaktionaalisia managereita kuin transformationaalisia ihmisten johtajia. Voi olla, ettei ylin johto onnistu saamaan lähijohtajia sitoutumaan muutokseen ja toimimaan sen tavoitteiden mukaan. Joskus organisaation visiota ei osata viestiä riittävästi eikä riittävän selkeästi. Henkilöstölle voi jäädä epämääräinen kuva tavoitteista ja ideaalitulevaisuudesta. Organisaatio saattaa myös ylenkatsoa muutoksen tiellä olevia esteitä; vanhoja rakenteita, toimintatapoja, palkitsemisjärjestelmiä, jopa muutosvastarintaisia johtajia. Lyhyen tähtäimen tavoitteiden suunnittelu saattaa unohtua. Vaihtoehtoisesti organisaatio saattaa julistaa muutoksen toteutuneeksi, vaikka niin ei vielä todellisuudessa olisi tapahtunut. Usein myös unohdetaan vahvistaa muutosta ja sementoida se organisaation pysyväksi tilaksi. Voi myös olla, ettei henkilöstölle muisteta kertoa miten muutosprosessissa on edistytty eli miten heidän suoriutumisensa on johtanut organisaation parempaan tulevaisuuteen. (Kotter 1995, 60–67)

Muutoksen onnistumisella on suuri merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille. Ihmismielen on hyvin vaikea hyväksyä muutosta, kuten aikaisemmin tässä työssä esitettiin. Muutos tuottaa henkilöstölle yleensä epävarmuudesta johtuvaa mittavaa stressiä ja pelkoa. Tämän päivän työelämässä organisaatiomuutosten virta on kuitenkin loputon eikä suurinta osaa muutoksista johdeta hyvin. Monet työntekijät ovat siksi kehittäneet itselleen sopeutusmekanismeja. He esimerkiksi pyrkivät tekemään työnsä muutoksista välittämättä. Se voi olla jopa mahdollista, mikäli muutosviestinnässä tai tavoitteiden asetannassa on epäonnistuttu. Muutoksesta piittaamattomat henkilöt ovat monesti nähneet organisaatiossa lukuisia epäonnistuneita muutosprosesseja. He ovat menettäneet uskonsa johdon ”viisauteen” ja vastustavat sen päätöksiä hiljaisesti, mutta varmasti. Epäonnistuneet muutosprosessit altistavat näin henkilöstöä kyynisyydelle, minkä vuoksi heillä on korkeampi riski sairastua työuupumukseen. (Juuti et al. 2009, 140-141; Rubin et al. 2009, 680)

4.3 Organisatorinen oikeudenmukaisuus

Työntekijät ovat organisaatiossa erilaisten päätösten subjekteina lähes joka päivä. Jotkut näistä päätöksistä koskevat esimerkiksi palkkaa ja toiset projekteja joissa työntekijät työskentelevät. Osa päätöksistä voi liittyä esimerkiksi sosiaalisiin olosuhteisiin ja osa puolestaan organisaation rakenteisiin. Kaikilla organisaatioissa tehdyillä päätöksillä on kuitenkin työntekijöiden näkökulmasta joko taloudellisia tai emotionaalisia seurauksia. Tästä johtuen he punnitsevat tarkasti tehtyjen päätösten reilutusta ja oikeudenmukaisuutta. Voidaan sanoa, että työntekijöillä on jatkuva tarve saada tehdyille päätöksille sekä moraaliin että järkeen pohjautuvat selitykset. (Colquitt 2001, 386; Cropanzano et al. 2001, 164-165)

Oikeudenmukaisuus ymmärretään yleisesti minkä tahansa hyvän sosiaalisen suhteen kulmakiveksi ja sen merkitys organisaatioelämässä on todistetustikin suuri. Leventhal laajensi vuonna 1980 oikeudenmukaisuuden johtamisen ja organisaatioiden kontekstiin ja viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana on sosiaalisissa tieteissä kiinnitetty yhä kasvavassa määrin huomiota oikeudenmukaisuuden kokemuksiin työssä (Colquitt 2001, 386). Erityisen mielenkiinnon kohteena on ollut koetusta oikeudenmukaisuudesta (tai epäoikeudenmukaisuudesta) johtuvat seuraukset organisaation toimintaan ja tehokkuuteen. Myöhemmin tutkijoita on kiinnostanut myös koetun oikeudenmukaisuuden kokemusten vaikutukset muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja organisaatiokäyttäytymiseen. 1990-luvulta alkaen organisatorinen oikeudenmukaisuus on ollut jopa yksi tutkituimmista aiheista niin organisaatiopsykologian, organisaatiokäyttäytymisen kuin henkilöstöjohtamisen saralla. Perinteisesti organisatoriseen oikeudenmukaisuuteen perustuvat tutkimukset ovat keskittyneet pitkälti oikeudenmukaisuuden systemiseen ja rakenteista kumpuaviin ilmentymiin. Lähijohtajan oikeudenmukaisuuden vaikutukset organisaation tuloksiin on jäänyt vähemmälle huomiolle, kun tutkimuksissa on keskitytty pitkälti lähijohtajan motivointi ja mobilisointitehtävään. Tilanne on kuitenkin muuttumassa ja 2010-luvulla lähijohtajien oikeudenmukaisuudella työntekijöitään kohtaan on todistettu olevan vaikutusta niin organisaation tuloksiin kuin henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiinkin. (Colquitt et al. 2001, 425; Cropanzano et al. 2001, 164; Perko 2017, 27; Gluschkoff 2013, 6)

Kyseessä ei sinänsä ole uusi tutkimusaihe, sillä jo Platon ja Sokrates painivat oikeudenmukaisuuden määritelmän kanssa. Nykyään on todettu, että oikeudenmukaisuus rakentuu sosiaalisesti. Se tarkoittaa sitä, että organisaatiossa tehdyt päätökset koetaan oikeudenmukaisiksi, mikäli suurin osa organisaation jäsenistä kokee päätöksiensä olevan oikeudenmukaisia. Yksilön arvioon päätösten oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa yksilön rooli organisaatiossa sekä hänen henkilökohtaiset arvonsa. Folgerin oikeudenmukaisuusteorian mukaan teko koetaan epäoikeudenmukaisesti, mikäli kolme ehtoa toteutuvat. Ensimmäiseksi päätöksen kohteen on kyettävä kuvittelemaan vaihtoehtoinen päätös, joka olisi toteutuessaan ollut hänelle suotuisampi. Toisekseen henkilön täytyy tietää kuka tai ketkä olivat vastuussa päätöksestä ja lisäksi olla sitä mieltä, että päätöksentekijöillä olisi ollut aito *mahdollisuus päättää myös toisin*. Viimeiseksi, henkilön tulee kokea, että tehty päätös sotii yleisesti ymmärrettyä oikeudenmukaisuusnormia vastaan, ja näin ollen päätöksentekijän *olisi pitänyt* toimia toisin. Organisatorista oikeudenmukaisuutta koetaan puolestaan silloin, kun mikään näistä kolmesta ehdosta ei voi toteutua. (Colquitt 2001, 386; Colquitt et al. 2001, 425; Cropanzano et al. 2001, 168-169)

Organisatorista oikeudenmukaisuutta on pyritty luokittelemaan monin eri tavoin eikä yksimieliseen kategorisointiin ole päästy. Eniten aihetta on kuitenkin tutkittu kolmen, päätöksen tekoon tiiviisti linkittyvän luokan kautta. Tämän kategorisoinnin mukaan työntekijät arvioivat päätösten oikeudenmukaisuutta niiden seurausten, toimeenpanoprosessien sekä päätöksentekoon kytkeytyvien ihmisten oikeudenmukaisuuden kautta. Viimeisellä viitataan erityisesti esimiehen oikeudenmukaisuuteen. Luokituksista ollaan tutkijoiden keskuudessa montaa mieltä. Selvää aikaisempien tutkimusten mukaan on kuitenkin se, että oikeudenmukaisuuden kokemuksen rakentumisessa ”kaikki linkittyy kaikkeen”. Tässä työssä käytetään kolmen kategorian luokitusta, koska se sopii parhaiten työn tavoitteisiin. Lisäksi seuraavaksi esiteltäviä kategoriota on tutkittu runsaasti henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Colquitt et al. 2001, 425; Colquitt 2001, 386-387; Cropanzano et al. 2001, 165; Gluschkoff 2013, 7-8; Hooper et al. 2008, 22)

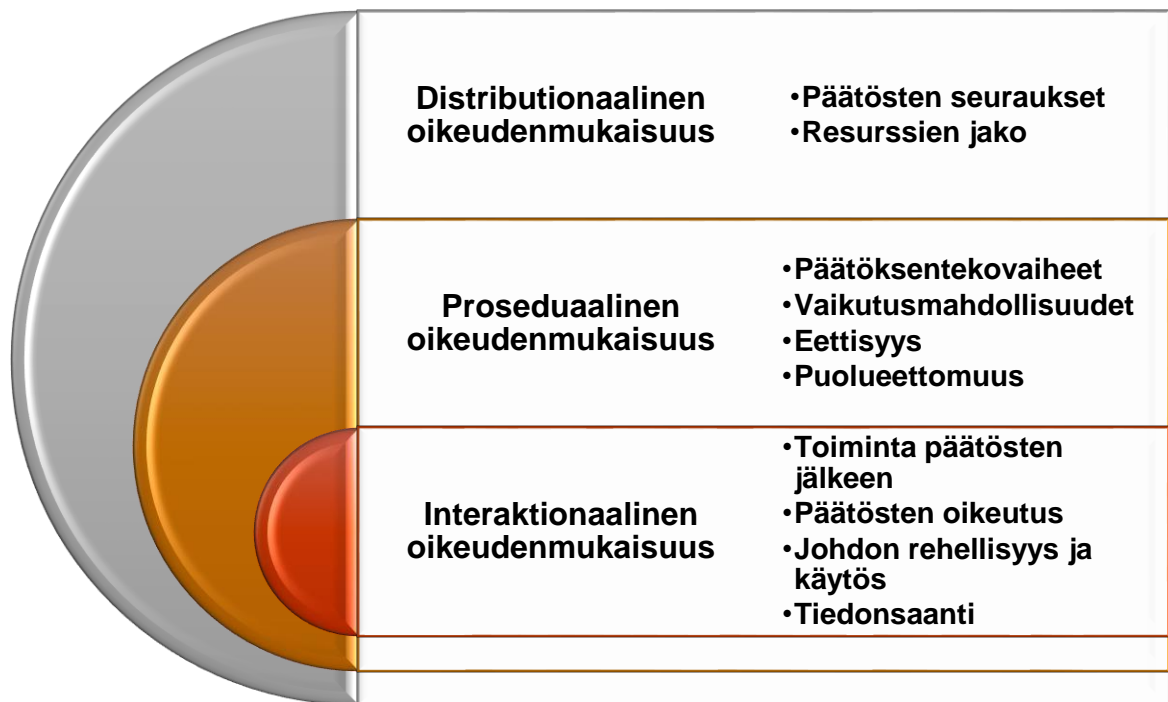
Ensimmäinen kategorioista on *distributionaalinen oikeudenmukaisuus*, jolla tarkoitetaan työntekijän arviota organisatoristen prosessien ja päätösten seurausten oi-

keudenmukaisuudesta. Sana distribuutio viittaa resurssien jakoon ja näin ollen tähän kategoriaan kuuluu esimerkiksi työntekijän arvio palkkioiden ja työntekoon tiivistä liittyvien resurssienjaon oikeudenmukaisuudesta. Distributionaalisen oikeudenmukaisuuden kategorian kehitykseen on vaikuttanut sosiaalisen vaihdannan teoria, joka on mainittu tässä tutkimuksessa aikaisemminkin. (Colquitt et al. 2001, 425; Cropanzano et al. 2001, 165; Perko 2017, 27; Gluschkoff 2013, 6)

Proseduraalinen oikeudenmukaisuus on yksi eniten tutkituista kategorioista ja sillä viitataanarvioon organisaation virallisten toimintojen ja käytäntöjen oikeudenmukaisuudesta. Toisin sanoen tässä kategoriassa arvioidaan niiden tekijöiden oikeudenmukaisuutta, jotka johtavat tehtyihin päätöksiin, kuten vaikkapa kohtelua rekrytointiprosessissa. Olennainen osa proseduraalista oikeudenmukaisuutta on työntekijöiden kokemus vaikutusmahdollisuuksista päätöksentekoon, esimerkiksi mahdollisuus tulla kuulluksi ennen varsinaista päätöksentekoa koetaan tutkimusten mukaan tärkeäksi (Colquitt et al. 2001, 426). Leventhal määritteli proseduraaliselle oikeudenmukaisuudelle kuusi ehtoa. Hänen mukaansa vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisen lisäksi valittuja menettelytapoja tulisi soveltaa johdonmukaisesti tilanteesta tai henkilöstä riippumatta. Lisäksi menettelytapojen tulisi olla puolueettomia ja niiden tulisi noudattaa vallitsevia eettisiä normeja. Päätöksenteossa käytettävän informaation tulisi olla tarkkaa ja paikkansapitävää. Jotta prosessi voidaan kokea oikeudenmukaiseksi, tulisi sen kohteilla olla myös mahdollisuus vaatia päätöksiin oikaisu. (Perko 2017, 27; Gluschkoff 2013, 6; Colquitt et al. 2001, 426)

Koetun organisatorisen oikeudenmukaisuuden kolmas kategoria on interaktionaalinen oikeudenmukaisuus, jolla viitataan ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuteen ja vuorovaikutuksen laatuun. Tämä kategoria pohjautuu niihin tutkimustuloksiin ja teorioihin, joiden mukaan ”ihmiset ovat herkkiä aistimaan vuorovaikutussuhteiden laatua organisaatiossa ja kiinnittävät erityistä huomiota siihen, toimiiko johto rehellisesti, kohdellaanko ihmisiä kunnioittavasti ja soveliaasti sekä perustellaanko päätöksiä asianmukaisesti” (Gluschkoff 2013, 7). Interaktionaalinen oikeudenmukaisuus liittyy kiinteästi työntekijän arvioon lähijohtajansa oikeudenmukaisuudesta, esimerkiksi hänen käytöksestään sekä tehtyjen päätösten riittävästä ja johdonmukaisesta pe-

rustelusta. Reilu kohtelu on omiaan vahvistamaan esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatua (Cropanzano et al. 2001, 177). (Perko 2017; 27; Colquitt 2001, 386; Gluschkoff 2013, 7)



Kuva 11. Organisatorisen oikeudenmukaisuuden kategoriat (Colquitt 2011, 386–388)

Koetun organisatorisen oikeudenmukaisuuden kolmas kategoria on interaktionaalinen oikeudenmukaisuus, jolla viitataan ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuteen ja vuorovaikutuksen laatuun. Tämä kategoria pohjautuu niihin tutkimustuloksiin ja teorioihin, joiden mukaan ”ihmiset ovat herkkiä aistimaan vuorovaikutussuhteiden laatua organisaatiossa ja kiinnittävät erityistä huomiota siihen, toimiiko johto rehellisesti, kohdellaanko ihmisiä kunnioittavasti ja soveliaasti sekä perustellaanko päätöksiä asianmukaisesti” (Gluschkoff 2013, 7). Interaktionaalinen oikeudenmukaisuus liittyy kiinteästi työntekijän arvioon lähijohtajansa oikeudenmukaisuudesta, esimerkiksi hänen käytöksestään sekä tehtyjen päätösten riittävästä ja johdonmukaisesta perustelusta. Reilu kohtelu on omiaan vahvistamaan esimiehen ja alaisen välisen suhteen laatua (Cropanzano et al. 2001, 177). (Perko 2017; 27; Colquitt 2001, 386; Gluschkoff 2013, 7)

Epäoikeudenmukainen kohtelu vaikuttaa tutkimusten mukaan työntekijänkäytökseen sekä asenteeseen organisaatiota kohtaan. Lisäksi se vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin; epäoikeudenmukaisuuden on todettu olevan huomattava työstressiä aiheuttava tekijä. Lähijohtajan epäoikeudenmukaisuus on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu korreloivan positiivisesti työntekijöiden mielenterveysongelmien, sydänsairauksien sekä sairaspöissaolojen kanssa. Ylipäätään vuorovaikutukseen pohjautuvan interaktiivisen epäoikeudenmukaisuuden kokemukset johtavat useimmin työuupumukseen, kuin menettelytapoihin ja prosesseihin pohjautuvat. Vastavuoroisesti lähijohtajan oikeudenmukaisuus voi vahvistaa työntekijän työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Kaikesta päätellen lähijohtajalla näyttäisi olevan strategista johtoa merkittävämpi rooli henkilöstön työhyvinvoinnin muodostumisessa. (Perko 2017, 28; Sparr et al. 2008, 200 & 204)

5 TUTKIMUSPROSESSI

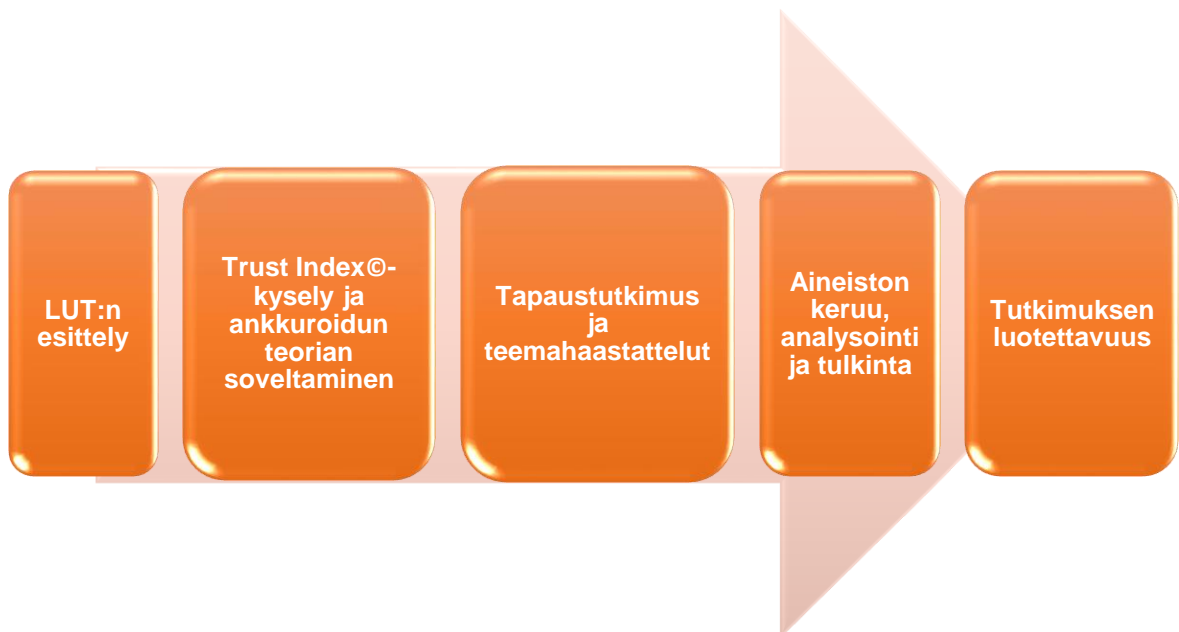
Tämän pro gradun tavoite kiteytyi seuraavaksi päätutkimuskysymykseksi:

-Miten yliopisto voi parantaa henkilöstönsä työhyvinvointia?

Päätutkimuskysymystä selventämään luotiin vielä seuraavat alakysymykset:

(1) Mihin työhyvinvointiin liittyviin asioihin henkilöstö toivoo eniten parannuksia?

(2) Miten työhyvinvointia tulisi henkilöstön mielestä parantaa strategisen johtamisen ja lähijohtamisen kehittämisen kautta?



Kuva 12. Tutkimusprosessi-kappaleen rakenne

Tässä luvussa käydään läpi koko se tutkimusprosessi, joka on tehty päätutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. Työn kulku kuvataan tarkasti, sillä tarkoituksena on antaa lukijalle työkalut tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, joka suoritetaan myöhemmin tutkielman Johtopäätökset-kappaleessa. Hirsjärvi et al. (2009, 232) mukaan ”tapaustutkimuksen tekijä voi aiheellisesti ajatella, että kaikki ihmistä ja kultuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, jolloin perinteiset luotettavuuden ja

pätevöinnin arviot eivät tule kysymykseen”. Näin ollen tässä tutkielmassa ei esimerkiksi arvioida tutkimuksen toistettavuutta eli reliaabeliutta. Sen sijaan kuvataan tarkasti koko tutkimusprosessi; molempien aineistojen keruut, käsittelyt sekä analyysit. Yksityiskohtaisella ja totuudenmukaisella selostuksella pyritään varmistamaan lukijalle, että tutkimukseen voi luottaa. (Hirsjärvi et al. 2009, 231–232)

Ensimmäiseksi esitellään kohdeorganisaatio. Tämän jälkeen syvennyttään valittuihin tutkimusmenetelmiin ja aineistoihin. Valitut tutkimusmenetelmät perustellaan ja osoitetaan niiden sopivuus tutkimusongelman ratkaisuun. Aineistojenkeruun, koon ja laadun perusteellisen kuvauksen lisäksi lukija pääsee tarkastelemaan aineistojen käsittelyä ja analysointia. Tutkimusprosessin eri osat esitetään peräkkäisinä jaksoina selkeyden tavoittamiseksi, vaikka laadullisessa tutkimuksessa eri tutkimusvaiheet lomittuvatkin monella tavalla toisiinsa. (Hirsjärvi et al. 2009, 161; Johnson et al. 2004, 17; Alasuutari 2011, 251)

5.1 Kohdeorganisaation esittely

Tämä pro gradu-tutkielma tehdään toimeksiantona Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle. Sen tehtävä julkisoikeudellisena yliopistona on Suomen lain mukaan “edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Yhtenä Suomen neljästätoista yliopistosta LUT on päättänyt keskittyä tutkimuksessaan ja opetuksessaan ihmiskunnan kohtaloon ratkaisevasti vaikuttaviin kysymyksiin; puhtaaseen energiaan ja veteen, kiertotalouteen sekä kestävään liiketoimintaan. Syksyllä 2017 julkistetussa Times Higher Education- rankingissa LUT oli sijalla 501–600. ”Erityisenä vahvuutena LUT:lla on yhteiskunnallinen vaikuttavuus eli teollisuusyhteistyö ja sen rahoitus” (LUT 2018a). Kaikkien Suomen yliopistojen tulee edistää sekä elinikäistä oppimista että tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa. (LUT 2017b; LUT 2018a; YliopistoL 1:2)

Alun perin Lappeenrannan teknilliseksi korkeakouluksi vuonna 1969 perustettu yliopisto tarjoaa tänä päivänä tekniikan ja talouden koulutusta noin 4800:lle perus- ja

jatkotutkinto-opiskelijalle. Se työllistää samalla 851 ihmistä lähes seitsemästäkymmenestä eri kansallisuudesta. Yliopiston ylin päättävä elin on hallitus, joka päättää yliopiston toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista, strategiasta sekä ohjauksen periaatteista. Sen alaisuudessa toimii nelihenkinen rehtoraatti sekä muu johtoryhmä, jotka johtavat yliopiston toimintaa. Organisaationa yliopisto on jakautunut kolmeen akateemiseen yksikköön eli LUT Schooleihin sekä tukipalveluihin. Vuonna 2017 yliopisto aloitti myös historiallisen uurastuksen LUT-konsernin muodostamiseksi yhdessä kahden ammattikorkeakoulun kanssa. (LUT 2017a; LUT 2017b; LUT 2017e)

Strategia 2020: Trailblazer

Show the way. Never follow.

Etsimme vastauksia **avainkysymyksiin**

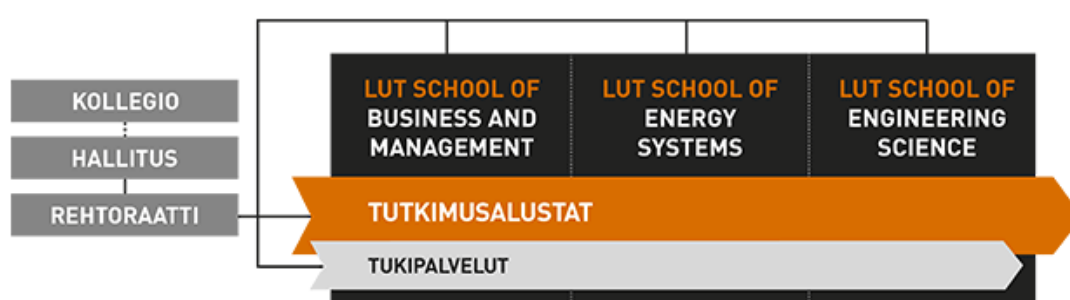


Kuva 13. LUT:n strategia (LUT 2017c)

Kevättalvella 2018 voimaan tullut LUT-konserni, muodostuu kolmesta yhdistyvästä korkeakoulusta; Lahden Ammattikorkeakoulusta, LUT:sta sekä Saimaan Ammattikorkeakoulusta. Konsernirakenteen avulla tavoitellaan elinkeinoelämänyhteistyön vahvistumista, rahoituksen kasvua yhteisen koulutusviennin kautta sekä monipuolisempia opintopolkuja. Ammattikorkeakoulujen omistus siirtyi konsernirakenteen

muodostuessa kokonaan yliopistolle, mutta kaikilla korkeakouluilla säilyi edelleen omat hallituksensa, tutkintonsa sekä johtosäätönsä. Muutoksen myötä tukipalvelut, joihin sisältyvät niin koulutuksen ja tutkimuksen kuin myös johtamisen ja talouden ja työsuhteiden palvelut, jakautuivat vuoden 2018 aikana kahdelle paikkakunnalle.

Organisaatio



Kuva 14. Yliopiston organisaatiorakenne (LUT 2017e)

5.2 Trust Index ©-kysely

Tämän pro gradu työn taustalla ovat LUT:n syksyllä 2016 Great Place to Work-konsultointi-, tutkimus- ja koulutusyritykseltä tilaaman Trust Index© -henkilöstökyselyn tulokset, jotka muodostavat tutkimuksen ensimmäisen aineiston. Great Place to Work toimii yli 50 maassa ja heidän organisaatiotutkimustensa taustalla on yli 30 vuoden tutkimustyö ja asiantuntijuus. Suomessa he tutkivat vuosittain yli 150 organisaatiota ja Trust Index© -kysely tehdään joka vuosi globaalisti yli 5500:ssä organisaatiossa. Kysely on suosittu, sillä sen avulla organisaatiot voivat paremmin ymmärtää hyvän työpaikan tärkeimmät edellytykset, sekä verrata oman organisaation vahvuuksia ja kehitysmahdollisuuksia suhteessa maailman parhaimpiin työpaikkoihin. Tutkimuksessa hyvin menestyneet organisaatiot saavat myös Great Place To Work-tunnustuksen, jonka avulla organisaatio voi vahvistaa työnantajaimagoaan. (GPTW 2017; Trust Index 2016)

Trust Index©-kysely sisälsi viiden dimension ja siitä edelleen 15 teeman alle sijoittuvat 58 väittämää, joihin vastattiin Likert-asteikolla 1-5, viiden kuvatessa vastausta "Täysin samaa mieltä". Saatu informaatio yksinkertaistettiin konsultointiyrityksen toimesta niin, että yksittäiseen väittämään luvun 4 tai 5 vastanneiden vastaukset tulkitaan yksimieliseksi esitetyn väittämän kanssa. Muita asteikoita ei kuvattu. Kun kyselyn väittämässä viitattiin *johtoon*, sillä tarkoitettiin kaikkia johtamiseen osallistuvia henkilöitä organisaatiossa. Vastaajia neuvottiin ajattelemaan johtoa koskevien väittämien kohdalla omaa lähiesimiestä silloin, kun hän omalla toiminnallaan vaikutti vastaajan kokemukseen. Samoin tavoin organisaation ylempää/ylintä johtoa ohjeistettiin ajattelemaan silloin, kun heidän toimintansa vaikutti vastaajan kokemukseen. Useissa väittämässä vastaajien arvioon saattoi vaikuttaa sekä lähijohtajan että ylimmän johdon toiminta. Dimensioista kolme, Uskottavuus, Kunnioitus ja Oikeudenmukaisuus, arvioivat nimenomaan johdon toimintaa työntekijöiden näkökulmasta. Ylpeys mittasi työntekijöiden kokemaa ylpeyttä työstään arvioiden työntekijöiden tuntemuksia omista työtehtävistään, työryhmästään ja organisaatiostaan. Yhteishenki mittasi työntekijöiden kokemaa yhteishenkeä. (Trust Index 2016)

LUT:ssa tutkittavana perusjoukkona toimi koko yliopiston henkilöstö, jonka jokainen jäsen sai lokakuussa 2016 sähköpostitse linkin Trust Index©-kyselyyn. Siihen vastasi kaiken kaikkiaan 63 prosenttia henkilöstöstä otoksen muodostuessa 538 henkilön kyselyvastauksista. Kyselyyn tuli vastata anonymisti 24.10.-6.11.2016 välisenä aikana joko suomeksi tai englanniksi. Osa vastauksista oli ohjeista huolimatta ruotsiksi ja osa venäjäksi. Tutkimustyön ensimmäisen aineiston keruu oli muutoin vaivatonta, sillä kyselyn tulokset Great Place To Work-konsulttiyrityksen teettämän analyysin kera lähetettiin tutkijalle sähköpostitse yliopiston HR:n toimesta. Tulokset ovat avoimesti kaikkien LUT:n opiskelijoiden ja henkilökunnan saatavilla yliopiston Intrassa. Vaikka Trust Index©-kyselyn tieteellistä pätevyyttä ei ole todennettavissa, on silti merkille pantavaa, että kyselyn tuloksia tarkastellessa Great Place to Workin tekemän dimensiojaottelun mukaisesti, Oikeudenmukaisuus nousee selvästi kokonaisuudeksi, jossa LUT:lla on paljon kehitettävää. (Trust Index 2016; Hirsjärvi et al. 2007, 136; LUT 2017c)

Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuitenkin väittämien sijaan tarkastelemaan yhden Trust Index© -kyselyn avoimen kysymyksen vastauksia. Kysymys ”*Jos voisit muuttaa organisaatiossasi yhtä asiaa, joka tekisi siitä entistä paremman työpaikan, niin mikä se olisi?*” salli avoimuudessaan vastaajien ilmaista itsensä ja mielipiteensä omin sanoin. Näin ollen sen avulla saatua tietoa oli perusteltua käyttää ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Avoimen kysymyksen vastaukset osoittivat myös, mikä on keskeisintä tai merkityksellisintä vastaajien ajattelussa ja sen avulla oli mahdollista saada tietoa vastaajien tunteista asiaan liittyen. (Trust Index 2016; Hirsjärvi et al. 2009, 196)

Taulukko 5. Trust Index© -kyselyn kaksi avointa kysymystä

Avoin kysymys		Vastaajien lukumäärä
Q1	Onko jotain sellaista erityistä tai poikkeuksellista, joka tekee tästä työpaikasta hyvän työpaikan? Kerro esimerkkejä.	247
Q2	Jos voisit muuttaa organisaatiossasi yhtä asiaa, joka tekisi siitä entistä paremman työpaikan, niin mikä se olisi?	255

5.3 Grounded theoryn eli ankkuroidun teorian soveltaminen

Laadullisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvan grounded theoryn kehittivät 1960-luvulla Glaser ja Strauss. He esittelivät teorian ensimmäisen kerran vuonna 1967 julkaisemassaan kirjassa *The Discovery of Grounded Theory*. Menetelmän tavoitteena on luoda valitusta datasta jatkuvan ja järjestelmällisen datan käsittelyn ja analysoinnin avulla uusi teoria. Suomeksi grounded theory tarkoittaa aineistolähtöistä teoriaa, mutta tuon termin sijaan menetelmää nimitetään yleisesti ankkuroiduksi teoriaksi.

Monia iterointikierrroksia vaativa työläs menetelmä on alun perin kehitetty sosiologian tutkimusalaa varten, mutta laajemman huomion se on silti saanut liiketalous- ja kasvatustieteissä. (Koskinen et al. 2005,237-238; O'Reilly et al. 2012, 247-249)

Trust Index ©-kyselyn tulokset eivät vielä sellaisenaan tarjonneet vastausta päätutkimuskysymykseen, ensinnäkin siksi, koska niiden tieteellistä perustaa ei voita todentaa. Toisekseen, tulokset eivät antaneet vastauksia kysymyksiin miksi tai miten; ne osoittivat vain organisaation tilan, mutteivät kertoneet syitä tilan takana. Tulosten avulla voitiin kuitenkin keskittää huomio henkilöstön mielestä tärkeimpiin kehittämistä vaativiin kokonaisuuksiin. Tässä työssä käytettiin ankkuroitua teoriaa soveltuvin osin Trust Index©-kyselyn datan analysointiin ja näin toimien luotiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys, fokus ja rajaus. Analyysissä hyödynnettiin erityisesti grounded theoryn toista vaihetta, eli jatkuvan vertailun menetelmää, joka etenee tavallisesti neljässä osiossa. Koskinen et al. mukaan (2005, 238) ensin ”aineisto koodataan luokkiin matalalla abstraktiotasolla. Toisella tasolla ensimmäisessä vaiheessa koodatut luokat yhdistellään yleisimmiksi luokiksi ja aletaan tutkia niiden keskinäisiä suhteita. Kolmannessa vaiheessa prosessia jatketaan, kunnes luokitusysteemi jälleen ”saturoituu”. Luokat muodostavat periaatteessa jo tutkimuksen lukuja.” Viimeisessä, tosin tästä työstä puuttuvasta vaiheesta näin kehitetty teoria kirjoitetaan yleensä tulkinnaksi. Nyt tyydyttiin vain käsittelemään aineistoa menetelmää soveltaen ja luomaan tutkimusaiheelle tarvittavan viitekehysten. (Koskinen et al. 2005, 238).

5.4 Trust Index-aineiston käsittely

Aivan ensimmäiseksi tutkija käänsi itse muutamia aineistossa olleet englanninkieliset sekä kaksi ruotsinkielistä vastausta suomeksi. Lisäksi viisi venäjänkielillä kirjoitettua vastausta tutkija käänätti venäjää äidinkielenään puhuvalla opiskelijatoverilla. Tämän jälkeen Q2-avoimen kysymyksen 255 vastauksen muodostama data käsiteltiin ankkuroidun teorian tekniikkaa soveltaen, eli pilkottiin osiin, koodattiin, jäsennettiin ja käsitteellistettiin. Näin toimien tunnistettiin ja erotettiin yhteensä 300 eri havaintoa, sillä osassa vastauksissa esitettiin useampi kuin yksi organisaatiossa muutettava asia. Seuraavassa vaiheessa datan osia vertailtiin keskenään, etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Vertailun päätyttyä vastaukset kategorisoitiin

yläkäsitteiden alle. Menettelyn tavoitteena oli löytää henkilöstön mielestä tärkeimmät työhyvinvointiin liittyvät ja kehittämistä vaativat asiakokonaisuudet. Yläkäsitteitä muodostui lopulta seitsemän, joista strateginen johtaminen (92/300), johtajuus (51/300) ja organisatorinen oikeudenmukaisuus (39/300) saivat koko otokseen verrattaessa eniten havaintoja, yhteensä 60,2% koko aineistosta. Muita yläkäsitteitä ovat työtilat ja -välineet, työsuhteet ja urakehitys sekä viestintä. Lisäksi muodostui seitsemäs kategoria ”Muut”, johon sijoitettiin ne vastaukset, jotka eivät sopineet suoraan mihinkään yllä olevista, mutta joita oli vaikea ryhmitellä loogisesti pienempiin alakategorioihin. Grounded theoryn käyttöä on usein kritisoitu luokituskeskeisyytensä vuoksi, joka usein aiheuttaa sen, että osa aineistosta otetaan luokitteluongelmien vuoksi kokonaan pois tarkastelusta. Niin tapahtui tässäkin työssä; muutkategoriaan sijoitettiin esimerkiksi vastaus; ”Antaisin tekemiseen intohimon ja hymyn kaikille, joilta se puuttuu” sekä vastaukset ”Kunnianhimo”, ”En tiedä” sekä ”Eri osastojen välinen kilpailu ja kyräily on inhottavaa”. Muihin kuuteen yläkäsitteeseen liitettiin lopulliset määritelmät ja merkitykset aikaisemman tutkimuskirjallisuuden avulla. Näin datasta muodostettujen käsitteiden avulla voitiin rakentaa teoreettinen viitekehys tutkimuksen toiselle osalle. (Corbin & Strauss 2008, 73-74; Glaser & Strauss 1967, 105-113; Hirsjärvi et al 2009, 136; Koskinen et al. 2005, 238; Trust Index 2016)

Ankkuroidun teorian hyödyntäminen edes soveltavin osin ei ollut helppoa, sillä aineistossa oli lukuisia sellaisia havaintoja, joita oli haasteellista luokitella joko ylipäättään mihinkään luokkaan tai vaihtoehtoisesti ainoastaan yhteen luokkaan. Esimerkiksi havainto ”Tukipalveluiden asiantuntijoiden henkistä kuormitusta vähennettäisiin” ja ” Ihmisten arvostaminen ja hyvinvoinnista välittäminen” voisivat hyvin kuulua sekä strategisen johtamisen että johtamisen kategorioihin. Nyt ne on kuitenkin luokiteltu johtamisen alle, sillä kuten työn teoriaosuudesta on luettavissa, on lähijohtajalla suuri rooli niin työntekijän henkisen kuormituksen kuin arvostuksen tunteen luomisessa.

5.5 Laadullinen tapaustutkimusmenetelmä

Hirsjärven et al. (2009, 157 & 160) mukaan ”lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.” Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole tutkijan valitseman teorian tai hypoteesin testaaminen, sillä pyrkimyksenä on paljastaa yllättäviä, tutkijalle entuudestaan tuntemattomia seikkoja (Hirsjärvi et al. 2009 160). Laadullinen tutkimusmenetelmä oli oiva valinta tämän tutkimuksen suorittamiseksi, koska ei ollut vielä olemassa koherenttia tietoa siitä, mitkä ovat henkilöstön mielestä tarpeellisimmat johtamisen ja strategisen johtamisen kehittämisen keinot, joilla työhyvinvointia voitaisiin parantaa.

Ensimmäisen aineiston analysoinnin tuloksiin pohjautuvan teoreettisen viitekehyksen avulla voitiin lähteä tarkastelemaan toista alatutkimuskysymyksistä.”Miten työhyvinvointia tulisi henkilöstön mielestä parantaa strategisen johtamisen ja lähijohtamisen kehittämisen kautta?”-kysymykseen vastaamiseksi kerättiin laadullista tapaustutkimusmenetelmää käyttäen tutkimuksen toinen aineisto.

5.6 Puolistrukturoidut teemahaastattelut

Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu, joka on käytetyin aineistonkeruumenetelmä liiketaloustieteissä. Käsiteltäviksi teemoiksi valittiin työhyvinvointi, strateginen johtaminen, lähijohtaminen sekä kaikkia näitä teemoja poikkileikkaava organisatorinen oikeudenmukaisuus. Teemahaastattelut muotoutuivat ennalta valittujen teemojen mukaisesti. Haastattelukysymysten muoto ja järjestys olivat vapaat ja tutkijalla oli haastatteluissa käytössään noin kolmekymmentä tukikysymystä (Liite 2). Käyttämällä tätä haastattelutyyppiä tutkijan tehtävänä oli varmistaa, että teorian pohjalta valitut teemat käydään haastattelussa läpi, mutta teemojen järjestys ja laajuus saivat vaihdella. Näin menetellen haastateltavat kykenivät vastaamaan kysymyksiin omin sanoin, ja vastausten pohjalta kumpusi myös uusia, tarkentavia kysymyksiä. Tällainen menettelytapa mahdollisti tutkitun asian tarkastelun joustavasti ja

syvällisesti, sekä yllättävienkin havaintojen löytymisen ja niihin paneutumisen. (Koskinen et al. 2005, 104 -105; Eskola et al. 2003, 86)

Koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää valitun kohderyhmän ajatuksia, ihanteita ja mielipiteitä, oli perusteltua suorittaa empiirisen aineiston keräys puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla, joka on avoimen- ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Hirsjärvi et al. (2007, 204) mukaan ”avoimessa haastattelussa haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, kun ne tulevat aidosti vastaan keskustelussa”. Avoimen haastattelun vastakohta on strukturoitu haastattelu, jossa puolestaan määritellään tarkkaan haastattelukysymykset, niiden esittämisjärjestys sekä yleensä myös vastausvaihtoehdot. (Koskinen et al. 2005, 104; Hirsjärvi et al. 2007, 204; Metsämuuronen 2006, 115)

5.7 Aineiston keruu

Tutkija toimitti haastattelukutsun (Liite 1) ensimmäiseksi LUT:n HR-asioiden viestintäpäällikölle, joka julkaisi kutsun yliopiston Intrassa joulukuussa 2017. Haastateltaviksi pyydettiin henkilöitä, jotka eivät toimi yliopiston ylimmän johdon tehtävissä (kollegiossa, hallituksessa, rehtoraatissa, muussa johtoryhmässä tai schoolin johtajana) ja jotka olivat olleet LUT:lla töissä vähintään vuoden. Näiden kriteerien täytyessä ajateltiin haastateltavien omaavaan henkilöstön näkökulmasta riittävä ymmärrys työhyvinvoinnin tilasta ja johtamisesta yliopistolla.

Tavoitteena oli saada saman verran haastateltavia kaikista LUT Schooleista sekä tukipalveluista. Lisäksi tavoitteena oli haastatella puolet miehiä ja puolet naisia, ihmisiä eri organisaatiotasoilta, eri maantieteellisistä yksiköistä sekä niin suomalaisia kuin ulkomaalaisia henkilöstön jäseniä. LUT:ssa oli vuoden 2017 lopussa henkilöstöä kaiken kaikkiaan noin 851 henkeä, jotka edustavat noin seitsemääkymmentä eri kansallisuutta ja toimivat pääasiassa Lahden, Lappeenrannan ja Mikkelin alueyksiköissä (LUT 2017d).

Julkaisemalla haastattelukutsu LUT:n Intrassa saatiin haastateltavia sekä LUT tukipalveluista että LUT School of Energy Systemsistä, mutta kattavan aineiston keräämiseksi tarvittiin haastateltavia kaikista LUT Schooleista. Niinpä haastattelukutsu

lähetettiin tammikuussa 2018 vielä dekaanien avustamana ja allekirjoituksella LUT School of Business and Managementin sekä LUT School of Engineering Sciencen henkilöstöille sähköpostitse. Näin menetellen saatiin paljon haastateltavia ensimmäisestä yksiköstä, mutta jälkimmäistä Schoolia koskien oli tammikuun alussa sovittu edelleen vasta yksi haastattelu. Niinpä tutkija otti tammikuun 2018 puolessa välissä yhteyttä ennen kyseisessä LUT Schoolissa työskennelleeseen tuttuunsa, jonka kontaktien avulla tutkija sai lähetettyä haastattelukutsun vielä henkilökohtaisestikin muutamalle LUT School of Engineeringin työntekijälle. Näin menetellen saatiin vielä kaksi haastattelua lisää. Kaikista sovitusta haastatteluista kolme peruutettiin. Kahdessa tapauksessa haastateltava koki olevansa yksinkertaisesti niin kiireinen, ettei ehtinytkään haastateltavaksi. Yksi haastattelu peruttiin, koska haastateltava oli kollegion jäsen ja siksi työn rajauksen ulkopuolella. Koska jo saatu aineisto oli hyvin saturoitunutta, ei nähty tarpeelliseksi etsiä lisää haastateltavia.

Kattavan aineiston kokoamiseksi teemahaastattelut suoritettiin lopulta viidelletoista LUT:n henkilöstön jäsenelle, jotka työskentelevät eri organisaatiotasoilla sekä eri yksiköissä. Haastateltavista 8 on naisia ja 7 miehiä. Kolme haastateltavista työskentelee muualla kuin Lappeenrannassa ja kaksi haastateltavista on ulkomaalaisia eli 13% kaikista haastateltavista. Kaiken kaikkiaan ulkomaalaisen tutkimus- ja opetushenkilökunnan osuus koko henkilöstöstä on LUT:ssa 25% (LUT 2018b).

Ulkomaalaisten haastateltavien kanssa haastattelu suoritettiin englanniksi niin, että tutkija käänsi itse haastattelukysymykset suomenkielestä englanniksi. Päinvastainen käännöstyö tehtiin puolestaan haastattelun avulla saadulle englanninkieliselle aineistolle, jotta se voitiin analysoida. Teemahaastattelut suoritettiin pääosin kasvotusten, mutta kaksi haastatteluista suoritettiin videopuhelun avulla. Kaikki paitsi yksi haastatteluista nauhoitettiin kahdella erillisellä äänentallentimella.

Tutkimustyössä varjeltiin haastateltavien anonymiteettiä, eikä mitään saadusta informaatiosta luovutettu muiden kuin tutkijan käsiin. Koska haastateltavien identiteetti voitaisiin joidenkin henkilöiden kohdalla joissakin yksiköissä saada selville helpostikin, oli perusteltua jättää kaikki yksityiskohtainen informaatio haastateltavista

ainoastaan tutkijan tietoon. Siksi yhdenkään haastateltavan yksikköä, tehtävänimekettä, maantieteellistä sijaintia tai kansallisuutta ei paljasteta tutkimuksessa. Kun kaikki haastateltavat saivat puhua vapaasti ilman pelkoa seurauksista, he kykenivät turvallisesti, rehellisesti ja avoimesti kertomaan organisaation työhyvinvointiin liittyvistä kehittämistarpeista. Tutkimusaineisto pyrittiin keräämään niin, että se oli mahdollisimman informatiivista ja kattavaa nimenomaan valitun päättökysymyksen kannalta ja lisäksi vastaa tutkimuksessa asetettuihin tavoitteisiin (Koskinen et al. 2005, 273).

Taulukko 6. Haastateltavat yksiköittäin

HAASTATELTAVAT YKSIKÖITTÄIN			
LUT School of Business and Management	LUT School of Engineering Science	LUT School of Energy Systems	Tukipalvelut
5	2	4	4

Osa yliopiston henkilöstöstä ei halunnut osallistua haastatteluun, mutta kertoivat näkemyksistään tutkijalle sähköpostitse. Myös yksi haastattelun peruuttaneista kertoi mielipiteensä pikaisesti sähköpostitse. Tämä materiaali ei sisälly tutkimusdataan, mutta toimitettiin yliopiston HRD-päällikölle.

Hyvin toteutettuna teemahaastattelu on erittäin tehokas aineiston keruumenetelmä ja kokonaisuudessaan aineiston keruu onnistui menestyksekkäästi. Haastateltavien ja haastattelijan välille syntyi luottamuksellinen suhde, jonka turvin haastateltavat kertoivat totuudenmukaisesti kokemuksistaan ja näkemyksistään työhyvinvoinnista yliopistolla. Tutkijan entinen rooli yliopiston hallituksen jäsenenä olisi voinut aiheuttaa sen, että haastateltavat eivät olisi uskaltaneet kertoa avoimesti, miten juuri he yksilöinä erilaiset asiat yliopistolla kokevat. Haastattelijan taustasta organisaatiossa kerrottiin haastattelukutsussa (Liite 1) ja siitä kerrotaan lisää myös tämän työn kapaleessa 5.9.1. Riski ei kuitenkaan realisoitunut; sen sijaan monet haastateltavista käyttäytyivät kuin olisivat yksilöterapiatilanteessa. He puhuivat asioista avoimen kriittisesti ja kertoivat niistäkin heille tärkeistä työhyvinvointiin, strategiseen johtamiseen ja johtamiseen liittyvistä asioista, joista he eivät muussa tilanteessa välttämättä

puhuisi. Haastatteluiden onnistumisesta kielii myös se, että useat haastateltavat up-poutuivat keskusteluun niin syvästi, että heiltä katosi ajantaju. Haastatteluaineistoa saatiin kokonaisuudessaan 15 tuntia ja 14 minuuttia. (Alasuutari 2011, 151; Koskinen et al. 2005, 105)

5.8 Teemahaastatteluaineiston analysointi ja tulkinta

”Kerätyn aineiston analyysin ja tulkinnan teko ovat tutkimuksen ydinasia” (Hirsjärvi et al. 2009, 221). Aineiston analysointi ja tulkinta tapahtuivat kolmessa vaiheessa, jotka ovat Alasuutaria mukaillen (2011, 39) aineistoon tutustuminen, havaintojen pelkistäminen sekä arvoituksen ratkaiseminen. Tutustumisvaihe alkoi jo aineistonkeruuvaiheessa, jolloin saatiin ensimmäinen kuva aineistosta. Haastattelujen jälkeen yhteensä 928 minuuttia pitkä äänitallenne litteroitiin, jolloin ymmärrys aineiston todellisesta muodosta lisääntyi. Kun koko haastattelumateriaali oli litteroitu, luettiin saatua aineistoa läpi useaan otteeseen, jotta tutkimusongelman ratkaisun kannalta olennaisimmat asiat pystyttiin hahmottamaan. Tässä kohtaa tehtiin myös alustava teemoittelu aineistosta.

Aineistoon tutustumisen jälkeen siirryttiin havaintojen pelkistämiseen, mikä sisälsi kaksi osa-aluetta. Ensinnäkin aineistoa tarkasteltiin vain valitusta teoreettismetodologisesta näkökulmasta, keskittyen tutkimuskysymysten kannalta olennaisimpaan tietoon. Toisessa vaiheessa havaintomäärää karsittiin eri havaintojen yhdistämisillä. Käytännössä havaintomäärää muovattiin siten, että aineiston luettiin läpi ja etsittiin sieltä yhdistettävissä olevia havaintoja. Havaintojen yhdistämisiä tehtiin ”etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä tai muotoilemalla sääntö, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon” (Alasuutari 2011, 41). Lisäksi jatkettiin aineiston teemoittelua samalla metodilla tarkoituksena tarkempien merkitysten löytäminen aineistosta. Teemoittelun avulla onnistuttiin saamaan kokonaiskuvan siitä, mitä aineisto todellisuudessa kertoo tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 41-42)

Teemoittelun jälkeen käytiin läpi ilmi nousseita teemoja peilaten niitä tutkimuskysymyksiin. Näin toimien pyrittiin käsittelemään aineisto niin, että sen avulla voitiin parhaiten saada vastaus johdannossa esitettyyn päätutkimuskysymykseen. Se edellytti myös epäoleellisen ja tarpeettoman informaation karsimista. Karsinnasta huolimatta

aineistoa jäi jäljelle runsaasti. Se johtuu sekä työhyvinvointikäsitteen että tutkimuskysymyksen laajuudesta.

Lopuksi aineisto tulkittiin eli analyysin tuloksia punnittiin verraten niitä aikaisemmista tutkimuksista johdettuihin selitysmalleihin ja tutkimustuloksiin. Tavoitteena oli tarjota mahdollisimman hyvin aineistosta välittyä kuva työhyvinvoinnin kehittämistarpeista ja kehitysehdotuksista. Tätä vaihetta Alasuutari (2011, 44-48) nimittää arvoituksen ratkaisemiseksi. Viimeiseksi pohdittiin eri havaintojen kausaliitteisuhteita toisiinsa ja liitettiin ilmiö tapausorganisaatiota laajemmaksi viittaamalla yhteiskunnallisiin uutisiin sekä muihin tutkimuksiin ja julkaisuihin. Analyysin pohjalta johdettiin tutkimuksen johtopäätökset, jossa pohdittiin tutkimuksen merkitystä eri näkökulmista ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.9 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee laajalla, yksityiskohtaisella ja totuudenmukaisella selostuksella varmistaa lukijalle, että tutkimukseen voi luottaa. Tutkijan tulee antaa lukijalle riittävästi informaatiota sekä työkalut tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, joka ei kvalitatiivisen tapaus tutkimuksen kohdalla ole koskaan täysin ongelmatonta. Tilastollisen tutkimuksen arviointiin käytetyt reliabiliteetti ja validiteetti eivät sovellu sellaisenaan laadullisen tutkimuksen arviointikriteereiksi. Niiden sijaan monet tutkijat ovat esittäneet, keskeiseksi luottamuskriteeriksi tutkimusprosessin systemaattista, yksityiskohtaista ja kokonaisvaltaista kuvausta. Tässä pro gradussa tutkimusprosessi on kuvattu kappaleessa 5 erittäin tarkasti ja läpinäkyvästi, jotta lukijat voivat nähdä tehdyt valinnat, niiden perusteet sekä arvioida itse valintojen oikeellisuutta. (Koskinen et al. 2005, 258-259; Hirsjärvi et al. 2009, 231-232; Eskola et al. 2008, 210-213)

Lisäksi luotettavuuden arvioinnissa tulee menetelmäkirjallisuuden mukaan antaa välineet myös aineiston laadun, edustavuuden, käytettävyyden sekä laajuuden arviointiin (Eskola et al. 2008, 60-63). Tässä tutkimuksessa on haastateltu viittätoista Lappeenrannan teknillisen yliopiston henkilökunnan jäsentä. Haastateltavat toimivat yliopiston eri maantieteellisissä yksiköissä ja eri organisaatiotasoilla. Heistä noin

puolet on miehiä ja puolet naisia. Lisäksi mukana oli myös kansainvälisen henkilökunnan edustajia. Haastateltavat jakautuvat suhteellisen tasaisesti kolmen schoolin ja tukipalveluyksikön kesken. Näin ollen haastatteluaineisto tarjoaa hyvän kokonaiskuvan organisaatiosta. Tutkimuksen rajauksen vuoksi yksikään haastateltavista ei kuulunut organisaation ylimpään johtoon. Jotta haastateltavilla oli riittävän tietämys organisaatiosta, heidän kaikkien tuli myös olla työskennellyt yliopistolla yli vuoden.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on huomionarvoista, että haastatteluaineisto oli hyvin saturoitunutta; haastateltavien vastauksista oli helposti ja vaivattomasti löydettävissä runsaasti yhtäläisyyksiä. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan olleet samaa mieltä joka asiasta. Toiset haastateltavista kokivat esimerkiksi itsestään selväksi sen, että ylin johto suosii tiettyjä henkilöitä tai yksiköitä ja toisten mielestä suosimista ei tapahtunut johdon toimesta, vaan oli havaittavissa lähinnä organisaation alemmilla tasoilla. Erimielisyyksistä huolimatta aineisto oli riittävä, ja vaikka suurempi haastatteluaineisto olisi periaatteessa voinut lisätä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, ei lisähaastatteluilla olisi saatu enää merkittävää lisäinformaatiota tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Yksi luotettavuutta lisäävä tekijä on haastatteluiden koko; haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 928 minuuttia.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut heikentää se, että haastateltavat olisivat antaneet sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi et al. 2009, 206). Haastattelutilanteissa tätä ei ollut kuitenkaan havaittavissa. Sen sijaan tutkijan ja haastateltavien välille syntyi luottamuksellinen ja avoin suhde, mikä oli pääteltävissä esimerkiksi siitä, että haastateltavat kritisoivat hyvin avoimesti sekä tapausorganisaation toimintaa, että kansallista tiede- ja koulutuspolitiikkaa. Luottamuksellisen suhteen rakentamiseksi otettiin huomioon kaksi asiaa; ensinnäkin jo haastattelukutsussa kerrottiin avoimesti tutkijan taustasta tapausorganisaatiossa. Toisekseen kaikki haastattelut suoritettiin haastateltavien anonymiteettiä suojaten. Siksi tässä työssä ei kerrota haastateltavien titteleitä, nimiä, sukupuolta tai mitään muutakaan informaatiota, joka saattaisi yhdistää haastattelutiedot haastateltaviin. Haastatteluaineistoa ei myöskään annettu kenenkään muun kuin tutkijan käsiin. Esimerkiksi litterointipalveluita ei käytetty. Haastateltaville kerrottiin haastattelun alussa haastattelun käyttötarkoitus ja pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Lisäksi esitettiin mitä tietoa heistä tullaan kertomaan itse tutkimustyössä. Muutamat haastateltavista kertoivat

itse muille organisaation jäsenille osallistuneensa tutkimukseen, ilmeisesti kannustakseen muitakin suostumaan teemahaastatteluun. (Saaranen-Kauppinen et al. 2009, 24)

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden keskeisimmistä kriteereistä on tutkija itse. Tässä tutkimustyössä on merkille pantavaa, että tutkijalla itsellään on hyvin läheinen suhde tapausorganisaatioon. Siitä kerrotaan syvällisesti luvussa 5.9.1. Tutkimusprosessin aikana tutkijan tuli pitää erittäin tarkasti huolta siitä, etteivät hänen omat näkemyksensä tai kokemuksensa välity tutkielmaan. Sen varmistamiseksi kaikki haastattelut litterointiin täydellisesti sanasta sanaan. Yhtään haastattelun lausuntoa ei ole vääristelty tai tarkoituksella muokattu tutkijan omalle näkemykselle tai tutkimustulokselle otolliseen muotoon. Tutkimus on suoritettu eettisesti ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. (Koskinen et al. 2005, 259; Saaranen-Kauppinen et al. 2009, 24)

Lukijalle tulee myös osoittaa, että tutkimuksessa esitetty tulkinta on johdonmukainen saatuun aineistoon nähden. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksen analyysiosiossa on käytetty runsaasti suoria lainauksia haastateltavien vastauksista ja mikäli mahdollista, on analyysissä viitattu myös muuhun tutkimukseen. Vaikka laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tutkittavan ilmiön paljastaminen tai todistaminen, vaan tehdä tutkittava ilmiö ymmärrettäväksi on analyysissä kannettu jonkin verran vastuuta myös ilmiöiden todistamisesta. Tulkinnan perustana on toiminut teoreettinen viitekehys, jonka oikeudenmukaisuutta ja sopivuutta päätutkimuskysymyksen kannalta lukija voi arvioida pro gradun Johdanto- kappaleessa. (Eskola et al. 2008, 212-217)

Johtopäätöksissä tehty tulkinta on nivottu yhteen aikaisemman tieteellisen tutkimuksen ja yhteiskunnallinen kirjallisuuden kanssa. Näin menetellen on pyritty tutkimuksen yleistämiseen, siltä osin kuin se laadullisen tapaustutkimuksen osalta on mahdollista. Tapaustutkimuksen tarkastelulaajuus on aina rajoitettua. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä onkin paikallisen selityksen löytäminen, on selvää, että tutkimustulosta voidaan silti tarkastella - tavalla tai toisella - esimerkkinä muustakin kuin yksittäistapauksesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuuluukin arvioida sitä, missä suhteessa tutkija väittää tutkimuksensa valottavan muuta kuin yksittäistapausta. Usein yleistettävyysongelma ratkaistaan viittaamalla kaikissa tutkimuksen

vaiheissa aikaisempiin tutkimuksiin ja tilastoihin. Näin on menetelty tässäkin tutkimuksessa; on kytketty tutkittava ilmiö laajempaan kontekstiin ja osoitettu, että kyse ei monessa kohtaa ole ainoastaan satunnaisesta poikkeuksesta. On silti syytä pitää mielessä, että tutkimus kohdistuu vain yhteen Suomen neljästätoista yliopistosta, jotka ovat esimerkiksi liikevaihdoiltaan, tieteenaloiltaan, henkilöstöjensä koolta ja organisaatiokulttuureiltaan hyvin erilaisia. Tämän tutkimuksen tulokset eivät siis ole kaikilta osin yleistettävissä kaikkiin Suomen yliopistoihin. Tutkimuksella asetetut tavoitteet on silti saavutettu ja työ on toteutettu johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi. Näin ollen työn tuloksilla on yhteiskunnallista merkitystä. (Alasuutari 2011, 243; Eskola et al. 2008, 65)

5.9.1 Tutkijan oma rooli tapausorganisaatiossa

Laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä sen myöntäminen, että tutkija itse on avoin subjektiveetti ja tutkimuksen työväline (Eskola et al. 2000, 210). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on siis syytä huomioida myös tutkimuksen tekijä ja hänen yhteytensä tutkimuksen kohteena olevaan tapausorganisaatioon. Tässä kappaleessa kerrotaan tarkasti tutkijan roolista LUT:ssa. Lisäksi avataan tutkijan taustaa korkeakoulupolitiikassa ja sekä hänen ymmärrystään työn teemoihin liittyen. (Saaranen-Kauppinen et al. 2009, 24)

Olen opiskellut Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa kauppatieteitä vuodesta 2010. Opintoihini niin Johtamisen kandidaatin ohjelmassa kuin Strategisen johtamisen maisteriohjelmassa on sisältynyt laajasti organisaation kehittämisen, yrittäjyyden, tietojohtamisen, strategisen henkilöstöjohtamisen, yritys juridiikan ja organisaatiopsykologian opintoja.

Opiskeluiden aikana olen ollut lukuisia kertoja työsuhteessa tapausorganisaatioon, esimerkiksi toimiessani tuntiopettajana LUT:ssa kahden ja puolen vuoden ajan. Lisäksi minulla on kokemusta tapausorganisaation strategisesta johtamisesta, sillä olen toiminut yliopiston hallituksen jäsenenä kaudella 2014–2015. Se tarkoittaa, että olen itse ollut päättämässä esimerkiksi yliopiston nykyisestä strategiasta, tulostavoitteista ja mittaristoista. Valitettavasti sain syksyllä 2015 olla myös päättämässä -

teemahaastatteluissakin moneen otteeseen esiin nousseista - koulutusleikkauksista johtuvista YT-neuvotteluista. Neuvotteluiden seurauksena 120 hengen työsuhde päättyi yliopistolla. Se on ollut yksi urani kipeimmistä päätöksistä.

Jo ennen YT-neuvotteluja yliopiston hallituksessa tunnistettiin tarve työhyvinvoinnin parantamiseen. Esimerkiksi keväällä 2015 yliopisto perusti työryhmän työhyvinvoinnin kehittämiseksi, johon osallistuin itsekkin. Samana vuonna sovimme yliopiston HRD-päällikön kanssa, että teen aiheeseen liittyvän pro gradun yliopiston HR:lle toimeksiannota. Niinpä kesällä 2015 aloitin työsuhteen yliopistolla. Kolmen kuukauden kuluttua jouduimme kuitenkin keskeyttämään pro graduni toimeksiannon, syyskuussa alkaneista yhteistoimintaneuvotteluista johtuen. Ristiriita hallitusjäsenyyteni, tutkimustyön tavoitteiden ja organisaation sen hetkisen tilanteen välillä oli yksinkertaisesti liian suuri. Työn lykkääminen oli oikea ja välttämätön ratkaisu.

Vuodet 2015–2016 keskityin täysipäiväisesti koulutuspolitiikkaan ja kerrytin siitä osaamista ja verkostoja niin paikallisella kuin kansallisella tasolla. Toimin esimerkiksi Lappeenrannan teknillisen yliopiston ylioppilaskunnan hallituksessa koulutuspolitiikasta vastaavana hallituksen jäsenenä sekä Suomen ylioppilaskuntien liitossa samassa pestissä. Olen ollut mukana myös erään puolueen koulutuspoliittisessa visiotyössä ja poliittisen opiskelijaliiton hallituksessa koulutuspolitiikan asiantuntijajäsenenä. Lisäksi toimin ammattiliittoni koulutuspoliittisessa toimikunnassa vuosina 2016–2017.

Pro gradun parina niin sanottuna välivuotena rakensin myös Dare to Learnin-nimisen oppivan organisaation, jonka tavoitteena on lisätä elinikäistä oppimista Suomessa, luoda Suomeen oppimisoosaamisen klusteri ja lopulta rakentaa Suomesta globaali oppimisen keskus. Startupin toimitusjohtajana ja samalla opiskelijoiden kokopäiväisenä edunvalvojana toimiessani pääsin myös ensi kertaa pohtimaan omaa työhyvinvointiani. Luovuin lopulta toimitusjohtajan pestistä, koska kärsin työuupumusoireista.

Johtamisosaamisen, korkeakoulupolitiikan osaamisen, työhyvinvointiin liittyvien omakohtaisten kokemusten ja aihetta koskevan valtavan kiinnostuksen siivittämänä ryhdyin tekemään tätä pro gradua jälleen loppusyksystä 2017. Koen, että tutkimuk-

sen teossa on ollut hyötyä siitä, että minulla on ymmärrystä niin yliopiston toimintaympäristöstä, ohjausmekanismeista, rahoituksesta, Suomen tiedepolitiikasta kuin yliopistojen rakenteellisesta kehittämisestäkin. Tunnen Suomen koulutuspoliittisen lähihistorian ja nykypäivän. Tunnen myös tapausorganisaation; olenhan nähnyt yliopiston viime vuodet omin silmin useasta eri positiosta. Olen myös oppinut tuntemaan yliopiston rakenteet, päätöksenteko- ja johtamismekanismit sekä suuren osan yliopiston johdosta ja henkilöstöstä. Verkostojeni avulla esimerkiksi erilaisten taustatietojen saaminen organisaation toiminnasta ja ohjauksesta on ollut vaivatonta. Lisäksi haastatteluaineiston keruu onnistui erittäin hyvin, sillä onnistuin luomaan luottamuksellisen suhteen haastateltaviin ja saamaan mielestäni rehellistä tietoa heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään. Olen erittäin kiitollinen kaikille haastateltaville. Kiitos myös heille, jotka lähettivät kauttani kirjallista palautetta yliopiston HR:lle.

Toimimalla yliopistolla pitkään ja tekemällä työtä eri areenoilla sen toiminnan ja toimintaedellytysten parantamiseksi olen itse sitoutunut tapausorganisaatioon vahvasti. Se näkyy käytännössä tutkimustyön laajuutena ja käytännönläheisyytenä. Toivon henkilökohtaisesti, että LUT tiedeyliopistona kehittyä edelleen laadukkaammaksi ja hyvinvoivammaksi koulutus- ja tutkimusorganisaatioksi. Se edellyttää mielestäni erilaisten työhyvinvointiin liittyvien haasteiden perinpohjaista tunnistamista ja selättämistä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä tutkielman osiossa analysoidaan ja tulkitaan teemahaastatteluin kerättyä aineistoa. Haastatteluaineiston analyysillä pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen: **Miten yliopisto voi parantaa henkilöstönsä työhyvinvointia?**

Lisäksi etsitään vastauksia selventäviin alakysymyksiin:

(1) Mihin työhyvinvointiin liittyviin asioihin henkilöstö toivoo eniten parannuksia?

(2) Miten työhyvinvointia tulisi henkilöstön mielestä parantaa strategisen johtamisen ja lähijohtamisen kehittämisen kautta?

Teemahaastatteluilla saadun aineiston mukaan yliopiston henkilöstö pitää työhyvinvointia tärkeänä kehityskohteenä. Trust Index© -kysely tarjosi ensimmäiseen alakysymykseen makrotason vastauksen rajaten tutkimuksen fokuksen johtamisen, sekä strategisen johtamisen kehittämiseen. On huomionarvoista, että kysyttäessä henkilöstöltä, miten yliopisto voisi parantaa heidän työhyvinvointiaan, saatiin runsas joukko erilaisia vastauksia eikä vain yhtä tai kahta merkittävää seikkaa noussut esiin. Silti aineisto on kokonaisuudessaan saturoitunutta, koska samat kehitysteemat toistuivat haastattelusta toiseen. Tämä voi johtua siitä, että strateginen johtaminen, johtaminen ja koettu organisatorinen oikeudenmukaisuus linkittyvät luonnollisesti niin toisiinsa kuin henkilöstön työhyvinvointiinkin.

Saatu aineisto on tapaustutkimusmenetelmän mukaisesti pelkistetty ja jaettu alateemoihin. Pääteemat työhyvinvointi, lähijohtamisen kehittäminen ja strategisen johtamisen kehittäminen analysoidaan tässä luvussa ja kuvataan omina kappaleinaan. Organisatorinen oikeudenmukaisuus käsitellään näistä kahden pääteeman sisällä teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Pääteemat ja niiden alateemat linkittyvät toisiinsa monin eri tavoin eikä tehtyä jaottelua voida pitää tyhjentäviä kausaliitteettisuhteita osoittavana. Se on kuitenkin tehty selkeyden saavuttamiseksi. Viimeisessä teemassa esitetään ne löydökset, jotka eivät istu rakennettuun teoreettiseen viitekehykseen suoraan, mutta tarjoavat silti merkityksellistä tietoa aiheesta. (Hirsjärvi et al. 2009, 224)

6.1 Työhyvinvointi yliopistolla

Ensimmäiseksi haastatteluissa pyrittiin saamaan tietoa siitä, minkälaiseksi henkilöstö kokee työhyvinvoinnin yliopistolla. Tämän pohjatiedon avulla voitiin keskittyä työhyvinvoinnin parantamisen näkökulmasta olennaisimpiin asioihin. Toisin sanoen, tämän teeman käsittelyn tavoitteena oli rakentaa ymmärrystä siitä, mitä valittuja positiivisia ilmentymiä tulisi vahvistaa, ja mitä negatiivisia ulottuvuuksia heikentää, strategisen johtamisen sekä lähijohtamisen kehittämisen kautta.

Haastateltavat arvioivat omaa työhyvinvointiaan, siihen liittyviä muutoksia sekä työhyvinvoinnin tilaa koko organisaatiossa. He perustivat vastauksensa omiin kokemuksiinsa ja tietämykseensä. Lisäksi heiltä tiedusteltiin yksittäisiä seikkoja, joita kehittämällä voitaisiin parantaa niin heidän kuin koko organisaation työhyvinvointia, sekä pitkällä että lyhyellä aikajänteellä.

6.1.1 Työhyvinvoinnin nykytila

Aineiston perusteella rakentuva kuva työhyvinvoinnista on ristiriitainen; toisaalta haastateltavien mukaan henkilöstön työhyvinvointi yliopistolla on hyvällä tasolla, mutta toisaalta henkilöstöllä on suuri pelko sekä omasta että muiden työhyvinvoinnista. Myös haastateltavien arviot omasta työhyvinvoinnistaan vaihtelivat. Osa haastateltavista koki työhyvinvointinsa erinomaiseksi, suurin osa koki työhyvinvointinsa melko hyväksi ja osa haastateltavista koki työhyvinvointinsa olevan heikko.

H: Just nyt on aika hyvä fiilis, tietty joululoma just takana ja monia uusia avauksia on pöydällä. Uuden alku. Hyvä meininki alkamassa taas.

H: Mä oon siis just ollu sairaslomalla liittyen työhyvinvointiin... On ollut aika isoja ongelmia. Tällä hetkellä on vaikea sanoa mikä on mun työhyvinvointi, mut siis vähän semmonen pelokas ja sellanen niinkun kokeileva. Että mä tavallaan toivon et asiat tulis meneen paremmin. Sen eteen oon tehnyt töitä ja oon ottanut etäisyyttä, mutta tällä hetkellä pelkään, että voi tulla sellasia jaksamiseen liittyviä ongelmia, joita on ollut.

H: Lomalta palasin töihin, ni tällä hetkellä on hyvä fiilis. Omassa tiimissä on ollut vähän jaksamisongelmaa, et on joutunut olemaan huolissaan työkavereista, mut itse henkilökohtaisesti on kyllä hyvä työhyvinvointi.

H: Näyttää vähän siltä, että tulee aika stressaava ja rasittava vuosi.

Aineiston perusteella voidaan työhyvinvoinnin vaihtelusta huolimatta väittää, että työhyvinvointi on koko organisaatiota tarkastellen kohtalaisen hyvällä tasolla. Tämä on linjassa myös työeläkeyhtiö Varman vuosittain teettämän kansallisen yliopistojen työhyvinvointikyselyn tulosten kanssa (Owal Group 2016, 62). Yliopistoilla työskentelee henkilöstön mukaan pääsääntöisesti hyvin motivoituneita sekä työhönsä ja yliopistoon sitoutuneita ihmisiä.

H: En väittäisi, että työhyvinvointi on huonolla tolalla. Täällä ei tuu loma-ajoista ja työajoista, ei tarvii ihmisten kanssa keskustella. Täällä näyttää porukat tulevan ja olevan töissä. Täällä on paljon nuoria porukoita, joilla on tosi hyvä motivaatio tehdä töitä. Et se, jos ehdotetaan parannettavaa, ni ei sitä niin huonona pitäisi pitää. Et kyl mä niinku 8 tai 8+ antaisin.

Osa haastateltavista koki, että työhyvinvointi ja työilmapiiri LUT:ssa ovat verrattessa jopa parempia kuin joissain yrityksissä tai ulkomaisissa yliopistoissa.

H: Mun mielestä stressitaso on huomattavasti korkeampi muissa, ulkomaisissa yliopistoissa.

H: Yleisesti ottaen täällä on positiivinen ilmapiiri ja tehdään hommia ja esimerkiksi jos puhutaan näistä työsuhteisiin liittyvistä haasteista, ni monessa isossa yrityksessä ne on vielä onnettommalla tolalla.

On huomionarvoista, että monet haastateltavista kokivat kuitenkin muiden työhyvinvoinnin arvioinnin hankalaksi. Useat viittasivatkin tässä kohtaa yliopiston käyttämään fiilismittariin (kuvio 14). Se on kuukausittain henkilöstölle lähetettävä kysely, joka mittaa yhdellä kysymyksellä henkilöstön työtunnelmaa. Kysymykseen vastataan anonyymisti Likert-asteikolla; yksi tarkoittaa erittäin huonoa, kaksi kohtalaista, kolme neutraalia, neljä hyvää ja viisi loistavaa. Mittarin tulokset ovat olleet viimeisen kahden vuoden aikana melko hyvällä tasolla; esimerkiksi elokuussa 2017 jopa 62% kyselyyn vastanneista arvioi niin sanotun ”työskentelyfiiliksensä” joko hyväksi tai loistavaksi. (Innolink 2017)

H: Oon huono arvioimaan, mut jos kattoo fiilismittaria, ni ei ne kauhean huonoja itseasiassa oo. Ja sit jos ne laskee, ni siihen on joku hyvä syy; on tulossa YT-neuvottelut tai on pahimmat ruuhkat, et ei se minusta mikään huono oo... Ja kyl oman porukan fiilikset tuntuu ihan hyvältä.

H: Ilmeisesti ihan hyvä, ainakin Intran kyselytulosten perusteessa.

H: Jos kattoo vaikka tätä meidän työhyvinvointimittarin skaalaa, ni kyllä se, että me ollaan tasolla kolme tai vähän yli ni se kuvaa sitä.

H: Se on niin hyvin henkilökohtaista varmaan, et miten kukakin kokee näit eri juttuja ja miten sit ne muut asiat, et ei pelkästään mitä täällä tapahtuu tai kotona, vaan mitä niinku omassa tutkimusryhmässä ja minkälaiset välit on omaan esimieheen ja näin. Kuvittelisin, että ne on vielä ihan suhteellisen ookoo tasolla.

Koska monet nojasivat vastauksissaan Fiilismittariin, työhyvinvoinnista ei voinut aineiston perusteella muodostaa yksiselitteistä kuvaa. Lisäksi haastatteluvastauksissa oli havaittavissa valitun teoriapohjan näkökulmasta ristiriitaisuuksia. Henkilöstö arvioi työhyvinvoinnin koko organisaatiossa melko hyväksi, mutta samaan aikaan kokee, että iso osa yliopiston työntekijöistä on liian kuormitettuja ja vaarassa sairastua työuupumukseen.

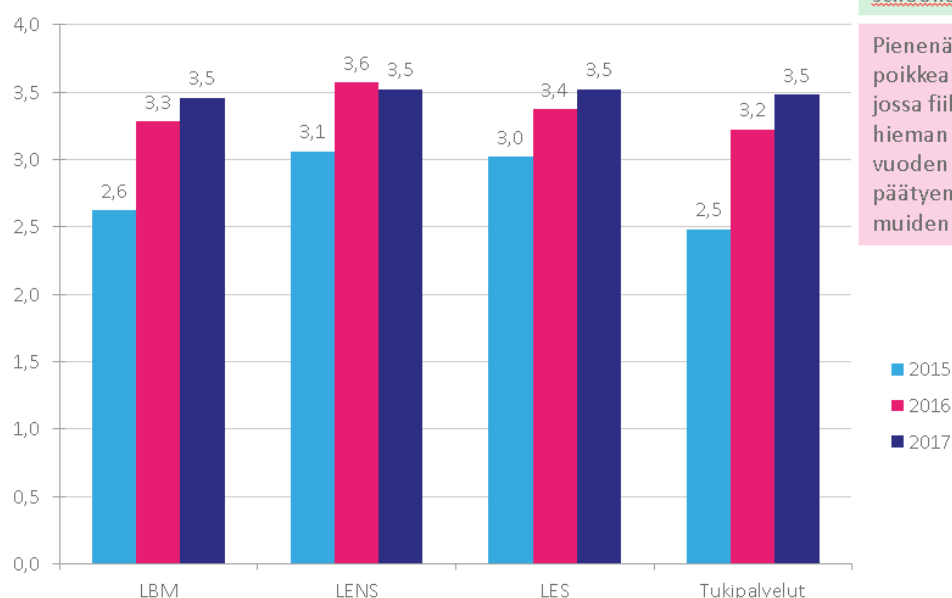
Aikaisemmissa työhyvinvointitutkimuksissa on havaittu, että työhyvinvointi yksilöllistyy organisaatioissa (Kumpulainen 2013, 65). Tämä voi selittää saatuja tuloksia.

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi sukupuoli, koulutus, perhetilanne, lähihohtajan oikeudenmukaisuus ja henkilön oma persoona (Ibid).

Selvää aineiston perusteella on se, että työhyvinvointi vaihtelee organisaatiossa paljon. Tehtyjen haastatteluiden perusteella työhyvinvoinnin tila tapausorganisaatiossa ei riipu organisaatioyksiköstä eikä henkilön asemasta organisaatiossa. Lisäksi tulokset osoittavat, että työhyvinvointia tulisi kehittää entisestään.

Tämän päivän työfiilis – schoolin mukaan

Schoolin mukaan (keskiarvot)



Fiilis on parantunut tasaisesti myös eri schoolien suhteen.

Pienenä poikkeamana LENS, jossa fiilis laskenut hieman viime vuoden luvusta – päätyen kuitenkin muiden tasolle.

■ 2015
■ 2016
■ 2017

Kuva 15. Fiilismittarin koontiraportti 2017 (Innolink Research 2017)

Suomalaisten yliopistojen työhyvinvointia koskevien aikaisempien tutkimusten mukaan yksittäisen yliopiston sisällä voi olla hyvin erilaista työhyvinvointia. Jotkut kokevat hyvää työhyvinvointia, työskentelevät toimivassa työyhteisössä ja hyvän lähihohtajan alaisuudessa. Toiset eivät ole yhä onnekkaita. Myös huoli työtovereiden hyvinvoinnista on linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Kansallisesti vertailtuna yliopistojen henkilöstön työhyvinvoinnissa ei ole kuitenkaan huomattavissa merkittäviä, korkeakoulujen välisiä eroja. (Karjalainen 2012, 38; Owal Group 2016, 62)

6.1.2 Pelkoa työuupumuksesta

Hyvästä yleisarvosanasta huolimatta yliopistolla siis pelätään työuupumista. Sitä on henkilöstön mukaan myös ilmennyt viime vuosina enemmän kuin aikaisemmin. Osa haastateltavistakin oli ollut työuupumuksen vuoksi työkyvyttömänä. Aineistosta on nähtävissä suuri huoli niin kollegoiden, alaisten ja kuin esimiestenkin työhyvinvoinnista. Nekin haastateltavat, jotka kokivat oman työhyvinvointinsa hetkellä melko hyväksi tai erinomaiseksi, olivat huolissaan muiden jaksamisesta.

HX: Kyllähän työuupumus on hyvinkin yleistä ja kyllä sitä tuolla näkee... Nytkin voi ajatella muutamaa henkilöä ja miettiä et vois olla ihan hyvä, että heitä sitten jossain konfortoitais et missä menee se terveen työnteon raja.

HX: Oma tiimi toimii tosi hyvin, mut kun on vuosien varrella tutustunut muihinikin ihmisiin ja tehdään yhteistyötä myös oman tiimin ulkopuolella, ni sit se, että näkee tai kuulee et kaikilla ei oo hyvä olla, ni se on tuskallista.

HX: Täällä on paljon ihmisiä (jotka ovat kuormittuneet). Ja sitä kautta (oman työuupumuksen) sai tavallaan tietoaikin, et aika selkeästi tuli esille et siis työterveyslääkärikin oli hyvin tietoinen ja työpsykologi... Ja itekkin tiedän monia.

HX: Oon käynyt monienkin kanssa sellasia keskusteluja. Sekä kollegoiden että alaisten että muittekin toimijoitten kanssa täällä et ne on siinä pohjaan palamisen rajamailla. Ja se on kyl sellanen mis pitää olla ihan ehottomasti heireillä, tietyissä yksiköissä porukka on oireillu aika vahvastikin.

HX: Olen tehnyt liikaa töitä ja se on vaikuttanut työhyvinvointiin. Viime keväänä totesin pomolle et on pakko ottaa lomaa tai muuten tulee pitkä sairausloma. Et alkoi olla univaikeuksia ja muuta. Ja sit oli pakko ottaa lomaa.

HX: Loppuunpalaminen on varmasti uhka ja veikkaan, et niitä löytyy joka ryhmästä.

HX: Se näkyy siellä (fiilismittarissa) ihan selkeästi ja se tulee kaikissa puheissa. Et kyl työuupumisen vaara on ihan ilmeinen ja jos ei mitään tehdä ni se on meillä väistämättä edessä. Et joko ne tekee itte omia valintoja ja lähtee muu-

alle tai yksinkertaisesti tipahtaa, kun ei jaksa. Et mä olen oikeasti todella, työ-kaverina ja esimiehenä todella huolissani siitä asiasta. Musta se on vakava asia.

Työuupumusta ja siihen liittyvää oireilua on aineiston perusteella havaittavissa sekä jokaisessa yksikössä että kaikilla organisaation tasoilla. Kansallisesti verrattuna tulos ei ole yllättävä; Tieteentekijöiden jäsenkyselyn perusteella työuupumusoireista kärsii yliopistoissa jonkin verran tai paljon jopa 44% yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnasta. Työstressiä aiheuttaa liiton jäsenkyselyn perusteella eniten työsuhteiden määräaikaisuus, palvelussuhteen jatkumisen epävarmuus, rahoituksen hankkiminen sekä työmäärä. LUT:ssa työuupumuksen riskitekijät kiteytyvät aineiston perusteella neljään kokonaisuuteen. (Puhakka 2016, 49 & 54)



Kuva 16. Työuupumukselle altistavat tekijät LUT:ssa.

Ensinnäkin monilla on tehtyjen haastatteluiden perusteella liian suuri työkuormitus suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. Toisekseen uupumisriskiä lisää yksilön persoonallisuuteen liittyvät tekijät sekä tehokkuutta, uhrautumista ja ylisuoriutumista vaaliva organisaatiokulttuuri. Viimeisenä riskitekijänä on saadun aineiston perusteella se, ettei yliopiston henkilöstö koe omaavansa tarvittavaa tietoa ja työkaluja kollegoiden tai alaisten työhyvinvointiin liittyvien ongelmien käsittelyyn. Yliopistolla ei osata puutua työuupumukseen viittaavaan oireiluun tai käytökseen ennen kuin uupumusriskin alla oleva työntekijä joutuu sairauslomalle. Seuraavaksi käydään syvällisemmin läpi työuupumukselle altistavat tekijät tapausorganisaatiossa.

Kohtuuton työtaakka

Haastateltavien mielestä liian suuri työtaakka on merkittävin työuupumukselle altistava tekijä. Työn vaativuus ja kuormittavuus yhdistettynä tavoitteiden epäselvyyteen ja työn organisoimattomuuteen ovat henkilöstön mielestä omiaan ajamaan ihmisiä yliopistolla loppuun, vaikka he pitäisivätkin työstään kovasti.

HX: Et kun tässä isketään vuoden alussa tavoitteet, et tässä nyt teet näin ja näin paljon juttuja. Ja sit pitäisi olla siitä joku tutkimuskin pohjalla, et eihän meillä vaan kirjoiteta. Miten sen toteuttaminen ja miettiminen vielä melko tyhjäästä, ni se on aika haastavaa. Ja sit kun tuntuu et tulee liikaa, ni sit se pelkkä ajatus alkaa äkkiä kuormittamaan, siis pelkkä tieto siitä, että sitä työtä on niin paljon.

HX: Meillä on viime vuosina keskimääräistä enemmän tätä uupumusongelmaa, kun vaaditaan itseltä paljon, ja sit toisaalta ne tavoitteet ei ehkä oo niin selkeät. Omassa yksikössä liian epämääräisiä hommia ilman selkeätä vastuutusta, et kenelle kuuluu mikäkin työ, ja se on sit aiheuttanut ongelmia, et omasta mielestäni se on erityisesti aiheuttanut sitä uupumista, et on paljon hommaa, mut ei selkeästi ole kukaan vastuussa.

HX: Tällä hetkellä, se on monella meistä varmasti paradoksaalista, et toisaalta viihtyy työssään hyvin, työ on sisällöllisesti mielekäästä, tykkää työstään, mutta samaan aikaan sitä on liikaa. Et tavallaan työhyvinvointi on hyvä, mut samaan tietää, että pidemmän päälle näin ei jaksaa. Et se kuormitus on liian suuri.

Tutkimusten mukaan liian suuri henkinen tai fyysinen kuormitus työssä suhteessa työntekijän resursseihin aiheuttaa työstressiä. Lisäksi on havaittu, että työtehtävien epäselvyys sekä tavoite- ja aikapaineet ovat omiaan kuluttamaan yksilön voimavaroja. Työn vaatimukset korreloivat suoraan työuupumuksen kanssa ja liian pitkään kestänyt ylikuormitus voi ajaa työuupumukseen. Kuormitusta voidaan kuitenkin säätää ja myös työn resursseja voidaan muuttaa. (Schaufeli et al. 2014, 64; Kumpulainen et al. 2013, 42–43)

Tapausorganisaatiossa myös työtehtävien itsenäinen priorisointi aiheuttaa joissain tilanteissa henkilöstölle stressiä. Aineiston perusteella henkilöstö kokee, ettei sillä ole aina käytettävissään kaikkea tarvittavaa tietoa työtehtävien menestyksekkääseen priorisointiin. He kaipaavat lähijohtajilta apua työtehtäviensä arvottamiseen ja aikatauluttamiseen.

HX: Siis toki jokaisen pitää ite määritellä et mikä on niinku tärkeintä ja mikä ei, mut sit kun tulee monesta suunnasta vaatimuksia, ni se et pystykö siinä ite luovimaan...

HX: Välttämättä työntekijällä ei ole kaikkea sitä tietoa, että hän pystyis ite priorisoimaan tai pystyy, mut se ei välttämättä ole järkevää, jos ei tiedä ihan kaikkea että minkä takia joku muu työtehtävä olisi sittenkin tärkeämpi, ja onko työntekijällä valtuuksia? Nythän on silleen, että tehdään työtehtäviä silleen, kun tuntuu hyvältä. Mut se on ihan ymmärrettävää, koska kuitenkin ollaan asiantuntijaorganisaatiossa ja jokaisella on oma asiantuntijuusalanansa ja on itseorganisoitumista, et ei tartte olla työnjohdollista toimintaa, että tänään teet nämä ja huomenna nämä, mut työn ja työkuormien jakautumisen kannalta ni se lähiesimies niinku, niiltä enemmän sitä hereillä oloa.

Aikaisempien työhyvinvointitutkimusten mukaan lähijohtajilla on ratkaiseva rooli työntekijöiden työhyvinvoinnille esimerkiksi työroolin sekä työtavoitteiden ja työnantajan odotusten selkeyttämisessä. Hyvä kommunikaatio esimiehen ja alaisen välillä vähentää stressiä aiheuttavaa epävarmuutta, samoin kuin esimiehen tarjoama henkinen tuki. Myös kansallisesti tarkasteltuna yliopistojen henkilöstö kaipaa esimieheltä enemmän tukea sekä työnjaon selkeyttämistä (Puhakka 2016, 57). (Thomas et al. 2009, 420)

Työtehtävien epätasainen jakautuminen

Tapausorganisaatiossa yksittäisten työntekijöiden työtaakkaa kasvattaa lisäksi työtehtävien ja työmäärän epätasainen ja epäoikeudenmukainen jakautuminen. Yli-

opistojen ja tutkimusalan henkilöstöliiton tekemän kyselyn mukaan vain 46% yliopiston henkilöstöstä on tyytyväisiä lähijohtajan tekemään työvastuiden jakamiseen (YHL 2018a). Aineiston perusteella saman tittelin omaavat työntekijät tekevät yliopistolla hyvin erilaisia työmääriä. Yksi syy vallitsevaan tilanteeseen on se, etteivät kaikki yliopistolla osaa tai uskalla kieltäytyä heille annetuista työtehtävistä, vaikka niitä olisikin liikaa. Sen sijaan he yrittävät sinnitellä niillä resursseilla, jotka heillä on käytettävissään, vaikka ne olisivatkin työn tavoitteisiin ja työn määrään nähden riittämättömät.

HX: Miulle laitettiin lähestulkoon kaikki mahdolliset, siis tosi paljon ylimääräisiä töitä ja tein kaiken niinku ihan kaiken mitä vaan voi olla, koska en osannut kieltäytyä. Kaikista näistä johtuen jouduin lopulta työuupumuksen takia sairaalomalta yli puoleksi vuodeksi. Sitä niinkun on täällä havaittavissa, että joillekin saattaa kertyä aivan liikaa näitä hommia, mikä sitten itsellekin oli aikamoinen työtaakka.

HX: Yhdenvertainen kohtelu meillä ei toteudu juuri sitä kautta et ihmisillä on hyvin erilaiset työkuormat. Toisilla on huomattavan paljon enemmän töitä ku vastaavassa uravaiheessa olevilla.

HX: Minkä olen sanonut hänelle itelleenkin ni (lähijohtajalle), rohkeammin vois delegoida ite ei oo pakko tehdä kaikkea ja sit rohkeammin... meidän tiimiin ole pakko ottaa kaikkea, et me ei se "joo joo"- porukka, vaan et ihan järkevästi ajatellen ni meil pitää olla oikeus kieltäytyäkin jostain, jos se ei oo järkevää. Et ihan kaikkea hommaa ei voi dumpata meille vaan sen takia et nehän tekee. Ne ei kieltäydy. Vaan et pidetään myös meidän puolta.

Tieteentekijöiden liiton selvityksen mukaan melkein 60 % yliopistohenkilöstöstä tekee jatkuvasti epävirallista ylityötä, josta heille ei makseta (Puhakka et al. 2017, 44). Haastateltavien mukaan osalle henkilöstöstä on lähijohtajan määräämistä työtehtävistä kieltäytyminen todella vaikeaa. Se vaikuttaa mahdottomalta myös joillekin lähijohtajatehtävissä toimiville. Tästä huolimatta monet haastateltavista peräänkuuluttavat myös työntekijän omaa vastuuta työkuormastaan ja hyvinvoinnistaan.

HX: Mut meillä on tietty tuntimäärä ja joskus pitää myös ymmärtää olla tekemättä hirveästi liikaa, jotta sitten esimiehet ja muut näkee, et mitkä on ne oikeat resurssit, millä niitä töitä tehdään. Et jos ihminen tekee joka päivä kaksi tuntia ylitöitä eikä kukaan tiedä siitä, ni kaikki kuvittelee, et se pystyy kahdeksassa tunnissa tekemään kymmenen tunnin työt. Et tässä on se ihmisen omakin vastuu sitten.

HX: Tietenkin se on omalla vastuulla siinä mielessä, että lopultahan siitä on itse vastuussa, et on vaikka oikeassa työssä.

HX: Työntekijälläkin on vastuunsa. Lähijohtajan tulee mahdollistaa alaisen työskentely.

HX: Itte teen osittain omasta aloitteesta aika paljon laajemmin kuin joku toinen vastaavassa asemassa. Kun ite tietyllä tavalla kantaa huolta myös siitä yhteisestä hyvästä. Ja sit kun on ollut kehittämässä jotain alusta saakka, ni ei sitä oikein pysty siirtämään sellasella jollai ei sitä kokemusta ole. En usko, että on ideaalimaalmassakaan jakaa työkuorman.

Osa yliopiston työntekijöistä tekee myös vapaaehtoisesti enemmän töitä, koska he kokevat, ettei heidän työtehtäviään voida delegoida muille. Lisäksi jotkut kantavat huolta yhteisestä hyvästä tehden sellaisia työtehtäviä, jotka eivät kuulu heidän virallisiin työnkuviinsa. Monet yliopistolla esimerkiksi pyrkivät vahvistamaan yhteishenkeä ja hyvinvointia järjestämällä omatoimisesti erilaisia vapaamuotoisia tapahtumia. Näitä työtehtäviä ei mitata eikä niistä palkita.

HX: Oon yrittänyt osaston ja labran puitteissa järjestää asioita, et jos siel on semmosia juttuja mist näen, et noita vois kehittää, ni oon koittanut tarttua jostakin varastamalla ajalla siis - eihän mulle siitä mitään makseta. Esim pikkujoulujen järjestäminen tai minkään muun tällömsen työtoiminnan järjestäminen tuntuu olevan niin hemmetin vaikeeta. Et oon koittanut niistä ottaa koppia, samoin kuin opiskelijoiden suuntaan, et ei pelkästään tämmöstä suhdetta, että

opiskelijat ja henkilökunta kohtaa luokkahuoneessa ja se on siinä, vaan et pystyttäis killan kautta tapaamaan ja keskustelemaan vapaasti.

On huomionarvoista, ettei yliopistolla aineiston perusteella ylipäätään seurata työmääriä. Se voi vaikeuttaa liiallisesta työtaakasta kieltäytymistä entisestään ja edesauttaa työtaakan kertymistä osalle henkilöstöä. Lisäksi seurannan puuttuminen mahdollistaa sen, että osa henkilöstöä niin sanotusti ”vapaamatkustaa”, eli tekee kollegoihinsa verrattaessa vähemmän ja vain niitä töitä mistä pitää. Lähijohtajien tulisi haastateltavien mukaan puuttua työmäärien epätasaisuuteen ja valvoa alaisensa työtaakkaa. Tällä hetkellä työt allokoidaan pääsääntöisesti niille, jotka suosuvat tehtävät tekemään. Iso osa lähijohtajista ei seuraa työntekijöiden jaksamista eivätkä työkuormien tasapuolisuutta.

HX: Meiltä puuttuu sellaset mekanismit, jolla me varmistetaan, jolla me ylipäätään edes seurataan (työmäärää). Meiltä puuttuu ne perinteet ja se malli, et meidän pitäisi hyväksyä se, että tää on työpaikka ihan missä muutkin. Et täällä ei voi vain tehdä miten sattuu kasautumaan, et jos mulle tulee liikaa töitä, ni mun on vaan pakko ne hoitaa, tai jos ei satu ni voin vain vihellellä et voin YPJ-kupongista kattoo mitä mä haluan tehdä ja that's it.

HX: Mulla on töissä tällä hetkellä hyvä tilanne, mut ei niitä ole jaettu tasapuolisesti koko talossa... Kun mua haastateltiin tähän tehtävään, ni sanoin et miten se ois se sellanen tilanne, et työtehtävät on sellasia et aina menee yli neljän, et sithän pitäis tehdä jotain jossain muualla ko aina sen työntekijän? Et työnantajan täytyis määritellä järkevä kombinaatio, et nää on ne työtehtävät ja tää on se aika, ja jos työntekijä ei selviä niistä ni mistä se johtuu ja jos sillä jää älyttömästi loppoaikaa ni mistä se johtuu. Kylhän ne pitäis jossakin tasapainossa olla.

HX: Ihan esimerkkinä työn kuormittavuuden kannalta, täällä monesti törmää sellaseen, että pääluottamusmiestasolla puhutaan sellasista asioista mitkä mun mielestä on esimiehen vastuulla olevia asioita, et kuin paljon jollain ihmisellä on työkuormaa tai jos tulee jotain muutoksia, ni miten ne tehtävät jakautuu siinä tiimissä tai yksikössä.

Tärkeää haastateltavien mukaan olisi myös järjestää työt niin, ettei yksittäinen työntekijä ole täysin korvaamaton ja joudu siksi työskentelemään esimerkiksi sairaalalla. Ylipäättään työtehtäviä tulisi roolittaa selkeämmin läpi organisaation ja vastuuta jakaa useammille tahoille.

HX: Se parantais varmaan aika paljon, ettei tuntis olevansa, et jos joutuu pois, on vaikka kipeenä, ni tietäis et se homma etenee. Et se ei kasaannu siihen et, kun sie palaat töihin, ni se on siellä möykkynä. Se samalla poistais ehkä sitä kiireen tuntua. Voi olla, että itekkin toimii kaikista tehokkaimmin, kun on vähän kiire, mut onhan se pitemmän päälle aika stressaavaakin. Ja sit just jos siulle tulee jotain, et lapsi on kipeä tai oot ite parina päivänä sairaana tai jotain, ni se on heti semmonen kaaos. Ni tämmöset asiat aiheuttaa sen, et sulla ei oo niinku varaa olla suunnilleen edes kipeenä.

Selkeämpää yksiköiden ja työtehtävien roolitusta penätään rehtoristolta asti. Henkilöstön mukaan myös parempi tiedottaminen organisaation sisällä kunkin yksikön työtilanteesta ja työtehtävistä voisi parantaa työhyvinvointia. Yliopistolla tulisi olla myös sijaisjärjestelmä. Sen avulla yksittäisille henkilöille olisi aina poissaolojen varalta ennalta määrätty sijaistaja, joka hoitaisi esimerkiksi sairastuneen opetustehtävät. Tällöin voitaisiin välttää työtehtävien kasautumista sairausloman ajalta, jolloin työhön palaavan työkuorma ei olisi niin suuri.

HX: Pitäis paremmin viestiä sisäisesti et mitä tehdään ja mitä ei tehdä, jolloin ne odotuksetkin ois realistiset. Eikä yhteydenottoja tulis niin paljon, et rooli määritelty selkeämmin myös organisaation sisällä.

HX: Auttais jos rehtoristolla ois selkee roolitus ja sit tämä et roolittakaa nyt siellä schoolissa, roolittakaa nyt siellä tiimissä ihmisille eri tehtäviä. Et ihmisillä voi olla erilasia työprofiileja et ne vois sitä mallia näyttää.

HX: Nähtäis et johto välittää ja siihen panostetaan (hyvinvointiin). Ja sieltä voi tulla ohjeistuksia et millä tavalla jaetaan tehtäviä myös, sieltä vois tulla ihan linjauksia, esimerkiksi että jollain kurssilla täytyy olla kaksi. Et niitä ei enää sais laittaa vaan yhdelle. Yhden ihmisen vastuulla on liikaa. Ja voi olla todella paljon sellaisia asioita et sie oot melkein korvaamaton. Et ei oo minkäänlaista backuppia. Se aiheuttaa kyllä aikamoisen stressin. Paineen et siun pitää aina pystyä tekemään ne. Et mähän olen siis tehnyt sairauslomalla töitä, mä oon tehnyt äitiyslomallakin töitä, koska mulla ei oo ollu backuppia ikinä. Et ois pakko olla backup-järjestelmiä, koska ei voida olla yhden langan varassa.

Aineiston perusteella henkilöstö kokee, että yliopisto tarvitsee myös yksinkertaisesti lisää henkilöstöresursseja. Sijaisia ei tällä henkilöstömäärällä ole organisaatiossa loputtomiin ja koulutusleikkauksista johtuneet irtisanomiset näkyvät organisaatiossa edelleen. Osa henkilöstöstä tekee jatkuvasti liian suurta työmäärää ja mikäli he vaihtavat organisaatiota tai palavat loppuun, niin työkuorma jakautuu taas seuraaville.

HX: Meillä on niin ohuet resurssit et mua oikeesti kauhistuttaa. Pelkästään kun jokaisella ihmisellä kuuluu olla täysi oikeus jäädä perhevapaalle just silloin, kun ne haluaa, ilman et tarvii hetkeäkään miettiä et miten ne muut pärjää. Äitiyslomalla meillä on tällä hetkellä aika moni, mikä on ihan terve merkki, et ihmiset uskaltaa jäädä äitiyslomalle ilman pelkoa et niillä ei oo paikkaa mihin palata, mut jos yksi jää pois, ni nekin jotka ei oo ihan ylikuormassa ni sit ne hommat kasaantuu helposti niille. Kun sijaisia on vaikea palkata ja vaikea saada, ja taloudelliset resurssit...Ei se pidemmän päälle voi toimia. Sit tulee työuupumus, tulee masennus. Ja sit kun yks tollanen vastuunkantaja putoaa pelistä pois ni muitten kuorma kasvaa. Ainakin meidän schoolissa ehdottomasti vakavin ongelma on se osan porukasta jatkuva ylikuormassa oleminen.

Henkilöstön mukaan yliopistolla tulisi nykyisessä tilanteessa panostaa enemmän lähihoitamiseen, varsinkin niissä yksiköissä, joista YT:t veivät henkilöstöä paljon.

HX: Melkein koko organisaatiossa näkyy se, et missä se YT on puraissut, siellä on ihmisiä aika rajussa kuormassa ja työhyvinvointi ei ole välttämättä sellaisella tasolla millä se vois olla. Mut sielläkin mun mielestä monesti kysymys on esimiestyöstä. Et miten se hoidetaan, koska erityisesti niissä yksiköissä missä YT rappas porukkaa pihalle paljon ni siellä se esimiestyö pitäisi olla niinku ihan viimeisen päällä kohallaan, jotta se jäljelle jäävä porukka selviytyis niistä tehtävistä, ja silleen et siel ihmiset jaksais olla töissä. Se on välillä aika kauheeta katottavaa. Toki se on tullut esimiehillekin se tilanne ihan puskasta (YT). Et nyt pitää pärjätä murto-osalla siitä porukasta mikä oli aikaisemmin, mut ne tehtävät on suurin piirtein samat.

Aineiston perusteella ylikuormittuneisuutta on havaittavissa yliopiston joka yksikössä ja joka organisaatiotasolla. Tulokset ovat linjassa esimerkiksi opetusministeriön teettämän yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointitutkimuksen kanssa. Sen mukaan yliopistonlaki on vaikuttanut ”kielteisesti työn kuormittavuuteen, työssä jaksamiseen, työmotivaatioon, oman työpanoksen ja osaamisen arvostukseen työyhteisössä, sekä työn ja muun elämän tasapainoon” kaikissa Suomen yliopistoissa. Eniten muutoksia henkilöstön hyvinvoinnissa on arvion mukaan aiheuttanut juuri työmäärään valtava kasvu. (Owal Group 2016, 63–64)

Myös persoonatekijöillä on vaikutusta

Uupumisriskiä lisää haastateltavien mukaan yksilön persoona. Yliopistolla työskentelee aineiston perusteella paljon ahkeria ja tunnollisia työntekijöitä. He haluavat tehdä korkealaatuista työtä ja suorittaa tehtävät ajallaan. Ison työkuorman alla se ei aina ole mahdollista, mikä tekee työstä monelle raskaampaa ja aiheuttaa työstressiä. Osa haastateltavista korosti myös, että työstä on vaikea irtaantua ja keskeneräiset työtehtävät pyörivät mielessä vapaa-aikanakin.

HX: No kyllä se mun mielestä näyttää siltä, etenki monella on, ehkä jatko-opiskelijoilla on sellanen ylisuoritustausta.

HX: Esimerkiksi itse olen todella sitoutunut työhöni ja haluan lähes joka tehtävässä tehdä 100% suorituksen, mikä toisaalta on hyvä, mutta tekee välillä työnteosta raskaampaa, kuin mitä se olisi, jos yksinkertaisesti välittäisi vähemmän. Eli aika paljon on sellaista mikä liittyy henkilöihin itseensä. Olen joskus tehnyt liikaa töitä, ja painin asian kanssa.

HX: Työhyvinvointia rasittaa just se, että sitä työtänsä ei voi tehdä niin hyvin kuin haluaisi, koska sitä työtä on yksinkertaisesti liikaa.

HX: Pystyis jotenkin lukitsemaan sen täysin pois mielestäkin, kun lähdet kotia. Et jos yli 90% tavoitteista on tekemättä ja oot jo näin ja näin pitkällä tätä vuotta. Kai se riippuu henkilöstä et miten pystyy vaihtamaan vapaalle. Ite tunnen painetta tekemättömistä töistä. Jos ei sitä pysty henkisesti kääntämään niinku silleen, että jätetään sitten vaan tekemättä. Mut jotenkin se ei semmoseen omaan ajatusmaailmaan sovi.

Aikaisempien tutkimusten mukaan työuupumuksen kehittyminen on työolojen ohella riippuvaista yksilön ominaisuuksista ja asennoitumisesta työhön. ”Työuupumusta selittävässä teorioissa yhteisiä ominaisuuksia ovat ensinnäkin työlleen omistautunut työntekijä, jonka tavoitteet ovat korkealla, toiseksi tavoitteiden saavuttamiseksi epäedulliset työolosuhteet ja kolmanneksi puutteelliset selviytymiskeinot, jotka eivät edesauta tilanteen ratkaisua” (Väänänen 2015, 7). Stressiä työssä lisää myös se, mikäli yksilö ei kykene syyttämään huonommasta työsuorituksesta tai vaikkapa epäonnistumisesta vallitsevaa tilannetta, vaan kokee pääosin itse epäonnistuneensa. Osa ihmisistä kykenee näkemään työsuoritukseen liittyvän kokonaistilanteen paremmin kuin toiset. (Juuti, 2006, 115; Karjalainen 2016, 49)

Työuupumukselle altistavat niin korostunut velvollisuudentunto, korkeat henkilökohtaiset tavoitteet, kuin voimakas sitoutuminen työhön (Työterveyslaitos 2018a). Haastateltavien mukaan yliopistolla työskentelee paljon intohimoisesti työhönsä suhtautuvia ihmisiä, jotka ovat hyvin sitoutuneita työhönsä ja kokevat vahvaa työni-

mua. Joissain tilanteissa työn imu voi muuttua kohtalokkaaksi ja työ viedä mukanaan. Tutkimusten mukaan työn imu suojaa työuupumiselta, muttei työnarkomanialta, joka voi johtaa työuupumukseen (Schaufeli et al. 2008, 175-176).

HX: Meillä on sellasia intohimoisia työntekijöitä, sellasia ihmisiä, jotka tekee töitä koko ajan, ja vaik sanoo et välillä pitää huilata, pitää tehdä muita juttuja, pitää nukkua, ni sit jotkut vaan painaa hulluna menemään. Ite ainakin olen koittanut poimia tutkijoiksi sellasia tyyppejä, joilla on oikeasti sitä tutkijan intohimoa. Siinä on aina se riski, että se työ imasee.

HX: Meillä on omaan työhönsä sitoutuneita ja siinä on just niitä elementtejä, jotka toisaalta on hienoja, ja toisaalta altistaa siihen uupumukseen entisestään.

Suomalaisten yliopistojen tutkimushenkilöstöä koskevissa aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että tutkimustyön tekemiseen liittyy usein vahva työn imu. Lisäksi on havaittu, että tutkijat kokevat työnsä hyvin merkitykselliseksi, mutta samalla kärsivät usein stressistä ja epävarmuudesta. LUT:n henkilöstön kokemus tutkimushenkilöstön persoonallisuuden kuormittavuudesta ovat linjassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa. (Kuoppala et al. 2015, 393; Kumpulainen 2013, 65; Väänänen 2015, 11)

Organisaatiokulttuuri ihannoi tehokkuutta ja ylisuorittamista

Aineistosta on havaittavissa, että yliopiston organisaatiokulttuuri on yksi riskitekijä. Yliopistolla ihannoidaan tehokkuutta sekä paljon töitä tekeviä. Se aiheuttaa osalle henkilöstöstä alemmuuden tunteita sekä lisää työpaineita entisestään. Lisäksi se ruokkii ylisuorittamista ja terveyden ja vapaa-ajan uhraamista työlle.

HX: Meil elää vielä sellanen kulttuuri, et me ihannoidaan aikaansaavia ja ahkeria ja mitä enemmän teet työtä, et se on se ideaali.

HX: Se on melkein sellanen ihanne, se semmonen ihminen, joka tekee ihan sikana liikaa... Mun mielestä yliopistolla on tosi paljon semmosii ihmisiä, jotka on tosi tosi tosi tehokkaita, ja sit ne tekee tosi paljon töitä ja ne haluaa myös korostaa sitä. Ja se tavallaan ruokkii sellasta tietynlaista kulttuuria.

HX: Me ollaan siinä yhtä raakoja ko yrityksetkin et sanotaan, että hyvä hyvä teki kauheasti töitä terveytensä kustannuksella, eikä olla niinku silleen ohjaamassa hoitoon, et älä tee niin paljon töitä.

Vuosia kestänyt taistelu yliopiston olemassaolosta voi haastateltavien mukaan olla taustasyynä vallalla olevalle kulttuurille. Eloonjäämistaiselusta kerrotaan lisää luvussa 6.3.12. Tämän ohella työsuhteiden jatkumisen epävarmuus painaa henkilöstön mieltä eikä epäonnistumiselle tai virheille koeta olevan organisaatiossa tilaa.

HX: Ehkä osin johtuu myös just siitä (viestinnästä) et ollaan hukkumas ja pitää uida kovemmin.

HX: Kyl tää on aika raskasta ja aika raakaa. Työsuhteet on määräaikaisia ja sun on pakko yrittää suoriutua kaikesta hyvin, että sä pystyt pärjäämään. Aika vähän on varaa virheille.

On merkillä pantavaa, että työhyvinvoinnin näkökulmasta epävarmuus saattaa jopa rasittaa henkilöä pitkällä aikavälillä enemmän, kuin irtisanotuksi joutuminen (Väänänen 2015, 23). Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta on tutkimusten mukaan omiaan aiheuttaa stressiä ja heikentämään työhyvinvointia (Karjalainen 2012,49). Epävarmuus palvelussuhteen jatkumisesta on kasvanut kaikissa Suomen yliopistoissa (Puhakka 2016, 54).

Tapausorganisaatiossa olemassaolevaa kulttuuria vahvistaa yliopiston johdon toiminta. Haastateltavien mukaan niin rehtori kuin provost näyttävät työskentelevän tauotta, mikä antaa henkilöstölle viestin organisaatiossa sallitusta työskentelytavasta. Tutkimusten mukaan erityisesti toimitusjohtajalla, joihin rehtoria voidaan ver-

rata, on organisaation keulakuvana ratkaiseva rooli organisaatiokulttuurin rakentamisessa (Dulebohn et al. 2012, 1743).

HX: Rehtori itse näyttää huonoa esimerkkiä siitä, et kun hän tol taval tekee töitä, niinku tekee. Siitä tulee sellanen olo et miten kukaan muukaan vois tehdä vähemmän. Et vaikka hän tekee sen vastuullisuutta, mut kyl hän on ainakin joillekin sellanen roolimalli, et työtä tehdään vuorotta ja meileihin vastataan ja mitä ikinä joku keksii pyytää, ni jos hän vaan pystyy ni hän täyttää ne toiveet. Hän ottaa vastaan oli kuka tahansa, jos hän vaan pystyy, et hänel ei oo sellasia rajoja. Et tavallaan toisaalta se on hienoa ja siinä on hyviä puolia ja toisaalta se on viesti myöskin muille. Et loppujen lopuksi mikä se viesti on siitä oman jaksamisen tärkeydestä...Mun mielestä provostin ja rehtorin työmäärää ei kukaan järjellinen ihminen epäile, etteikö he tekis liikaa. mut sit taas muu vararehtoristo et mitä ne heidän signaalinsa on. Et jollain tavalla siitä ei välity se, että meillä on yhtenäinen rehtoristo, jolla on työnjako ja mikä se työnjako on ja kuka tekee mitäkin. Et joltakin osin vararehtoristoa symppaan, mut tää sama työnjako et kuka tekee mitä ja et hoidetaan se oma tontti. Et meil joka tasol kulkee tää tällänen. Ja jos ajatellaan, et mikä rehtorin keskeisin tehtävä olis, ni hoitaa sitä hommaa mitä kukaan muu ei sit tee. Et hänel pitäis olla aikaa ajatella ja kattoa sitä meidän yliopistoa suuremmassa kokonaisuudessa ja meidän yliopiston pitkän aikavälin kehittymistä. Et sitä ei kukaan muu, et jos ei hän sitä tee, ni sitä ei kukaan muu sitä pysty tekeen. Ja jos hänen aikansa menee kaikkeen muuhun ni herää kysymys et kuinka paljon hänellä on aikaa tämmöseen. Et se ois jollain tavalla se tärkein kysymys.

Lisäksi henkilöstö kokee, että työuupumus on organisaatiossa tietynlainen tabu. Aiheesta keskustellaan hyvin vähän ja sen koetaan lähtökohtaisesti olevan yksilön oma asia ja ongelma. Henkilöstön mielestä on myös mahdollista, ettei yliopistolla olla vielä havahduttu ongelman laajuuteen.

HX: Keskitytään siihen tekniikkaan ja jos on ongelmia ni ne on sit sen henkilön ongelmia. Et ne häiritsee sitä työn tekemistä.

HX: Ei oo missään vaiheessa tähän oikeestaan kukaan ottanut kantaa, et jos-sain vaiheessa joku jää sairaslomalle ja sit vaan sanotaan et hän on nyt aina-kin kaks kuukautta pois, ja sit ne jossain vaiheessa palaa. Tietysti sairausasiat on semmosia mistä ei voi puhua, mut johdon puolelta ei oo tullut mitään, et miten tätä nyt ennalta ehkäistäisi, että muut ei jäis. Siihen pitäis enemmän pa-nostaa koko organisaation tasolla. Et se on jäänyt semmoseks... et siitä ei vaan niinku puhuta. Et joku jää pois ja sit se palaa tai ei ehkä palaa. Organi-saatio ei ole missään vaiheessa viestinyt et hei nyt tässä on varmaan jotain mätää, kun näin moni ihminen samasta yksiköstä jää pois, siis sairaslomalle uupumuksen takia, ni sitä ei missään vaiheessa ole sanottu ääneen. Sitä on varmaan pidetty et on sattumaa.

Puhumattomuuden johdosta käsittelemättömät haasteet tai huolet organisaatiossa kuormittavat työntekijöitä henkisesti. Työn psykososiaalisia riski- ja kuormitusteki-jöitä tutkinut Eija Väänänen havaitsi työuupuneiden haastattelututkimuksessaan (2015, 47), että monet työuupuneista olivat työskennelleet organisaatioissa, joissa vallitsi puhumattomuuden kulttuuri. Tutkimusten mukaan puhumattomuus vaikuttaa hyvinvoinnin lisäksi organisaatioiden tulokseen; menestyvissä organisaatiossa val-litsee avoimuuden kulttuuri, jossa vaikeistakin asioista uskalletaan ja osataan puhua yhdessä. (Väänänen 2015, 47; Karjalainen 2012, 31)

Varhaisen puuttumisen työkaluja ei käytetä

Puhumattomuutta voi lisätä se, että LUT:n henkilöstön mukaan yliopistolta puuttuu juurtuneet ja systemaattiset toimintavat ongelmallisten työhyvinvointitilanteiden kä-sittelyyn. Työuupumisriskissä olevan toimintaan puuttumiseen ei ole oikeita työka-luja. Erilaisia johtamisoppaita- ja ohjeita on kyllä tarjolla yliopiston Intrassa, mutta niitä ei käytetä aktiivisesti.

HX: Työuupumus on sellanen asia et sitä ei sais päästää niin pitkälle, et ainoa hoitokeino on panna lääkäriin. Mut siihen aikaisempaan puuttumiseen meillä ei kauheesti oo välineitä.

HX: Yritin saada apua itse esimiehenä tähän et mitä mie teen nyt. Et tää alainen pitää saada nyt huilaamaan ja puhaltaa peli poikki. Ei siihen oo mitään työkaluja niin kauan, kunnes se tipahtaa kokonaan. Sitten on kyllä, kun se kerran tipahtaa, mut eihän siinä ole mitään järkeä ajaa ihmistä siihen katkolle asti, kun näkee jo päällepäin et nyt silmät harittaa siihen malliin, et ois hyvä laittaa pikkuseks aikaa jäähyille se kaveri. Haluaisin tietää, et miten miun pitäisi esimiehenä tällaisessa tilanteessa toimia. Hirveän vähän on työkaluja siihen, jos huomaa et joku työntekijä rupee tsippaamaan. Todella vähän on esimiehenä mahdollisuus tehdä mitään, paitsi sanoa et nyt mee huilaamaan. Jos se ei mee ni se ei mee. Jos ei mee, vaikka terkkarin juttusille, ni mitä siinä voi esimies tehdä?

HX: Siinä on se haaste, että meillä ei ole oikein semmosta kunnon tapaa käsitellä sitä.

Henkilöstö kokee tarvitsevansa työhyvinvointia koskevien ongelmien hoitamiseen apua, mutta jäävänsä tällä hetkellä haasteiden kanssa yksin. He peräänkuuluttavat tarvitsevansa yliopistolta apua ja tietoa muun muassa toimivista tavoista puuttua työuupumushaasteisiin. Työhyvinvointihaasteista puhumisesta ja niihin puuttumisesta tulisi tehdä yliopistolla käytäntö.

HX: Tehdään niistä säännönmukaista toimintaa jolloin niistä tulee rutiinia. Jolloin ihmiset huomaa, et koska niistä käsitellään rutiininomaisesti ja säännönmukaisesti ni sit niistä tulee kerta kerran jälkeen pienempiä ongelmia.

HX: Meiltä puuttuu paljon johtamisjärjestelmään kuuluvia toimintatapoja, kuinka toimimme tässä ja tässä tilanteessa. Et kyl meillä on esimiesoppaat et se ei ole ongelma, et varhaisen puuttumisen toimintamalli on olemassa, mut mä en oo koskaan kuullut never ever kenenkään sitä kuullut toteuttavan. Se vois olla meidän normaalia arkea. Et okei sul on näyttää olevan nyt, et voitaisko me käydä tää keskustelu, et kun se on ihan normaalia, et ihmisillä on perhettä, on sairausta, on masennusta, on työstä johtuvia kuormitustekijöitä, et meillä

vois olla sellasia... Jos se olis ihan sellasta normaalia et näin me nyt sit toimitaan tässä tilanteessa, et se ois tuttua, ni se kynnys olis paljon pienempi... kuin se, että olet ensimmäinen tässä schoolissa, jonka kanssa käymme tämän varhaisen puuttumisen toimintamallin.

Toisaalta muutaman haastateltavan mukaan yliopistolla kyllä tarjotaan monenlaista koulutusta esimiestyötä koskeviin haasteisiin liittyen, mutta koulutusten osallistujamäärät ovat olleet pieniä. Myös henkilöstön koulutustoiveet otetaan hyvin huomioon.

HX: Meillä on ollut erilaisia koulutuksia liittyen työuupumukseen tai alkoholiongelmiin, et miten voit työkaverina tai esimiehenä handlata sen homman, ni psykologi sanoi et ota aina puheeksi asia. Meillä on silleen ollut hyvin, et on ollut erilaisia, aika mielenkiintoisia koulutuksia täällä. Siitä on varmaan joku viis vuotta. Ikävintä nois koulutuksissa on se, et sinne tulee aina hirveän vähä jengiä. Mut kivasti on ollut ja meillä otetaan kyllä koulutustoiveet huomioon.

Tällä hetkellä tilanne yliopistolla on kuitenkin aineiston perusteella se, etteivät tarjotut koulutukset ole riittäviä suhteessa työuupumusongelman laajuuteen organisaatiossa. Harmillisen tilanteesta tekee myös työuupumuksen luonne: sitä aiheuttaa pitkäkestoinen ja monesti *tiedostamaton* stressi (Kumpulainen 2013, 42). Työuupumusoireiden näkeminen ja myöntäminen voi olla myös todella vaikeaa uupuneelle itselleen.

HX: Sit vasta, kun se tilanne oli mennyt siihen että mä menin työterveyslääkärin. Et oikeastaan vasta siinä vaiheessa rupes tajuamaan sen, ehkä tääkin riippuu varmaan henkilöstä et miten ihmiset kokee asiat, mä varmaan ite koin sen niinku et, et ei se oo ees todellista, et pakkohan mun on niinku pystyy, et eihän tää oo ees, et enhän mä voi niinku et, silleen ei sais tapahtua. Enneku oli aivan liian myöhästä, et sit olis täysin piipussa ja meni täysin... Ei edes tajunnut ja nyt kun ajattelee, ni miul on pari vuotta elämästä aivan mustaa. Et ei niinku oikeastaan edes muista asioista. Kaikista hirveintä on se, että silloin lapset oli pieniä, et kaikista hirveintähän se on sitten, et on tajunnut et on ollut siitähän ihan poissa.

Työuupumuksen ehkäisyssä olisi tutkimusten mukaan tärkeää poistaa tai vähentää työntekijälle stressiä aiheuttavia tekijöitä ja vahvistaa työntekijän voimavaroja. Tilanteen etenemisen estävät interventiot ovat tarpeellisia, varsinkin jos riskitekijöiltä ei voida täysin välttyä. Lisäksi kuntoutusta tai muuta työhön palaamista tukevaa toimintaa tarvitaan tilanteissa, joissa psykososiaaliset riskitekijät ovat jo aiheuttaneet terveyshaittoja. (Väänänen 2012, 66)

6.1.3 Paremmat päivät edessäpäin

Aineistosta oli kaikesta huolimatta havaittavissa, että osa henkilöstöstä kokee parempien päivien olevan edessä. Esimerkiksi koulutusleikkauksista johtuneet YT-neuvottelut vaikuttavat henkilöstön mukaan organisaation kokonaistyöhyvinvointiin edelleen sitä heikentäen, mutta yhä vähenevässä määrin. Suurin muutos on se, että yleinen ilmapiiri on muuttunut positiivisemmaksi.

HX: Koko yliopiston tasolla ja schoolin tasolla ni muutoksia on tullut silleen et monet asiat on menny parempaan suuntaan. Meillä oli kolme vuotta sitten YT:t ja siitä on noustu. Et ylipäätään nyt on ollut selkeämpää ja rauhallisempaa... Parempaan suuntaan ollaan menossa, et sen kuulee ihan esimerkiksi kahvipöydissä, ni sen huomaa et jutut ei oo enää vaan jatkuvaa valitusta vaan nykyään puhutaan työn ulkopuolisiakin juttuja, ja sit työstäkin puhutaan sillai enempi ratkaisukeskeisesti. Et se äänensävy on muuttunut.

HX: Ollut useampia YT-neuvotteluita mitkä on vaikuttanu työilmapiiriin aika vahvasti, varsinkin ne ajat kun odotellaan sitä et mitä tässä nyt tapahtuu vai tapahtuuko mitään. Ja toisaalta sit se, että kun sit tuli tieto, ainakin viimeisimmässä kun oli niitä irtisanomisiakin, ni samaan aikaan koet iloa et saat jäädä ja samaan aikaan koet surua, ko niitä kollegoita joutui lähtemään. Et se toki on vaikuttanut. Nyt kun siitä on vähän kulunut aikaa, ni vähän parantunut on se henki ja sitä kautta se hyvinvointi myös. Nyt on taas tulossa muutoksia tän niinku konserniasian puitteissa, varsinkin tukipalveluissa, ni nyt nähdään jotenkin enemmän mahdollisuuksina ne, et nähdään sillai tulevaisuus valoisana.

Monet haastateltavista antavat uudesta työilmapiiristä kiitosta nykyiselle rehtorille. Hän on haastateltavien mukaan läsnä, positiivinen ja helposti lähestyttävä.

HX: Positiivista on rehtorin rento meininki, vetoaa ainakin meikäläiseen. Et voi olla käytävällä kävellessä homman esiin ja asiat hoituu heti, ei tarte kuvia kumarrella.

HX: Positiivinen persoona on vaikuttanut huomattavasti paremmin kuin edellinen.

HX: Jotenkin mie jaksaisin uskoa, et he (johto) on kiinnostuneita siitä ja tekee sen eteen asioita, koska vaikka tämä sinun gradusi tässä on oiva esimerkki siitä, että ollaan jollain tavalla huolestuneita ja halutaan tehdä asialle jotain.

Osa henkilöstöstä myös uskoo, että ylin johto välittää henkilöstön työhyvinvoinnista ja aikoo kehittää sitä. Tutkimusten mukaan on työhyvinvoinnin kannalta tärkeää, että henkilöstö kokee heistä välitetävän. Jo pelkkä uskomus siitä, että henkilöstön hyvinvoinnista ollaan kiinnostuneita, voi vähentää työntekijöiden stressiä. ”Sosiaalinen tuki lisää yksilön itsearvostusta ja tehden näin hänet vähemmän haavoittuvaksi stressitekijöille” (Meriläinen 2013, 27).

6.2 Lähijohtamisen kehittäminen

Lappeenrannan teknillisen yliopiston henkilöstön mukaan lähijohtajilla on merkittävä vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. Aineiston perusteella yliopistolla on tällä hetkellä hyvin erilaista lähijohtajuutta. Tähän analyysilukuun on koottu henkilöstön mielestä tärkeimmät työhyvinvointia parantavat lähijohtamisen kehittämisen keinot. Eniten johtamista voitaisiin kehittää määrittelemällä johtotehtävät ja niihin käytettävä aika, seuraamalla ja arvioimalla johtamista yliopistolla, sekä palkitsemalla hyvästä johtamisesta. Henkilöstö kaipaa lähijohtajiltaan huomattavasti enemmän läsnäoloa, tukea ja palautetta.

6.2.1 Lähijohtajan vaikutus työhyvinvointiin on keskeinen

Saadun aineiston perusteella yliopiston henkilöstö kokee, että heidän työhyvinvointiaan tukee parhaiten mielekkäät ja merkitykselliset työtehtävät, hyvä työyhteisö sekä hyvä lähijohtaja.

HX: Työhyvinvointi on sitä, että saa tehdä antoisaa ja mielekästä työtä.

HX: Töissä on sillee hyvä fiilis, töihin on kiva tulla ja siellä on hyviä tyyppejä, joitten kanssa homma sujuu hyväks meiningissä.

HX: Miten työyhteisöön sitoutuu ja minkälaista siinä on olla, työtehtävien merkityksellisyys, kuinka mukava niitä hommia on tehdä.

HX: Ihmiset tuntee, että niitä kohdellaan tasa-arvoisesti, niil on hyvä olla siinä omassa työyhteisössä... Tietysti, että on semmonen esimies, joka kuuntelee ja ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon.

Tulokset ovat linjassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan lähijohtajan sekä kollegoiden tuki ovat olennaisia voimavaroja ja tärkeitä yksilön työhy-

vinvoinnille (Schaufeli et al 2014, 64). Työntekijälle sopiva työ edistää hänen työhyvinvointiaan ja parhaimmassa tapauksessa voi tuottaa iloa muillekin elämän alueille (Kumpulainen 2013, 35). Mielekkäät ja merkitykselliset työtehtävät ovat kaikissa ammateissa tärkeitä työn imun elementtejä, mutta erityisen tärkeässä roolissa ne ovat tutkimushenkilöstön työhyvinvoinnille (Kuoppala et al. 2015, 393; Kumpulainen 2013, 65).

LUT:n henkilöstön mielestä lähijohtajalla on yliopiston ylintä johtoa merkittävämpi vaikutus henkilöstön työhyvinvoinnin rakentumisessa. Ylinjohto nähdään mahdollistajan ja resursoijan roolissa, mutta lähijohtajalla koetaan olevan suurin vaikutus henkilöstön käytännön työskentelyyn ja arkeen – sekä näin ollen myös työhyvinvointiin.

HX: Ne (ylin johto) on enemmänkin mahdollistajia. Et rehtori on oikeastaan ainoa, joka voi persoonallaan vaikuttaa siihen.

HX: Lähiesimiehellä on paljon isompi rooli siinä, että miten alaisten työhyvinvointia voidaan edistää, et mitkä ne on ne toimintatavat ja johtamiskulttuuri siellä.

HX: Varmasti käytännön työn ja arkipäivän kannalta on se ensimmäinen johtaja ja yksikön johtaja, ni niil on eniten päivittäin merkitystä. Resurssinäkökulmasta se on hallitus ja ylin johto, et kuinka tiukille joutuu työssään menemään, koska on resurssit niukat.

HX: Jos lähiesimies on läsnä, ni siinä tapauksessa rooli on varmasti suuri.

Hx: Eniten. Sillä tavalla, että sieltä tulee ne, et kuitenkin se lähiesimies on se, joka hankkii ne resurssit, silleen ylipäättään sen palkan. Ja se on se joka auttaa siinä asiassa, ainakin alkuvaiheessa.

Useat tutkimukset tukevat LUT:n henkilöstön mielipidettä. Taustasyynä on se, että lähijohtamisella voidaan vaikuttaa alaisten työhyvinvointiin suoraan, esimerkiksi positiivisesti työn voimavarojen vahvistamisen kautta (Henno 2013, 1-2; Dulebohn et

al. 2012, 1743). Lähijohtajalla on myös vastuu huolehtia alaistensa työhyvinvoinnista ja tarjota hänelle apua.

HX: Jossei lähijohtaja ei kato sitä alaistensa hyvinvointia ni sit ei kukaan muukaan välttämättä huomaa sitä asiaa. Sitten myöskin välittää tiedot, jos tulee näitä isompia ongelmia, terveydellisiä tai psyykkisiä ongelmia työntekijälle, niin niistäkin pitää sitten pystyä hoitamaan tai viemään eteenpäin.

HX: Lähijohtajan pitää tajuta ton asian (työhyvinvoinnin) tärkeys. Jos se (työhyvinvointi) ei oo kunnossa niin ne tuloksetkaan ei voi olla sit kovin hyviä, et kyl ihmiset sit oireilee. Ja tietysti tehdä voitavansa, tavallaan niinku olla ajan hermolla ja huomata jos jossain alkaa mättää ja puuttua sitten siihen, että selvittää missä on vika.

Lähijohtajalla on myös sellaista virallista valtaa alaisiinsa nähden, mitä muilla toimijoilla, esimerkiksi kollegoilla ei ole. Mandaatin lisäksi hän on myös se henkilö, jolla on vastuu sekä velvollisuus seurata alaistensa työhyvinvointia. On syytä muistaa, että työnantajalla on työturvallisuuslain mukaan yleinen huolehtimisvelvoite, eli velvollisuus pitää huolta työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä (TyöturvallisuusL. 2 8). Organisaation edustajana ja alaisen virallisena esimiehenä vastuu on luonnollisesti lähijohtajan.

6.2.2 Lähijohtajan tehtävänä varmistaa työntekijöiden hyvinvointi

Erityisen suuri rooli lähijohtajilla on haastateltavien mukaan henkilöstön työpahoinvoinnin ehkäisyssä. Ennen kaikkea lähijohtajan tehtävänä on henkilöstön mielestä pitää huolta työmäärän ja vaatimusten kohtuullisuudesta. Lähijohtajan tulee varmistaa, ettei yksittäisten työntekijöiden työkuorma ole liian suuri, jakaa työtehtävät tasapuolisesti sekä vastuuttaa tehtävät selkeästi. Lisäksi lähijohtajan tulee suhteuttaa työtaakkaa olemassa oleviin resursseihin nähden eli muun muassa auttaa työntekijöitä priorisoimaan suuresta työmäärästä tärkeimmät ja kiireellisimmät työtehtävät.

HX: Lähijohtajan pitäis olla semmonen, joka on oikeasti selvillä siitä ja käy läpi työntekijän kanssa ne. Et selkiyttää sen työnkuvan, et mitkä on ne työtehtävät ja mitkä ne on ne tavoitteet. Ja myös tiedustelee ja varmistaa, että ei oo nyt liikaa kuormittavuutta. Tommoset on tosi tärkeitä, koska se työntekijä ei välttämättä ite, yleensä kehtaa edes ite kieltäytyä.

HX: Hänen tehtävänsä on määritellä se et mitä tehdään ja mitä jätetään tekemättä. Toki ite voi ja pitää omassa roolissa priorisoida mut sit, kun oot tehnyt sen ja silti on liikaa töitä, ni sit se on esimiehen tehtävä. Varsinkin esimiestyöhön voisi organisaatiotasolla panostaa, et kun asiantuntijatyössä ihmiset haluaa tehdä aina parhaansa. Ni esimiestasolla pitäisi olla osaamista siihen et pystyy ohjaamaan sitä tarmoa oikeeseen suuntaan ja jättää sit niitä toisia töitä sit muille.

HX: Lähiesimiehen tehtävä on varmistaa se, että on tarvittavat resurssit tiettyjen asioiden tekemiseen, ettei henkilöt ylikuormitu tai sit asiat veny tai ne tehdään hölmösti tai huonosti mikä poikii sitte, et se vaan siirtyy se työ.

Aikaisempien tutkimusten perusteella työn liiallinen emotionaalinen, psykologinen ja fyysinen kuormittavuus voivat johtaa työuupumukseen (Perko 2017, 23). Lähijohtajalla on kriittinen rooli työkuorman vähentämisessä, jota hän voi tehdä esimerkiksi säätämällä alaisen työtehtävien vaatimustasoja tai työtehtävien määrää, mutta myös tuen ja palautteen avulla (Schaufeli et al. 2014, 57; Perko 2013, 38). Työhyvinvointia tukeva johtaminen vaatii haastateltavien mukaan ensisijaisesti henkilöstön aitoa tuntemista. Vain tuntemalla tiiminsä ja sen jäsenet lähijohtaja kykenee havaitsemaan siellä olevia ongelmia.

HX: Se vaatii hirveästi tietämystä et mikä niiden henkilöiden kuormitustaso on.

HX: Jos tulee jotain ongelmia ni sen lähiesimiehen pitäis olla tietoinen, et tietää niinku et mikä on se tilanne.

HX: Lähiesimiehillä pitäisi olla valmiudet tunnistaa ensimmäikin niitä tilanteita, ja jos ne tunnistaa, ni pitäisi olla kyky ottaa se asia jollain tavalla käsittelyyn.

HX: Lähijohtajan pitäis myös pyrkiä kattomaan sitä et se sosiaalinen kanssakäyminen tapahtuis, et siel ois riittävästi yhteisiä tilaisuuksia ja et katsomaan sitten, että joka ikinen, että kaikki pärjää ja niillä on asiat ookoo

HX: Siinä se esimiehen ihmistuntemus tavallaan punnitaan. On osattava nähdä, milloin ihmisillä menee hyvin ja milloin alkaa mennä pieleen. Kaikista tärkeintä esimiehelle ois se, että se tuntis ne ihmiset. Niin paljon pitäisi pystyä viettämään niiden ihmisten kanssa aikaa et ne oppis tuntemaan, tietäis et min-kälaisella ajatusmaailmalla se ihminen on liikkeellä. Koska ei niitten kanssa oikein mitenkään muuten pysty toimimaan ko niin et tietää edes vähän et min-kälaiset arvot sil ihmisellä on, ko ne asiat mitkä ne pitää laittaa tekemään pitää jotenkin istua niitten ihmisten arvojen kanssa. Ihmiset pitäisi tuntea ja siihen ois pakko allokoida niin paljon aikaa et se oikeasti toteutuu. Ihmisten tunteminen on kaiken A ja O.

HX: Vielä ehkä enemmän se inhimillisuus ja ihmisenäkökulma et huomioidaan kaiken tän kovan työasian ulkopuolella myös se, jos joku ei vaik voi hyvin, ni et tartuttais niihin asioihin et luetaan vähän niinku niit viestejä mitä sielt tulee, et uskalletaan tarttua niihin asioihin mitä sieltä (työyhteisöstä) tulee.

Aikaisempien tutkimusten perusteella lähijohtajan antaman tuen perusedellytys on vuorovaikutus johtajan ja alaisten välillä (Meriläinen 2011, 26). Tehtyjen haastatteluiden perusteella lähijohtajan tulisi aidosti välittää henkilöstöstään, tuntea heidät ja uskaltaa puuttua työssä ilmeneviin haasteisiin ja ongelmatilanteisiin. Lähijohtajien tulee tunnistaa työuupumisvaarassa olevat. Lisäksi lähijohtajan vastuulla on järjestää työnteko niin, että kaikki alaiset jaksavat tehdä työtään. Tärkeää on myös varmistaa tiimien välinen kanssakäyminen sekä yhteistyö.

6.2.3 Johtaminen yliopistolla vaihtelee

Lähijohtamisesta LUT:lla muodostuu tehtyjen haastatteluiden pohjalta kolmijakoi-

nen kuva. Osa haastateltavista kokee, että heidän lähijohtajansa toimii esimerkillisesti. Hän on helposti lähestyttävä, läsnä ja tukee alaisiaan merkittävästi.

HX: Suurin muutos (työhyvinvointiin) on se, että tämän hetkinen esimies on vaan loistava. Huomioi alaiset, en tiedä voisko edes parempaa olla. Viimeksi tänään kerroin rehtorillekin, että mikäs meillä on ollessa, kun meillä on hyvä esimies.

HX: Omassa ruudussaan (esimies) on kyllä kovan luokan ammattilainen ja tuntee yliopiston todella hyvin, jolloin pystyy ottamaan kantaa asioihin välittömästi kun kysytään, ottaen ne miljoona asiaa huomioiden. Ja hän uskaltaa ottaa kantaa kun kysytään ja sellanen pitää ollakin ettei paeta vastuuta ja kyyristellään et selvitetään vaan sanoa oikeasti mielipiteensä ja kestää senkin jos toinen on eri mieltä. Kun vertaisistaan nousee esimiehiä ni ne asiantuntijuus ja esimiestäidot ei aina käy käsi kädessä, mut ei oo kyllä itellä sen suurempaa valittamista.

Pieni osa henkilöstön jäsenistä oli niin tyytyväisiä lähijohtajaansa, että heidän oli haastatteluissa vaikea löytää johtajansa toiminnasta mitään kehitettävää. Myös lähijohtajan oikeudenmukaisuus ja aito välittäminen alaisistaan tukee näiden haastateltavien mukaan heidän työhyvinvointiaan merkittäväällä tavalla.

6.2.4 Suurin osa yliopiston lähijohtajista on etäisiä

Lähijohtajat vaikuttavat tapausorganisaatiossa alaistensa työhyvinvointiin monin eri tavoin, eivätkä kaikki henkilöstön jäsenet ole yhtä onnekkaita. Puolet haastateltavista kokee, että heidän suhteensa lähijohtajaansa on hyvin etäinen. Kaikki yliopistolla eivät haastateltavien mukaan edes tiedä kuka heidän lähijohtajansa on.

HX: Odotan edelleen sitä ensimmäistä oikeasti hyvää lähiesimiestä. Mulla on yleensä ollut muodollisesti lähiesimies, joka ei sit kuitenkaan oo se lähellekään oikea henkilö, tai siis sellanen jonka vois kokea lähiesimieheksi, joka edes suunnilleen tietäisi et mitä mä teen.

HX: Kukakohan mahtaa mun esimieheni olla? Jos se on se, kenen kanssa käyn kehityskeskusteluja, ni hän ei haittaa millään tavalla minua.

HX: Tietyissä paikoissa on tätä, että hyvä että tietää mitä se alainen tekee suunnilleen. Ja sit vaan asettaa jotain deadlineja et tän pitää olla tällöin valmis, mut ei niinku muuten ole kiinnostunut siitä.

HX: Siel on semmosia et johtaja ei kuuntele ollenkaan, se ei halua edes nähdä alaisia, ja on tullut uutena taloon ni sitä ei niinku kiinnosta.

HX: Mikä miusta on surullista mutta se totta, että esimiehet ei edes tiedä kaikkia alaisaan. Kun aletaan käydä näitä ypj-keskusteluja, se koskee nimenomaan opetus- ja tutkimushenkilökuntaa, ni ensinnäkään työntekijät tiennyt kuka hänen esimies on puhumattakaan et se esimieskään ties aina. Mie tiedän et se pitää vieläkin paikkaansa.

Aineiston perusteella yliopistolla työskentelee paljon lähijohtajia, jotka eivät ole kiinnostuneet alaisten tekemisistä, heidän työsuorituksistaan tai hyvinvoinnistaan. Nämä esimiehet eivät pidä yhteyttä alaisiinsa ollenkaan tai ovat tekemisissä vain virallisten kehityskeskusteluiden puitteissa. Osa lähijohtajista on kiinnostunut alaisensa tekemisistä ainoastaan silloin, kun asiat eivät meinaa mennä lähijohtajan ennalta määäämien aikataulujen mukaisesti.

HX: Mielestäni LUT:ssa on paljon managereita, ei niinkään ihmisten johtajia.

HX: Toiset hoitaa aktiivisemmin ja kokee sit huonoa omaa tuntoa, kun eivät tee niitä mitä pitäis tehdä kaikkien suoritusmittausten mukaan, toiset taas ei hoida niitä hommia ja on muodollisesti esimiehiä, jolloin se homma ei toimi. Et se arjen tason konkreettinen esimiestyön parantaminen olis kaikkein tärkeintä.

Tehtyjen haastatteluiden perusteella yliopistolla on myös toinen joukko etäisiä johtajia. Tämän ryhmän edustajat haluaisivat käyttää enemmän aikaansa johtamiseen.

He ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneita alaistensa työnteosta ja heidän työhyvinvoinnistaan. Johtamiseen ei vain kaiken muun työn ohella ole aikaa. Tehtyjen haastatteluiden perusteella henkilöstö kokee, että jotkut lähijohtajista ovat poissaolevia joutuessaan heidän oman työmääränsä kohtuuttomuudesta. Ongelma koskee erityisesti opetus- ja tutkimushenkilöstöä.

HX: Omalla pomolla se ongelma vaan on, ettei ole aikaa. Et proffat on nykyisyydessä poistettu tutkimuskäytöstä, sit jos siihen lisätään neuvostojäsenyyksiä ja jotain muita ni se byrokratian määrä on ihan törkeä ja sit lisäät siihen rahoituksen kerjäämisen, ni ei siihen jää paljon muuhun siis tämmöseen ohjaamiseen ja tutkimukseen vaikuttamiseen aikaa.

HX: Jos sillä ois edes sen verran aikaa, et niitä asioita pystyis konkreettisesti käymään. Niillä pääsis jo aika pitkälle.

HX: Jos organisaatiossa on ihmisiä johtotehtävissä, niin niille pitäisi myös antaa aikaa tehdä sitä työtä.

HX: Välillä kun ei olla pariin viikkoonkaan nähty, et hänel on ollut paljon kiireitä, ni siin jää sellanen epämääräinen olo, et mitenköhän tää nyt menee. Et pelkkä läsnäolokin voi vaikuttaa.

HX: Jos ajattelee vaikka sitä omaa tiimiä, ni viel enemmän pitäis olla aikaa olla niitten ihmisten kanssa ja kuunnella niitä ihmisiä. Et miten niillä ihmisillä menee.

Johtajuustutkimuksissa on tunnistettu passiivinen eli tiedostamaton välttelevä johtajuus, jossa lähijohtaja ei aktiivisesti pyri välttelemään alaisiaan, mutta on syystä tai toisesta poissaoleva. Sen ohella on tunnistettu aktiivinen välttelevä johtajuus, joka tarkoittaa sitä, ettei esimiestehtävissä oleva ei suostu hyväksymään tehtävänsä ja velvollisuuksiaan esimiehenä. Samaa ilmiötä kuvaa myös transformationaaliseen johtajuusteoriaan kuuluva olematon johtajuustyyli (Laissez-faire). Tutkimusten mukaan sekä passiivinen että aktiivinen välttelevä johtajuus ovat omiaan laskemaan alaisen työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Johtajan puuttuminen voi myös

lisätä konflikteja työpaikalla ja jopa työpaikkakiusaamista, mitkä ovat huomattavia stressitekijöitä henkilöstölle. (Hetland et al. 2007, 61; Naseer et al. 2016, 15)

6.2.5 Yliopintolla on myös työpahoinvointia aiheuttavaa lähijohtamista

Työhyvinvointia tukevan johtajuuden ja välttelevän johtajuuden ohella yliopistolla on henkilöstön mukaan myös työpahoinvointia aiheuttavaa johtamista. Pahimmassa tapauksessa lähijohtajan käytös yliopistolla on alaisiaan väheksyvää ja solvaavaa. Lähijohtajien epäammattimainen käytös sekä epäoikeudenmukainen johtaminen ovat aineiston perusteella aiheuttaneet henkilöstölle työstressiä ja johtanut jopa irtisanoutumisiin.

HX: Sillä esimiestyöllä on tosi iso merkitys siihen et miten ihmiset viihtyy ja tässä talossa näkee hyvin hyvin monenlaista esimiestyötä. Se on varmasti yksi suurimpia työviihtyvyyteen vaikuttavia tekijöitä.

HX: Tässä talossa on myös niitä, joista ei ole esimiehiksi, valitettavasti sellasia ihmisiä sellaisissa tehtävissä on. Se on aina yleensä se esimies (taustasy työpahoinvoinnille). Sellaset henkilöt ei oo oikealla paikalla, et onneks oon sitä sellasessa asemassa, ettei juuri tartte työskennellä heidän kanssaan, mutta tunnen tuskaa joidenkin kollegoiden puolesta.

HX: Olen huomannut, että vaikka tietyillä sanavalinnoilla ja ihan siis tosi sellaisilla mikrotason asioilla saa aikaan sekä haittaa et sit niit hyvi asioita. Ja siis on tosiaan ollut just sellasia tiuskimisia ja pahoja katseita. Tavallaan esimies loukkaantu, jos sen kanssa oli eri mieltä ja saatto silleen just väheksyä... Sillä on kuitenkin aika iso valta-asema siinä, ni mun mielestä sen kanssa pitäisi käyttäytyä vastuullisesti.

HX: Lähijohtaja lähinnä vaan tuomitsee, ”miksi et tee näin tai miks et tee enemmän töitä”.

HX: Meil on paljon huonoja johtajia. Ollut aina.

HX: Ei halua kertoa mitään, panttaa tietoa ja tämmösiä ihan ihme juttuja. Kyllä tiedän ihan semmosta, että käytetään todella törkeää kieltä alaisiaan kohtaan ja siitä syystä meiltä on porukkaa lähtenyt pois. Et ei ihmisiä voi kohdella ihan miten vaan ja puhua heille ihan miten vaan.

Lähijohtajan huono käytös vaikuttaa todistetusti alaisen työhyvinvointiin merkittävästi. Esimerkiksi vähättelyn on osoitettu aiheuttavan stressiä ja vähentävän subjektiivista työhyvinvointia. Solvaava johtaja voi tutkimusten perusteella aiheuttaa organisaatiolle työntekijöiden poissaoloista, vähentyneestä tuottavuudesta sekä sitoutumattomuudesta johtuvia taloudellisia menetyksiä. Solvaavan lähijohtajan on huomattu myös korreloivan positiivisesti esimerkiksi alaisten lisääntyneen stressin sekä vähenevän työtyytyväisyyden kanssa. Tutkimusten mukaan lähijohtajan huono käytös voi jopa vaikuttaa alaisten elämään työn ulkopuolellakin, aiheuttamalla ristiriitoja työ- ja perhesuhteissa sekä laskemalla alaisten kokonaistyytyväisyyttä elämäänsä. (Duffy et al. 2002, 336; Martinko et al. 2011, 751)

Yliopiston henkilöstön mukaan on selvää, että joillekin yliopiston henkilöstön jäsenille lähijohtaja on aiheuttanut työpahoinvointia. Johtajan käytöksen ja johtajuustyylin ohella työhyvinvointia on heikentänyt työtehtäviin liittyvät tekijät. Työpahoinvoinnin lähteinä haastatteluissa mainittiin muun muassa lähijohtajan toimesta tehdyt yllättävät ja usein tapahtuneet työtehtävien muutokset ja perusteeton etätyökielto.

HX: Ja sit jos koko ajan työtehtävät vaihtuu, mitä mun tapauksessa tapahtu aluks, ni ei se todellakaan ainakaan paranna sitä asiaa.

HX: Aikaisemmin en saanut tehdä etätöitä niin paljon kuin olis ollut mahdollista, mikä ois edistänyt hyvinvointia ja sit ois voinut jakaa näitä töitä paremmin, et ei vaan yhdelle kaikkia mahdollisia.

Aikaisempien tutkimustulosten mukaan lähijohtajilla on merkittävää valtaa vaikuttaa alaistensa työstressin ja työuupumuksen muodostumiseen. Keskiössä on alaisen tunne oman työnsä hallinnasta, johon lähijohtaja voi toiminnallaan vaikuttaa suoraan. Tukeakseen alaistensa työhyvinvointia, hän voi muun muassa laskea alaisen

suorituspainetta sekä vahvistaa hallinnan tunnetta selkeyttämällä alaisensa työtehtävät ja roolin organisaatiossa. Päinvastaisilla toimilla lähijohtaja voi olennaisesti aiheuttaa työpahoinvointia. (Hetland et al. 2007, 59)

6.2.6 Työhyvinvointia läsnäololla, tuella ja palautteella

Huomattava osa haastateltavista toivoo lähijohtajilta enemmän läsnäoloa, neuvoja ja tukea työhön. Se loisi henkilöstön mukaan mielikuvan siitä, että heistä välitetään, mikä parantaisi sellaisenaankin työhyvinvointia yliopistolla. Lähijohtajalta kaivataan johtajuutta ja aitoa esimies-alaissuhdetta, ei ainoastaan harvojen, pakollisten ja formaalien kehitys- ja palkkiokeskustelujen käymistä.

HX: Varmaan sellanen aito näkyvyys, ja esimiehilläkin semmonen läsnäolo ja kiinnostus työntekijöiden arkielämään ja arkityöhön. Se varmasti tois sellasta fiilistä (henkilöstölle) et välitetään, ni se ois varmasti hyvä sen työhyvinvoinnin kannalta. Joskus myös sillä ihan on merkitystä et on vaan läsnä, siis vaikka ei olis mitään ongelmia, ei mitään selvitettävää eikä edes välttämättä mitään palaveria, mut et ois sillai läsnä ja tavoitettavissa et vois kysellä sillai ihan epäformaalisti.

HX: Et järjestettäis yhdessä näitä epäformaaleja keskustelutilaisuuksia joissa se oma tiimi on yhdessä, koska ne YPJ-keskustelut on vähän semmosia teennäisiä. Siinä katellaan näitä saavutuksia ja julkaisuja ja muita määrällisiin asioihin liittyviä juttuja. Ettei työntekijä etäänny hirveän kauas, eikä esimies edes tiedä mitä hän tekee.

HX: Kuuntelee oikeasti niitä alaisiaan. Ei esimerkiksi tarvii odottaa jotain tiettyä kehityskeskustelua tai tiettyä palaveria vaan kun asia tulee mieleen, ni hoidetaan se heti, soitetaan tai mennään käymään.

HX: Meiningin eteen vois tehdä varmasti enemmän sillä läsnäololla, paikalla olemisella ja vaan sillä, et menee vaikka kahvipöytään eikä sano mitään vaan kuuntelee vaan.

HX: Oisin toivonut enemmän yhteydenpitoa ja et miten nyt menee ko oot uusi, et onko kaikki nyt sujunut ja tällaista. Tosi hiljaista, tuntuu ettei olla kiinnostuneita. Et ite aina lähettää tietoa et miten menee mut ei saa sieltä puolelta sitä aloitetta. Että oltais edes kiinnostuneita siitä mitä sinä teet. Se tais kerran käydä pyörähtämässä siellä labrassa. Et aika vähän on mitään sellasta mitä haluaisin kenellekään muulle, aika juroa meininkiä.

Yliopiston henkilöstö toivoo, että lähijohtajat tukisivat heitä enemmän työssään. Lähijohtajien tulisi haastatteluiden perusteella auttaa alaisiaan erilaisten työhön liittyvien ongelmien ratkaisussa ja haasteiden selättämisessä. Lähijohtajan tulisi olla luotettava ja tarvittaessa hänen pitäisi myös uskaltaa puolustaa alaisiaan.

HX: Pitää olla hirveän hyvin antennit ulkona siinä, että ne ihmiset jaksaa, kun ne on niitä intohimoisia tekijöitä. Välillä on pitänyt esimiehenä mennä väliin, kun joku toinen tiimi on halunnut lainata tutkijaa, jolla on jo lautanen täynnä hommia. Esimiehen pitää olla oman porukan puolustaja.

HX: Johtajien tulisi auttaa ja on läsnä varsinkin silloin, kun tutkimuksessa on ongelmia, etkä saa hyviä tuloksia. Manageri tulee vaan paikalle ja käskee tekemään lisää töitä, mutta kunnan johtaja tarkistaisi tilanteen yhdessä sun kanssa. Et mikä vois olla ongelmana. Johtajan pitäisi auttaa kovassa paikassa eikä vaan käskeä tekemään kovemmin töitä.

HX: Jos se on ongelma - se ratkaistaan. Siihen voi luottaa! Ennen kaikkea voi luottaa että esimies ottaa sen vakavasti. Ja sit jos tulee joku idea puolin ja toisin ni otetaan se avoimesti vastaan ja katotaan voiko sille tehdä jotain. Voidaanko kehittää työtä. Et on todella luottamuksellinen ja avoin, se on tosi tärkeitä.

Henkilöstö toivoo lähijohtajilta lisää tukea, kannustusta ja palautetta käytännön työstä. Erityisesti jatko-opiskelijat kokevat tällä hetkellä jäävänsä ilman riittävää oh-

jausta. Monet heistä ovat haastateltavien mukaan yliopiston itse rekrytoimia. Yliopisto painostaa heitä valmistumiseen kovasti, mutta samaan aikaan jättää tarjoamatta tarpeeksi tukea työn menestyksekkääseen suorittamiseen. Se aiheuttaa aiheiston perusteella kyynistymistä ja katkeruudentunteita organisaatiota kohtaan; osalla jatko-opiskelijoista on petetty olo. Heidän mukaansa nykytilanne on myös omiaan heikentämään yliopistolla tehtävän tieteen laatua.

HX: Et ei sitä voi ajatella, et jos ihminen (jatko-opiskelija) houkutellaan johonkin maailman vaativimpaan työtehtävään et se sit ite siitä jotekin vaan selviää.

HX: Muahan ei ohjattu ekan kolmen vuoden aikana yhtään, koska professori teki näitä muita asioita. Et parin kuukauden välein nähtiin ja noin 55 minuuttia keskusteltiin projektista ja pari minuuttia jostain muusta ja lopuksi todettiin et palataan sitten tähän sun väitöstyöhön ens kerralla. Oisin tarvinnut ohjausta sen väitöskirjan kanssa enemmän, samaan aikaan oli monta muuta jatko-opiskelijaa, jotka päätti nostaa kytkintä, koska ohjaus oli niin huonoa. Ruotsalainen kollega kertoi, että heillä maksetaan 100 tuntia ohjausta perus vuosi per jatko-tutkinto-opiskelija. Miten paljon hyvää sillä täälläkin voitaisiin saada aikaan! Et jos halutaan ihmiset kolmeen ja puoleen vuoteen pihalle, ni väittäisin, että se ohjaus edistäisi sitä. Nyt se rahoitus on nolla euroa ja aina pois jostain tuottavasta. Toki kaverista saadaan könttökorvaus mutta... kyllä tää niin ikävästi rahan ympärillä pyörii, et sitä kun jostakin löytyis lisää.

HX: Professorien pitäisi olla enemmän mukana tutkimusprojekteissa. Jos vertaataan muiden jatko-opiskelijoiden kokemuksia laadukkaammissa yliopistoissa, ni suurin osa sanoo, että heidän ohjaajansa tietää tasan tarkkaan mitä ne on tekemässä. Tästä johtuen proffat pystyy antamaan heille hyviä neuvoja ja johtaa heitä hyvin. LUT:ssa professorit eivät osallistu niin paljoa. Meillä pitäisi olla edes viikottaiset palaverit joissa yhdessä tarkistettaisiin tutkimusprojektien tilanne. Tällaisten puuttuminen johtaa tutkimuksen laadun heikkenemiseen. Professorit ovat johtajia ja heidän tulisi viettää aikaansa jatko-opiskelijoidensa kanssa.

LMX-teorian mukaan esimiehen ja alaisen välisen suhteen alhainen laatu heikentää työntekijän tehokkuutta, motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Korkealaatuinen suhde JD-R-mallin mukaan lähijohtajan tuella ja palautteella työstä voidaan vahvistaa työntekijän voimavaroja ja vähentää stressiä (Schaufeli et al. 2014, 64). Toisaalta lähijohtajan poissaolo voidaan aineiston perusteella kokea joissain tilanteissa myös luottamuksenosoituksena. Poissaolo voi henkilöstön mukaan olla alaisen työhyvinvoinnin näkökulmasta joskus hyvästäkin.

HX: Hän ei puutu millään tavalla mun tekemisiin ja tavallaan kysehän on silloin luottamuksesta. Jos luottaa siihen et toinen tekee mitä sen pitääkin tehdä ni ei siinä silloin tarvita mitään ylimääräisiä temppuja.

HX: Mulla on sellanen tilanne, et niin kauan, kun se lähiesimies ei aiheuta mulle työpahoinvointia ni mä oon tyytyväinen.

Johtajuuden tuki tai sen puute on tutkimusten mukaan sitä tärkeämpää työntekijän hyvinvoinnille, mitä enemmän alainen kokee tarvitsevansa ohjausta. Esimerkiksi jatko-opiskelijat ovat tämän teorian mukaan suuremman avun tarpeessa jo työkuuvansa vuoksi, kuin esimerkiksi monta vuotta tiedettä tehneet professorit. Lisäksi tukeen vaikuttaa johtajan ja alaisen välinen suhde, vallitseva tilanne ja tuen arvostus. Varsinkin lähijohtajan emotionaalisella tuella voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin merkittävästi. Lisäksi tutkimustulosten mukaan poissaoleva johtaja heikentää tuen tarpeesta riippumatta työhyvinvointia. (Rhoades et al. 2002, 710-711; Hetland et al. 2007, 61)

HX: Puuttuu esimiestyönperinne, et ei tiedetä mitä se on. Ja eihän täällä kuitenkaan halua tulla johdetuksi, et jokainen on oman työnsä paras asiantuntija. Mut kun se ei toimi, kun toisilla on liikaa töitä ja toisilla vastaavasti liian vähän.

Johtamisen puuttuminen näkyy yliopiston henkilöstön mukaan myös epätasaisena työkuormana.

6.2.7 Yhteishengen vahvistamista ja erilaisuuden ymmärtämistä

Aineiston perusteella lähijohtajan vastuulla olisi myös huolehtia yhteishengestä. Heidän tulisi varmistaa, että koko tiimin välillä on riittävästi kommunikaatiota. Lähijohtajan tulisi varmistaa, että kaikki tekevät töitä samojen tavoitteiden eteen ja yhteistyö toimii hyvin. Heidän tulisi myös ratkaista mahdolliset konfliktit tiimin sisällä ja taata työrauha.

HX: Jos miettii minkälaisia on ne tilaisuudet, joissa niitten ihmisten kanssa, niinku ihminen to ihminen keskustelua tapahtuu, ni meil on käytännössä kaks kolme kertaa vuodessa sellanen yhteinen illanvietto, mis rupertellaan ja vieteään aikaa. Ja selvästi sitä ihmiset arvostaa. Mut sellasta toisten ihmisten kuuntelemista ja niitten huolien pohtimista ni sitä pitäis pystyä tekemään enemmän, pitäis olla entistä enemmän kuulolla, et miten ihmisillä menee ja mikä on se meininki. Koska jos se meininki pettää ni tekemisen motivaatio loppuu siihen paikkaan. Niin kauan kun se meininki on hyvä, ni vaikeistakin asioista selvii, mut sit jos rupee takkuamaan ni ei tuu mistään mitään.

HX: Kaikki tekee samaan suuntaan niitä asioita ja esimiehen tehtävänä on valvoa sitä, ettei joku vedä eri suuntaan ja varmistaa ettei tuu mitään sellasia konflikteja ihmisten tai yksiköitten tai tiimien välillä.

HX: Jos tiimissä vaikka huomaa, et siel on jonkinnäköstä kireyttä tai muuta ni, tavallaan niinku puuttua sit heti siihen, eikä niinku vetäytyä nurkan taakse, et kysyy ihan reilusti et onks jotain.

Tehtyjen haastatteluiden perusteella lähijohtajien tulisi ymmärtää erilaisuutta. Sitä kautta he voivat paremmin johtaa erilaisia ihmisiä, vahvistaa yhteishenkeä yliopistolla ja toimia esimerkkinä muille. Aikaisempien tutkimusten mukaan hyvä lähijohtaja arvostaa erilaisuutta ja osaa ottaa yksilön tarpeet huomioon (Kumpulainen 2013, 18)

HX: Työhyvinvoinnin yksi aika iso ilmentymä on se, että pitää sietää erilaisuutta. Kaikki tutkijat on tavallaan taiteilijoita ja aika erikoisiakin persoonia, ni

se koko kombinaatio pitää saa sellaiseksi että nää juttelee keskenään. Et säily hyvä tekemisen meininki.

HX: Taustatkin saattaa olla erilaisia, et jos katsoo ihan eri vinkkelistä ni voi olla vaikea löytää yhteistä säveltä.

HX: Meillä on kaikenlaisia kuplia tässä talossa ja jokainen elää siitä omassa maailmassaan, ne ei näe eikä tunnista toisia, ne ei ymmärrä erilaisuutta, erilaisia tapoja työskennellä ja se saattaa vaan johtua siitä et ne ei osaa kattoo ulospäin. Siellä tulee just johtamiseen liittyviä asioita, mitä mainitsin ne erilaiset kuplat, ihmisten ymmärrys. Se kyky ymmärtää sitä erilaisuutta on meillä heikko.

Tehtyjen haastatteluiden perusteella yliopiston henkilöstö toivoisi lähijohtajalta enemmän tukea ja ohjausta myös urasuunnitteluun sekä ammatillisen osaamisensa kehittämiseen. Yliopiston tulisi järjestää erilaisia koulutuksia ja seurata henkilöstönsä osaamista ja sen kehittämistä.

HX: Toivoisin et olisi joku jonka kanssa käydä niitä keskusteluja, keskipitkän aikavälin suunnittelua et mihin mä voisin tähdätä. Varmaan tarvii kaikki elementit, eli ison struktuurin siitä, siis semmosesta ura-ajattelusta, et minkälaisia etenemismahdollisuuksia ylipäätään on meillä eri henkilöstöryhmissä. Sen pitäisi olla linjassa sen kanssa et mitä tarjotaan, et jos on intressi kehittyä, ni pitäisi olla oikeanlaisia koulutuksia tarjolla tai sit tapa miten hankkia se muualta. Mut jollekulle se parempi kehittymisen tapa on lähteä suorittamaan esim uutta tutkintoa. Kehityskeskusteluissa pitäisi olla muutakin kuin se, et mitkä on ne konkreettiset tavoitteet, akateemisen tavoitteet, vaan et lähiesimiehen kanssa tehtäisiin sellanen kehityssuunnitelma. josta olis hyötyä ihan talon tasolla ja sit ois sitä tarjontaa.

HX: Miksi ehkä vaihtaisin työpaikkaa, ni puuttuu sellanen työpolku tai uraohjaus tai se et miten voit kehittyä tässä työssäsi, puuttuu sellanen pitkäjänteisyys. Et aika monet sellasen 30-40 välissä on lähtenyt organisaatiosta et onks

se syy siinä et ei oikein oo niitä polkuja kehittyä vai mikä, en osaa sanoa, mut vähän huolestuneena oon kattonut sitä et vanhempi ikäpolvi jää kyllä, mut uudet tulokkaat ei viihdy organisaatioissa. Et onks se ettei olla kauhean tosissaan otettu sitä et ihmiset haluaa kehittymistä ja merkityksellisyyttä, et se ei vaan riitä et on se työpaikka, vaan tarvitaan sitä et, esimiehillekin sellanen valmentava ote, et halutaan kehittyä itse ja kehittää sitä alaista. Oisko esim. sellasia sisäisiä mentorointeja vai mitä et saataisiin siihen sitä kehittymispolkua.

Tutkimusten mukaan onnellisuutta työssä lisäävät oppimis - ja kehittymismahdollisuudet (Danna et al. 1999, 368-369; Ersoy et al. 2017, 376-367). Jatkuvassa muutoksessa johtajan merkitys henkilöstö kyvykkyyksien kehittämisessä korostuu. Yhtenä johtajan avaintehtävistä tulisi olla työntekijöiden oppimisen ja kehityksen edistäminen. (Kumpulainen 2013, 18)

Yliopistolla tulisi henkilöstön mielestä myös muistaa antaa kiitosta – niin lähijohtajien kuin ylemmänkin tason. Arvostuksen osoittaminen vahvistaa koettua organisaation tukea, mikä on omiaan vahvistamaan työtyytyväisyyttä (Meriläinen 2011, 24–25).

HX: Silloin kun on tämmösiä koko tiimin onnistumisia ni hän muistaa hyvin kyl kiittää, et välillä on vaik sellasia jäätelöaamiaisia, mikä ei oo mikään kallis juttu, tämmönen pikkuextra, mut siitä se työmotivaatio taas kasvaa. Et kun on tämmösiä pieniä muistamisia.

HX: Et sais niinku esimerkiksi hyvästä työstä kiitosta.

HX: Sitten on tämmösiä pieniä asioita, ihmisten huomiointi ja ihmisten muistamista, jopa erilaiset palkitsemiset tän tyyppiset asiat, eihän meillä ole sellasia mitään. Ainoa mistä meitä muistetaan tällä hetkellä, on se jos sä kirjoitat Jufo kolmosen ni sä saat pienen palkkion siitä tai joku tämmönen, joka on siis ihan jotain muuta kuin henkilöstöjohtamisen mekanismi. Se on tulospalkkio pelkää.

Työstä saatu arvostus, palaute sekä koettu esimiehen ja kollegoiden tuki ovat omiaan vähentämään työntekijöiden kokemaa työstressiä. (Danna et al. 1999, 368-369; Ersoy et al. 2017, 376-367)

6.2.8 Johtajan oikeudenmukaisuus

Suurimmat epäoikeudenmukaisuuskysymykset liittyvät työmäärään, mistä kerrottiin kappaleessa 6.1.2. Lähijohtajat jakavat työtehtäviä epäoikeudenmukaisesti, lähinnä perustuen heidän arvioonsa työntekijöiden kyvykkyydestä ja suostuvuudesta tehtävien hoitoon. Työtaakaan epätasapaino kuormittaa niitä, jotka eivät osaa pitää rajojaan ja kieltäytyä tekemästä liikaa.

HX: Miulle on esimies sillai hienovaraisesti vihjannut, et teetkö nämä ja teetkö nämä. Ja sitten kun oon sellanen, etten oo osannut kieltäytyä ni sitten oon joutunut tekemään aika paljon, siis käyttämään sellasta omaa aikaa töihin. Jotenkin on tullut sellanen tilanne et jo jatko-opiskeluvaiheessa sain enemmän kuin muut. Joissakin paikoissa ne rakenteet on vähän... ja sitten kun on sekä suomalaisia että ulkomaalaisia, ja jos on enemmän esimerkiksi ulkomaalaisia niin suomalaisille tulee helpommin kaikki nää mahdolliset tehtävät, koska on niinku helpompi et puhutaan suomea.

Suurempi työtaakka myös heikentää osan työntekijöiden uramahdollisuuksia ja antaa paremmat mahdollisuudet toisille. Joskus lähijohtajat ovat myös vieneet alaisensa kunnian hyvin tehdystä työstä.

HX: Töitä ja vastuita joista ei myöskään millään tavalla palkita, ei urakehityksessä ei millään muullakaan keinoin. Ja siten toisilla on paljon paremmat mahdollisuudet edetä urallaan tai vetäytyä sellaseen ekologiseen lokeroon joka itelle sopii.

HX: Paljon on sitä, että ylemmät henkilöt ottaa alaisensa kunnian ja palkkion. On ollut hyvin räikeätäkin.

Yliopiston henkilöstö kokee, että lähijohtajien oikeudenmukaisuudella voitaisiin parantaa työhyvinvointia. Läsnäolo ja kaikkien tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu vahvistaa yhteishenkeä ja työhyvinvointia.

HX: Se on se oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, lähestyttävyyys. Et sä voit olla ihmisten kanssa, kaikki uskaltaa tulla sulle keskusteleen, pystytään käsittelee eri asioita, ei muodostu niitä hoveja ja klaaneja ja suosikkiporukoita. Silloin asiat on kunnossa.

Johtajan oman oikeudenmukaisen ja eettisen käytöksen sekä työtehtävien tasapuolisen jakamisen ohella oikeudenmukaisuutta on henkilöstön mielestä myös se, että johtaja puuttuu rehdisti työyhteisössä ilmeneviin ongelmiin.

HX: Se on varmaan eniten, et jätetään ne hankalat asiat lillumaan. Siitähän se monesti sitten tulee, et joku kokee että hänen ongelmaansa ei kukaan puutu. Et hän on sanonut esimiehelleen, mutta hän ei ikinä siihen puutu ni sit onkin huono esimies.

Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset voivat todistetusti aiheuttaa henkilöstölle huomattavaa stressiä. Lähijohtajan oikeudenmukaisuudella on työntekijän työhyvinvointiin ratkaiseva vaikutus. (Perko 2013, 28)

6.2.9 Johtamistehtäviä ei ole määritelty yliopistolla

Haastateltavien mukaan iso ongelma yliopiston lähijohtamisessa on se, ettei johtamistehtäviä ole opetus- ja tutkimushenkilöstön osalta tunnustettu. Johtotehtäviin valituiden tulee tästä johtuen tehdä johtamistyötään jo olemassa olevan työnkuvansa lisäksi.

HX: Tää on iso ongelma, kun meillä tällä hetkellä periaate on sellanen, että meil ei ole esmes akateemisia ammatillisia johtajia. Ja ne ei ole myöskään ole

osa virallista toimenkuvaa. Eli periaatteessa mun ei pitäis tehdä mitään niistä asioita mitä mä teen kaiken työaikani ja suuren osan vapaa-ajastani. Et siit puuttuu ensinnäkin ne rakenteet joihin voisi palkata, kaikki nää tämmöset hommat, jotka normaalissa työorganisaatiossa ei ole oman toimen ohella. Vaan jos olet, dekaani on ehkä ensimmäinen taso, et dekaani on ammattijohtaja siinä ja sekin on määräaikainen. Et meilt puuttuu tää tämmönen, et jos se saatais ensiksi edes, että mitä se tarkoittaa, että olet esimies.

HX: Miul meni varmaan viis vuotta tajuta itsekin se, et iso osa miun työstä on sitä esimiehenä toimimista. Yks miun alainen kerran valisti et se on muuten siun homma. Se oli aika sellanen pysäyttävä kokemus tajuta.

Henkilöstölle on epäselvää, mitä kaikkea johtamistehtävät ylipäätään sisältävät. He toivovat, että työnkuvat ja tavoitteet johtotehtävissä olisivat selkeämmät. Tällä hetkellä johtamistehtävissä olevien odotetaan myös suoriutuvan tutkimus- ja opetus-työstä yhtä tehokkaasti kuin muiden työntekijöiden, vaikka heillä on samanaikaisesti esimiesvastuu. Yliopistolla ei ole esimerkiksi määritelty, miten kauan eri johtamistoi- miin kuuluisi eri organisaatiotasolla tulisi käyttää aikaa.

HX: Kuinka paljon sinun tulisi käyttää siihen työaikaasi vai eikö tulisi käyttää. Jo se auttais, et jos meil ois vaik, et jos sulla on tiimivastuu tai ohjelmavastuu, ni se tarkoittaa sitä et sä käytät yhden työpäivän viikosta tähän ja mitoitat työsi niin, et mikä se on se määrä joka riittää.

Lähijohtajina toimivien työroolin epäselvyys voi aiheuttaa heillekin riittämättömyyden tunnetta ja heikentää työhyvinvointia.

6.2.10 Johtamisesta ei palkita

Koska johtamistehtävää ei ole määritelty yliopistolla riittävästi, sitä ei myöskään mitata kunnolla eikä siitä palkita. Tästä johtuen henkilöstö kokee, että lähijohtajan teh-

tävä on hyvin epäkiitollinen ja epäselvä. Heidän mielestään nykyisessä palkkausjärjestelmässä tulisi ottaa johtamiseen käytetty aika ja työpanos huomioon. Johtamistehtävät vievät muulta työltä kuitenkin merkittävästi aikaa. Se vaikuttaa välillisesti, mutta haitallisesti myös johtotehtäviä tekevän tutkijanuraan.

HX: Eihän meidän järjestelmä millään tavalla palkitse esimiestä. Jos sä joudut esimieheksi, ni sehän on pois siitä sun omasta tuloksestas. Siinä on taas joku JUFO vähemmän kirjoitettuna, jos sul on paljon alaisia. Eli tää on hyvin epäkiitollinen tehtävä. Vain tyhmä rupee esimieheksi. Jos sä rupeat esimieheks ni sehän tarkoittaa sitä, että sulla sinä aikana syntyy sitä muuta mitattavaa tulosta vähemmän, mutta se näkyy viel monta vuotta sen jälkeen. Sekä laskentamekanismeissa että sitten taas, jos mietit jotain tutkimustakin, ni tutkimuksen käynnistämiseen menee aikaa ja tulosten julkasuun menee aikaa. Jos lähdet johku esimiestehtävään, ni sä kärsit siitä seuraavat viis tai kymmenen vuotta.

HX Mä oon käytännössä tehnyt tämmösen ammatillisen itsemurhan, kun oon lähtenyt tähän esimiestehtävään ja teen sitä itte paljon ja koen vajavuutta sen suhteen et mitä pitäis tehdä. Et jos kattoo intrasta esimiestyön opasta ni siin tulee sellanen olo, että huonostipa minäkin tätä työtä teen. Et se riittämättömyyden tunne. Meidän johtamisjärjestelmät ei kauhean hyvin tue sitä esimiestyötä et se jää aikapitkälti sen varaan mitä itse teet, mut et kyl mä oon siinä asemassa nyt, kun olen esimieheni, ni voin vaikuttaa siihen omaan toimenkuvaani ja kaikillahan ei tätä mahdollisuutta ole. Vaikka palkka tippuisi niin työsuhde säilyy, mut monella ei ole näin. Siinä kun sitten mieltii, että palveleeko muita vai teenkö niitä asioita, joista minua mitataan, ni moni on eri asemassa.

HX: Eihän sitä mitata missään. Ei mikään meidän YPJ-luokitus tai muu vastaava ota millään taval kantaa et kuinka monen ihmisen esimies sie oot tai et kuinka monen ihmisen työhyvinvoinnista sie oot suoraan, ihan jo juridisestikin suoraan vastuussa. Eihän se näy missään, mikä tavallaan tekee siit roolista sellasen, et se on nyt vaan sellanen pakollinen paha mikä pitää siinä ohes vaan koittaa jollain tavalla hoitaa. Myönnän et oli se itellekin sellanen pysähtymisen paikka tajuta et täähän on miun homma. Miun pitää tehdä tätä, mut ei

miul oo tähän mitään koulutusta, eikä tässä asiassa menestymistä mitata millään, mut tää on vaan pakko hoitaa. Hyvästä johtamisesta ei toisaalta myöskään palkita, vaan päinvastoin; johtotehtävät voivat jopa laskea henkilön kokonaispalkkiota, koska johtamiseen käytetty aika on suoraan pois siitä työajasta, jolla hän voisi tehdä yliopiston palkkausjärjestelmän näkökulmasta mittavaa tulosta.

Tällä hetkellä henkilöstö kokee palkitsemisjärjestelmän epäoikeudenmukaiseksi ja epämotivoivaksi Sen ohella ajan puute sekä roolin epäselvyys johtavat haastateltavien mukaan huonoon johtamiseen myös niiden lähijohtajien toimesta, jotka halusivat olla hyviä johtajia. Ratkaisuksi henkilöstö tarjoaa lähijohtajien roolien määrittelyä ja palkkiojärjestelmän muuttamista.

HX: Et olis sellaset määrittelyt ja sit se huomioidaan siinä palkkausjärjestelmässä, et sit sulta ei odoteta näitä muita suoritteita vaan sitä esimiestyöosuutta arvioidaan siltä pohjalta. Et joku muu keino arvioida sitä et ooksä nyt hoitanut hommas vai eksä oo hoitanut. Meiltä puuttuu tää järjestelmä kokonaan et siinä mielessä kaipais ehdottomasti selkeämpää. Et nyt meil on vaan tukipalvelutehtävät ja jos se ei oo tukipalvelutehtävä ni sit on tää slogan et kaikki tutkii, kaikki opettaa kaikki hakee ulkoista rahaa. Jos siihen päälle lyödään sit viel ne esimiesvastuut, ni sit ne hoidetaan just näin, niinku ne hoidetaan.

Henkilöstön näkemys on linjassa suoritusarviointitutkimusten kanssa. Työntekijöiden panokset keskittyvät niihin asioihin, joista organisaatiossa palkitaan. Näin ollen yliopiston palkkausjärjestelmä ohjaa tällä hetkellä keskittämään aikaa muuhun kuin johtamiseen. Lisäksi se vahvistaa distributionaalisen epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. (Ukko et al. 2007, 41; Colquitt et al. 2001, 425)

6.2.11 Johtamisen laatua ei arvioida riittävästi

Aineiston perusteella lähijohtajien toimintaa ei myöskään arvioida yliopistolla riittävästi. Arvioinnin puute mahdollistaa huonon johtajuuden. Se yhdistettynä palkkion

puuttumiseen on johtanut tilanteeseen, jossa lähijohtajilta puuttuu insentiivit hyvään johtamiseen. Johtamista kyllä seurataan yliopistolla esimerkiksi 360-arvioinneilla, mutta haastattelujen perusteella lähijohtajien ei ole pakko osallistua arviointiin eikä huonoista tuloksista tule sanktioita.

HX: Me käydään vuotuiset kehityskeskustelut ja 360 esimiesarvioinnit.

HX: 360 mittarien antamat tulokset ei näy palkkauksessa mitenkään eikä kenenkään ole niihin pakko mennä. Kutsuissa lukee et kaikkien esimiesten pitäisi mennä, mut tiedän meidänkin yksiköstä aika monta esimiestä, jotka ei oo koskaan ollut niissä jutuissa mukana. Monet mieltää, et se on hukkaan heitettyä aikaa, koska sitä ei mitata millään. Kisassa pitää juosta kovemmin, ni sit juostaan kovemmin mut ei oo niinkään väliä et miten juostaan.

HX: Ei oo ollut (360-arviointeja) tai sit ne on ollut hyvin salassa, etten oo huomannu.

HX: Kyllä 360 meillä toteutetaan, ootas nyt ei se ny kauhean usein oo, mut oon mäkin sen 3-4 kertaa käyny. Jonkun kerran käyny, mutta siis, en uskalla sanoa onko viiden vuoden välein vai mitenköhän mahtaa olla. Mutta edelleen, se ei ole pakollinen...Eikä kukaan seuraa (tuloksia).

Henkilöstö peräänkuuluttaa johtamisen pakollisia arviointeja ja huonoon johtamiseen puuttumista. Tällä hetkellä huonon esimiehen alaiset jäävät tilanteessaan täysin yksin. Pakolliset arvioinnit voisivat haastateltavien mukaan parantaa osan johtajien käytöstä ja suunnata huomiota enemmän henkilöstön työhyvinvointiin.

HX: Ni sit se vois ehkä vähentää sellasta ahdistusta niistä lähellä tapahtuvista asioista ja ehkä luoda myös paineen siihen et kiinnitetään huomiota niihin hyvinvointiasioihin... Et ei tarttis jäädä siihen huonoon tilanteeseen jossei se itelle sovi, ja sais jotain tukee siihen. Et joku kysyis sulta vaik kerran vuodessa et mites täällä menee, ja se ei ois se oma lähiesimies joka sen kysyy. Ja sit se et siihen etsittäis ratkaisua, ja ois vaikka sanktioita joistain huonoista jutuista.

Aikaisempien tutkimusten perusteella suoritusmittausjärjestelmän onnistunut implementoiminen ohjaa henkilöstön käytöstä organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta suotuisaan suuntaan. Mittaristoon valitut elementit toimivat viestinä johdolta henkilöstölle; ne kertovat henkilöstölle selkeästi mitä asioita organisaatio pitää todellisuudessa arvossaan. Onnistunut suoritusmittaaminen parantaa työtyytyväisyyttä sekä ohjaa henkilöstöä jatkuvan kehittymisen tielle. Johtamisen pakollisella ja kattavammalla mittaamisella yliopisto voisi tutkimusten perusteella vaikuttaa johtajuuden kehittämiseen. (Ukko et al. 2007, 41)

6.2.12 Johtajien valinta ja perehdytys

Nykytilanne yliopistolla on johtanut siihen, etteivät monet haluaisi ottaa johtamistehtäviä itselleen. Aineiston perusteella osa huonosta johtajuudesta selittyy sillä, että johtajiksi on organisaatiossa määrätty ihmisiä, joita se ei ole alkuunkaan kiinnostanut.

HX: Esimerkiksi kauheasti kritisoitiin aikanaan osastojen johtajia, ne joskus valettiin vähän vastentahtoisesti, siis niin että ihminen ei välttämättä halunnut siihen, mut ko ei ollut parempiakaan vaihtoehtoja, ja sit niitä kritisoitiin et ei siitä ole johtajaks, no ei ollut mut ne olivat sit hyviä tiedemiehiä. Ainahan se ei kohtaakaan, mut mie koitan aina sanoa, et muistakaa et ei nää oo itte into pinkona halunneet siihen asemaan, vaan se on vähän niinku pakotettu tilanne ja silloin ei voi kauheasti edellyttää johtajaominaisuuksia.

HX: Rekrytointi tai valintahommassa pitäisi kattoo se kiinnostus. Et annetaan niitä esimieshommia sellaselle, joka on siitä johtamisesta kiinnostunut.

Johtamistehtäviin rekrytoitaessa tulisi henkilöstön mukaan ottaa enemmän huomioon henkilön sopeutuvuutta esimieheksi, eikä painottaa ainoastaan akateemista meritoitumista. Lähijohtajiksi hakeville tulisi teettää psykologiset testit ja lisäksi heidän tulisi jotenkin osoittaa johtamisorientoituvuutensa ja -osaamisensa.

HX: Peruste ei saa olla pelkästään akateeminen meritoituminen vaan siinä pitäis olla selkeästi henkilöstöosaaminen. En tiedä millä tavalla se osoitetaan, mut kun monella on se henkilöstöosaaminen surkeaa.

HX: Onko edes soveltuva esimieheksi, osaako kantaa vastuuta, kiinnostaako muiden hyvinvointi. Toivoisin et jotenkin edes testattaisiin. En tiedä miten esimiestaitoja testataan täällä, et testataanko millään, ja sit jos oot ollut jossain tosi spesifissä asiantuntijahommassa, ni onko siinä edes ollut aikaa mitään johtamistaitoja kehittää. Mut peruslähtökohdat pitäisi olla kunnossa et reilu ja oikeudenmukainen ihminen, et ei mikään mulkku.

HX: Koulutus on varmaan yks, mut kai siinä ois hyvä jotkut psykologiset testitkin, ettei esimieheksi nouse sellanen, jolle se valta nousee päähän liikaa. Sit sieltä alkaa se pomottaminen. Se avoimuus ja ettei kuka tahansa pääse esimieheksi.

HX: Johtajan tärkein tehtävä on johtaa ja sit jos mennään lähiesimieheksi, ni kyl ne ihmissuhdetaidot ja viestintätaidot kumpaakin suuntaan. Et saa vietyä viestiä ylhäältä alas ja sit puolestaan alhaalta ylös niin et se kokonaisuus parane. Ja sit et antaa vastuuta ja on oikeudenmukainen, nää ne varmaan on.

HX: Ois tärkeetä et johtajilla ois, aika useinhan on jotain ennakkotehtäviä, ehkä sit scenario- tai toimintatapatehtäviä haastatteluissa, jotka kuvais tietyllä lailla arvomaailmaa ja sitä miten toimis eri tilanteissa. Ja et pystyis osoittamaan sitä tavoitteiden asettamista ja saavuttamista et onks siitä kokemusta ja näyttöä.

Henkilöstön mukaan yliopistoilla on Tenure Trackin myötä tulossa myös aivan uudenlaisia johtamishaasteita, mikäli johtamisosaamisen arviointia ei oteta rekrytoinneissa ollenkaan huomioon.

HX: Nyt kun lähes kaikki tehtävät täytetään jatkossa Tenure Trackillä, niin meille tulee johtajia Kiinasta, Intiasta ja ties mistä aivan erilaisista kulttuureista, ni miten tää ihmiset johtaa esimerkiksi suomalaista tutkijaryhmää? On todella

mielenkiintoisia haasteista tulossa, johon tulisi varustautua. Eihän esimiestoiminta ole missään roolissa valintaprosessin aikana, ainoastaan tieteelliset meriitit. Minkä verran se on hankkinut rahaa edellisessä toimessa? Mitkä on opetusansiot? Ei oo missään kohtaa kriteeriä esimiestoiminnalle, mikä on aika jännä juttu. Monesti kun valitaan aika kovakin tiedemies, ni mistä myö tiedetään minkälaiset esimiesvalmiudet sillä on, ja minkälaisesta johtamiskulttuurista se on?

Testaamisen lisäksi aineistosta nousi esiin perehdyttämisen tarve. Henkilöstön mielstä johtotehtäviin valituille pitäisi antaa kunnollinen perehdytys tehtävänsä. Tällä hetkellä perehdytystä on ollut vaihtelevasti. Organisaatiossa on aineiston perusteella pääasiassa luotettu siihen, että yksilöt löytävät Intrasta tarvittavan tiedon tai pärjäävät itsenäisesti.

HX: Voishan sille edes kertoa et nää muuten kuuluu näihin tehtäviin.

HX: Siinä vaiheessa, kun esimieheksi jouduin, olisin tarvinnut edes jonkinlaisen perehdytyksen siitä, et mitä se oikeestaan edes tarkoittaa et oot esimies. Minkälaisissa vastuissa olet, toki nykyään siihen on jonkin verran panostettu et on tullut koulutuksia ja esimiesarviointihommia mikä on ihan helvetin hyvä juttu. Et on se esimiehen rooli tääl vähä noussut. Mut silloin alkuun ei ollut niinku mitään.

HX: Joku koulutus vaikka, luulis et vaadittais et käytäis edes joku koulutus. Et avais sitä vähän et tää ei oo pelkästään tätä tutkimusta vaan et sun pitää osata olla ihmisten kanssa ja se vuorovaikutus ja tämmönen ihan oikeesti. Se ei vaan toimi, jos ei oo sellasta.

HX: Siitä on niin kauan aikaa, mut ei meillä mun mielestä sellasta oo. Et kyllähän näitä tämmösiä asioita on tullut muita kautta ja eri vaiheissaan. Ite oon ollut myös ammattiliiton toiminnassa et sitä kautta sitä tietoa on saanut, mut en mä muista et täältä olis tullu. Saattaahan meillä jotain pakettia Intrassa olla, mut en mä muista, et oonko kattonu koskaan.

HX: Paljon sellasia tietynsordin perusasioita voidaan kyllä kouluttaakin. Jotka niinku liittyy vaikka nyt siihen kuormittavuuden tunnistamiseen ja ylipäätään siihen, et ymmärretään et mitä ne on ne esimiesvastuut, muutakin kun sitä lomien hyväksyntää, tai jotain muuta mikä tapahtuu tuolla järjestelmissä ja et ymmärretään et kun on niin esimiestehtäviä mitkä tulee organisaatiosta et mikä niitten funktio on. Et mitä varten esimerkiksi ne kehityskeskustelut käydään, et ehkä niillä on muitakin funktioita, et niitä ei käydä sen takia et yliopisto määrää niin, vaan niillä on oikeasti ihan merkitys. Ylipäätään et hahmottaisivat paremmin mikä on heidän vastuunsa kommunikaatiosta sekä yksittäisten työntekijöiden kanssa mut ehkä myös työyhteisön ja sen tiimin keskinäisessä toiminnassa

Aineiston perusteella myös esimiestehtävissä toimiville tulisi tarjota organisaation puolesta tukea tehtäväänsä. Lähijohtajille tulisi antaa tietoa ja koulutusta, sekä selvittää mikä heidän roolinsa on johtamiensa ihmisten työhyvinvoinnille. Tehtyjen haastatteluiden perusteella lähijohtajina toimivilla on epäselvä työrooli, mikä on todistetusti omiaan heikentämään heidän työhyvinvointiaansa (Juuti 2006, 110)

6.2.13 Lähijohtamisen kehittäminen

Aineiston perusteella huonoa johtajuutta ei voi yliopistolla korjata koulutuksella. Silti henkilöstö toivoo, että johtamiskoulutuksia tarjotaan useasti ja säännönmukaisesti. Henkilöstö katsoo, että johtajalla joko on hyvän johtajan ominaisuuksia tai persoonallisuus – tai sitten ei. Tästä riippumatta lähijohtajat tulisi velvoittaa osallistumaan johtamiskoulutuksiin. Koulutusta tulisi myös tarjota yhä kansainvälistyvän henkilöstön johdosta englanniksi.

HX: Miun pitää rehellisesti sanoa, et meillä on ollut näitä johtamiseen liittyviä koulutuksia, mut täs talossa tuntuu yleinen mielipide olevan, et kun ei se kannettu vesi kaivossa pysy, et jos ihmisessä ei itessään ole niitä ominaisuuksia, jossain määrin niitä pystyy koulutuksella saamaan... Mut et miten sie suhtaudut muihin ihmisiin ja oot sie hyvä kuunteleen, kyl ne on ihmisessä sisässä jo.

Et sit niitä tulee niitä kommentteja et niitäkin koulutetaan, mut ei niissä johtajataidoissa ole mitään edistystä tapahtunut. Mut se on hyvä tietysti et tarjotaan mahdollisuutta.

HX: Pakko on esimerkiksi esimieskoulutuksia, joiden kielen ois pakko alkaa muuttua englanniksi.

HX: Koulutus varmaan olis yksi mutta toki mä tiedän sen, että kaikille ne ei mene perillä edes kouluttamalla, koska nehän on syntyjään tai Luojan armosta maailman parhaita tai fiksuimpia ja osaa kaiken, ni eihän sellaseen ihmiseen mikään mee ees perille kouluttamalla. Mut mun mielestä sitä koulutusta pitäisi ensinnäkin A) tarjota ja B) jos ihmiset on esimiestehtävissä, ne pitäis velvottaa.

HX: Kyllähän se tietynlaista pelisiltää vaatii. Et varmaan jotain taitoja voi kouluttaa mut lähtee perusluonteesta.

Saatu aineisto vahvistaa henkilöstön näkemystä siitä, että lähijohtajien rekrytoinneissa tulee huomioida tarkemmin sekä hakijoiden kiinnostus ihmisten johtamiseen että aikaisempi johtamisosaaminen. Valittujen henkilöiden johtamistaitojen kehittämisessä voisi henkilöstön mielestä olla hedelmällistä kouluttaa pienempiä asiakokonaisuuksia isompien koulutuskokonaisuuksien sijaan. Ne voisivat olla esimerkiksi yksittäisiä työkaluja tai toimintatapoja esimiestyöhön liittyvien haasteiden ratkaisuun.

HX: Tottakai kaiken pystyy oppimaan ja työkalujahan on maailma täynnä. Onhan näitä ihmiskohtamiseen kaikenmaailman sapluunoita, et millä tavalla käydään läpi. Et käyttää sit näitä työkaluja joilla voi irroittaa sen ongelmanratkaisun itsestään jolloin siitä tulee enemmän asiaratkaisu, jotain tälläsiä vois olla siinä ja sit just se et uskaltaa tehdä päätöksi. En ehkä niinkään ihmisen johtamisen opettamista, tai siis sellasta, että kuinka tulet hyväksi johtajaksi, ni se voi olla vähän haastavaa, mut just tällaisten työkalujen opettamista tiettyihin ongelmatilanteisiin ni se vois olla ehkä kaikkein paras.

HX: Jonkinlaisia, ne voi olla samanlaisia pienempiä palasia niinku vaikka meillä on jotain pedagogista koulutusta tarjotaan, se vois olla jonkun kokoisia palasia tietyin väliajoin. Ja ei ois yhtään haittaa, vaikka samoja asioita kerrattaiskin viiden tai kymmenen vuoden välein.

Työkalujen ja tuen avulla vaikeatkin asiat voisivat ratketa vaivattomammin. Lähijohdajan kynnyksellä tarttua ongelmiin olisi pienempi ja haasteita voitaisiin käsitellä systemaattisesti ja prosessimaisesti, jolloin ne henkilöityisivät vähemmän ja aiheuttaisivat vähemmän stressiä. Henkilöstö muistuttaa, että monet johtamiseen liittyvistä taidoista ovat aivan tavallisia työyhteisötaitoja.

HX: Monet ne keskeiset asiat vois olla ihan niitä pieniä, et arjessa just sitä työkuorman säätämistä ja neuvojen antamista ja vierellä kulkemista ja kuuntelemista. Ei ne oo ihmeellisiä, et ne on ylipäättään kenen tahansa työyhteisössä toimivan. Et monet esimiestehtävistä on sellasia et niihin ei tarvita sen suurellisempaa analyyttisiä valmiuksia tai kykyä ymmärtää suuria kokonaisuuksia. Et monet tiiminvetäjät ni, se riittää et ne pystyy omalle porukalle, et ne luottaa ja kokee et asiat menee parempaan päin ja se on ihan tarpeeksi.

HX: Ei esimiehen tarvitse itse osata kaikkea, mutta omilla toimillaan hän pystyy samaan parhaan esiin työporukasta.

HX: Peruslähtökohdat pitäisi olla kunnossa et reilu ja oikeudenmukainen ihminen.

6.3 Strategisen johtamisen kehittäminen

Aineiston perusteella on löydettävissä useista keinoja, joita käyttämällä Lappeenrannan teknillinen yliopisto voi kehittää strategista johtamista ja sitä kautta parantaa henkilöstön työhyvinvointia. Kysyttäessä henkilöstöltä yhtä keinoa, jolla strategisen johdon toimintaa tulisi kehittää ei aineistosta noussut vain yhtä tai kahta asiakokonaisuutta, vaan vastaukset jakautuivat laajalle alueelle. Aineistosta nousi muun muassa päätöksentekoon, avoimuuteen, muutosjohtamiseen, henkilöstön palkitsemiseen ja viestintään liittyviä asiakokonaisuuksia. Seuraavaksi syvennyttään yliopiston henkilöstön näkökulmasta tärkeimpiin työhyvinvointia parantaviin toimiin.

6.3.1 Strategiseen päätöksentekoon osallistaminen

Kuten tässä työssä on jo aikaisemmin tuotu esille, strategisen muutoksen toteuttaminen vaatii henkilöstön kanssa yhteisen vision luomista (Juuti et al. 2009, 141-142). Saadun aineiston perusteella suurin osa yliopiston henkilöstöstä kokee, että ylimmän johdon tulisi kuulla henkilöstöä enemmän strategisessa päätöksenteossa. Aineistosta nousee esiin tarve erilaisille joustaville vuorovaikutusmahdollisuuksille, kuten keskustelufoorumeille, lähetekeskusteluille ja konsernikahviloille. Kahdensuuntainen vuorovaikutus ja johdon syvempi ymmärrys organisaation eri jäsenien näkemyksistä mahdollistaisi henkilöstön mukaan kattavampaan tietopohjaan perustuvat strategiset päätökset.

*HX: Enemmän pitäisi pyrkiä kuulemaan et miten henkilöstö asiat kokee ja min-kälaista ajatusmaailmaa siellä on. Et ei se tarkoita sitä et pitäis kysyä et min-käläinen päätös tulis tehdä, mut kun meiltä puuttuu aika pitkälti tietynsortin keskustelufoorumit, ni syntyy tilanteita et kuvitellaan et tuolla ajatellaan noin, mut ei ajatella. Tai et tiettyjä näkökulmia jää kokonaan keskustelun ulkopuol-
lelle. Uskon et tulis informoidumpia päätöksiä ja erityisesti sellanen niinku pit-
känähtäimen.*

HX: Jos ei siun urapolku ole ollut semmonen, että olen noussut samassa organisaatiossa aina vain ylemmäs, ni ethän sie voi tietää mitä siellä muualla ajatellaan. Ois ihan hyvä kyllä (osallistaa) ja uskon että meillä olisi annettavaakin päätöksenteon tueksi. Joku tämmönen, esimerkiksi konsernin tiimoilta on ollut näitä konsernikahviloita, joissa ihmiset on saanut esittää kysymyksiä ja mielipiteitä ja jotkut on jopa ehdottanutkin jotain asioita, ni joku semmonen mukava tapa, et ei mitään virallista koska se jäykistää... Et tämmösissä porukoissa vois tulla näitä ajatuksia strategisen päätöksenteon tueksi, on se sit mikä työryhmä vaan.

HX: Schoolin johdon pitäisi kyllä ainakin sitä seuraavaa tasoa kuunnella enemmän. Tiiminvetäjät taas tuntee oman porukkansa. Et jollain tavalla on syytä kuunnella eikä sanella. Ja yliopiston johdon on syytä kuunnella sit taas schooloja, ikäänkuin dekaaneja ja tukipalveluita. Ja sitten taas yliopiston hallituksen on syytä kuunnella rehtoristoa. Ylipäätään on hyvä periaate, että ihmisiä kannattaisi kuulla heitä itseään koskevissa asioissa.

HX: Tietysti henkilöstöä tulisi osallistaa enemmän strategiseen päätöksentekoon, esimerkiksi tekemällä kyselyitä... Ihmisiltä kysyttäisiin työhön liittyvistä asioista säännöllisesti. Ja isojen päätösten kohdalla voisi tarjota mahdollisuutta äänestää.

HX: Toivoisin enemmän keskustelua päätöksentekoon. Vähän niinku tämmönen lähetekeskustelutyypinen juttu. Et ensin käydään yleistä keskustelua, minkä tavoitteena ei ole päästä maaliin, mut millä tuodaan laajasti eri näkökulmia ja sitten kun tulis joku päätösehdotus tulee ni sit, siis mä en suoraan sanottuna edes tiedä miten päätöksiä meillä tehdään, must tuntuu et ne vaan niinku ilmestyy. Ne on sit jonkun henkilökohtaisen valmistelun tuotosta tai jostain, mut välillä tuntuu et on kapeahkosti valmisteltuja. Tää konsernihomma on, oon tykännyt et miten sitä prosessia on viety. Et oli nitä avoimia foorumeita, ja kaikki on kerrottu, et tiedotetaan silloin kun on ja silloinkin kun ei oo tiedotettavaa. Et on edes mahdollisuus älähtää ajoissa, jos kokee et nyt on niinku jotain hirveän oleellista sydämellä tähän liittyen.

HX: Olisi hyvä saada ylimpään johtoon jatko-opiskelijoilta ja professoreilta kokonaiskuva tutkimuksen laadusta ja siitä, miten sitä voidaan parantaa.

HX: Ois kauhean kiva, kun kaikkia kohdeltaisiin tasapuolisesti ja jokaisella olisi oikeus, siis ainakin oikeus tulla kuulluksi. Et eri mielipiteitä vois tuoda esiin vapaammin. Et se tulee ylhäältä alaspäin, on joku hallitus tai rehtori tai joku, siis mä en edes tiedä kuka näitä hommia täällä keksii tai valmistelee ja sit se tulee yleensä schoolin johtajalle, joka laittaa sen osaston johtajalle ja mie kuulen sen sieltä. Et keskusteluyhteys on silleen. Et voi toki omalle esimiehelle mainita tai sit mennä Intraan purnaamaan, mut et se viestintä on hyvin yksisuuntaista. Jos haluat mennä vaikuttamaan, ni se reitti ylöspäin on huomattavasti vaikeampi. En oo tähän omaa aikaani käyttänytkään, koska oma pomo usko, että se on täysin hyödytöntä ja ajan haaskausta, et hän ei näe sitä et meillä on edes mahdollisuutta vaikuttaa alhaalta ylöspäin, mikä on aika surullista.

HX: Jos aatellaan vaikka konsernimuodostusta, ni itellä se ei oo hetkauttanut niin paljon, mut jossain tukipalveluissa se on ollut tosi iso juttu. Niillä on ollut hirvittävän suuri epävarmuus siellä et mitä tapahtuu, mihin täs joudutaan, ketkä potkastaan pihalle. Siel pitäisi olla koko ajan hyvä, tuore, ajantasainen ja uskottava tieto siitä, et mihin ollaan menossa, miks ollaan menossa ja mikä teijän rooli tulee olemaan tulevaisuudessa. Ihmisten pitää kokea tulevansa kuulluksi. Hätä on ollut tosi konkreettinen, kun he (tukipalveluiden henkilöstö) tuntevat että eivät ole ite päässeet yhtään vaikuttamaan siihen mitä tapahtuu.

Aineiston perusteella henkilöstö kokee, ettei sillä ole mahdollisuuksia vaikuttaa strategiseen päätöksentekoon, koska viestintä organisaatiossa on ylhäältä alas saneltua. Päätökset tehdään ylätasolla ja ilmoitetaan henkilöstölle päätöksenteon jälkeen yleensä sähköpostitse tai yliopiston Intraassa. Se aiheuttaa henkilöstössä epävarmuutta ja pelkoa.

Tutkimusten mukaan aidosti kaksisuuntainen, vertikaalinen muutosviestintäkulttuuri oli parempi muutosten jalkauttamiseen (Juuti et al. 2009, 106). Lisäksi kokemukset siitä, ettei henkilöstöä kuulla riittävästi heitä koskevissa asioissa on omiaan aiheuttamaan epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia (Cropanzano et al. 2001, 168-169).

6.3.2 Avoimuutta päätöksentekoon

Tehtyjen haastatteluiden perusteella yliopisto voi henkilöstön mielestä vähentää päätöksiin liittyvää muutosvastarintaa merkittävästi avoimemmalla viestinnällä ja kattavammilla perusteluilla. Avoimuus lisää myös organisatorisen oikeudenmukaisuuden kokemuksia. Tällä hetkellä henkilöstö kokee, että yliopisto ylin johto piilottaa henkilöstöltä tietoa.

HX: Kun on kriittisiä asiantuntijoita työssä, ni avoin kommunikaatio kaikesta mitä tehdään, ni sitä ei varmaan koskaan voi olla liikaa.

HX: Kyl mä nyt kannatan semmosta tietynlaista läpinäkyvyyttä. Et ihmiset ei oo tyhmiä.

HX: Avoimempi päätöksenteko. Et ihan yleisesti ni tää päätöksenteko ni, se voi olla et se on avointa, mut kun sitä ei tiedoteta ni me ei tiedetä onko. Miksi pitää jotain tietoja piilottaa?

HX: Ainahan se avoimuus ja oikeudenmukaisuus kulkee käsi kädessä. Mitä enemmän ihmiset näkee, että tällä perusteella näin on tehty, niin sen paremmin sitten koetaan se asiat oikeudenmukaiseksi, ainakin tiedetään ne syyt. Ja mitä vähemmän tiedetään perusteita, ni aina se haastaa sitten. Et kyllä mä kokisin sen avoimen päätöksenteon yhteydessä, että kerrotais niitä taustoja ni se auttaa.

HX: Eihän ne pahantahtoisuutta tätä pyöritä näin, kun se on. Kyllä ne varmaan pyrkii siihen parhaaseen. Mut mä luulen, että jotta sellanen tunne saatais ihmisille, sehän ei välttämättä oo sitä, että tapahtuu mitään suuria muutoksia tai asiat olis hirveän paljon huonosti, mutta jotta saatais ihmiset... et ne kokee asiat oikeudenmukaisesti, ni mä luulen et se vaatis vaan enemmän aikaa ja resursseja siihen touhuun. Hyvinvoinnin parantamiseen, oikeudenmukaisten päätösten, ei pelkästään se tekeminen vaan myös se viestiminen siitä. Et annetaan ihmisille se kuva, et hei ihan oikeesti tää päätös on oikeudenmukainen.

HX: Avoimuuden kautta on isoimpia muutoksia saatavilla. Ei siihen varmaan muuta tietä ole kuin avoimuus ja se että tehdään asioita säännönmukaisesti. Valitaan joku linja, näin isossa talossa joku pahoittaa kuitenkin aina mielensä, mut otettais ihmiset mukaan muutoksiin kenties enemmän ni sit ne ymmärtäisi mistä syystä niitä tiettyjä asioita tehdään ja sitä kautta niitä perimmäisiä syitä, kerta ne on kuitenkin aina kompromisseja. Eihän maailmassa ole ongelmia maailmassa on vaan huonoa viestintää. Ihmiset juttelee keskenään ja asioista tiedotetaan oikeeseen aikaan ni sit ei käytävillä huhut pääse jylläämään.

Yliopistolain vaikutuksia käsittelevän arvion mukaan suomalaisten yliopiston viestintäkulttuurissa on vuoden 2009 jälkeen korostunut ylhäältä alas-sanelukulttuuri. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon ovat heikentyneet ja päätöksenteon läpinäkyvyys on kärsinyt. Lisäksi päätöksiä koskeva viestintä niin valmisteluvaiheessa kuin päätösten jälkeen on heikkoa. (Owal Group 2016, 64-65)

Avoimuuden ja vuorovaikutuksen puuttuminen on aineiston mukaan vaikuttanut esimerkiksi henkilöstön suhtautumiseen keväällä 2018 muodostettuun LUT konserniin.

HX: Nyt tää ammattikorkeakuvio aiheutti ainakin alkuun sellasta, et henkilöstön silmissä sekin näyttää siltä, et tää on nyt joku epätoivoinen, et mitään muuta ei voida, et jossain on päätetty et teidän joko lakkautetaan tai te ryhdytte am-

mattikorkeaksi, eli nyt on valittu se pienempi paha et meist tulee ammattikorkeaa. Mä en usko et ne on niin. Mä en usko et johto välttämättä ajattelee niin, mut kun henkilöstö ei näistä asioista tiedä.

Juuti et al. (2009. 151) mukaan muutosjohtamisen tulisi olla jatkuvaa ja avointa vuorovaikutusta. Toisinaan on kuitenkin tilanteita, joissa johto ei voi kertoa kaikkea mitä se tietää. Voi myös olla, ettei johto tiedä mitä tuleman pitää. Tällaisissakin tilanteissa alaisille tulisi kuitenkin kertoa johdon kokemuksesta. Henkilöstölle voi esimerkiksi kertoa, ettei heille voi vielä puhua arkaluontoisesta asiasta, mutta johto tekee kaikkensa organisaation parhaaksi. Juutin mielestä henkilöstön näkökulmasta on paljon huojentavampaa kuulla johdon kokemuserustaisiakommentteja, kuin jäädä uutispimention tai vielä pahempaa - huhujen varaan. (Juuti et al. 2009. 151)

Parhaista tavoista vuorovaikutuksen parantamiseksi ja henkilöstön osallistamiseksi henkilöstö ei ole aineiston perusteella ole yhtä mieltä. Yliopiston henkilöstö toivoo silti ennen kaikkea aitoa vuorovaikutusta, ei teennäistä osallistamista. Henkilöstön mielipiteiden ja näkemysten huomioonottaminen tulee tehdä tosissaan.

HX: Se että (henkilöstö) ois avoimmemmin tai aidommin mukana strategisessa päätöksenteossa, et vähintäänkin suhtauduttaisiin tosissaan, niinku aitoina kysymyksinä eikä sellaisina niinku hilipatihippaa joku nyt näitä edellyttää.

HX: Oisko se sit ihan keskustelun kautta, vai et esiteltäis jotain malleja et mihin voitais mennä ja sit niistä vaihtoehtojen hyvistä ja huonoista puolista keskusteltaisiin, et ehkä jotain tällaista. Mut en näe mitään äänestysmentaliteettia tai et koko henkilöstö otetaan mukaan, koska ne on aika raskaita, niihin menee aika paljon aikaa ja välillä se tuolla henkilöstön puolella tuntuu siltä että tehdään tämmöstä osallistamista vaikka se lopputulos on jo tiedossa ja päätetty, mut et vaan tehdäkseen se fiilis et onpahan päästy muka vaikuttamaan. Ja sit tämmöseen on mennyt kauheesti työaikaa.

HX: Kuuntelee oikeasti niitä alaisiaan. Ei silleen et ollaan paikalla, ja sit mä puhun jotakin ja sillä ei joko ole merkitystä tai tehdään päinvastoin.

HX: On vaarallista, jos annetaan sellanen mielikuva, että voitte osallistua ja sit ei kuitenkaan vaikuta ollenkaan.

Johdon aitous ja rehellisyys voimistavat henkilöstön kokemaan luottamusta johtoa kohtaan. Avoin vuorovaikutus päätöksenteossa on puolestaan omiaan vahvistamaan organisatorista oikeudenmukaisuutta. Sekä luottamus että oikeudenmukaisuus ovat molemmat tehokkaita keinoja vähentää muutosvastarintaa sekä parantaa työhyvinvointia. Vaikka tässä teemassa keskitytään strategiseen johtoon, on muistettava, että erityisesti lähijohtajat ovat työyhteisöviestinnässä avainasemassa. (Juuti et al. 2009, 105 & 143; Kotter 1995, 61; Colquitt et al. 2001, 426; Babtiste 2008, 278;

6.3.3 Päätäntävalta ylimmälle johdolle

Strategisen päätäntävallan suurin osa henkilöstöstä säilyttäisi yliopiston ylimmällä johdolla. Henkilöstö mukaan ylimmällä johdolla on sellainen kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta ja toimintaympäristöstä, mitä yksittäisellä henkilöstön jäsenellä ei ole käytettävissään. Myöskään yliopiston strategian muodostamisessa ei henkilöstöä aineiston mukaan kannata osallistaa enempää, kuin mitä Trailblazer-strategian luomisessa viimeksi tehtiin.

HX: Mun mielestä yliopiston johto on kuitenkin yrittänyt osallistaa henkilökuntaa strategisista päämääristä. En siinä mielessä en kokisi et siinä on isompaa hommaa.

HX: Oon itekki ollut jossain työpajoissa, ne on vähän sellasia et niin monta ääntä mahtuu ko mitä on henkilöitäkin, toki ne on sinänsä hyviä, mut jos on osaava johto jolle on annettu tehtävä, toki pitää siis kuulla henkilöstöä ja näin, mut mun mielestä siinä et kootaan demokraattisesti et mikäs ois järkevä suunta ja sieltä mikä sais eniten ääniä ois se suunta, mun mielestä se ei välttämättä. Kaikki kattoo kuitenkin siitä omasta näkökulmasta, et kaikki ei välttä-

mättä pysty ajattelemaan strategisesti, ni mun mielestä sen takia siihen johon kannattaa valita sellasia henkilöitä, jotka siihen kykenee. Ehkä sellasia tiettyjä avainhenkilöitä vois osallistaa mukaan.

HX: Mut niin et jotenkin yhdessä laitettas porukka yhteen ja kaikki sais sanoa mielipiteensä ni siitä ei tuu ikinä mitään. Koska me jokainen katotaan sitä maailmaa niin pitkälti sit siitä omasta, et täl mikrotasolla on paljon erilaisia valtaintressejä ja tutkimusintressejä.

HX: Se on hyvä, että porukka oli mukana ne pääsee sanoon, ne kokee et ne on saanut olla tekemässä sitä, mun mielestä ei voi enempää tehdä tai ei kannata tehdä.

HX: Strategiseen päätöksentekoon tarvitaan joku, jolla on laajempi käsitys organisaation kyvykkyyksistä. Joten siksi on parempi, että päätös tehdään ylätasolla.

Aineistosta nousi esiin moneen kertaan se, että henkilöstön sitouttaminen strategiaan on onnistuneen strategian jalkauttamisen perusedellytys. Yliopiston työntekijät ovat luonnostaan kriittisiä ja kyseenalaistavat olemassa olevia rakenteita sekä auktoriteetteja.

HX: Tää varmaan menee sellaiseen kategoriaan et miten asioita suunnitellaan ja miten ne toteutetaan ja miten ne tiedotetaan. Täällä on vähän semmonen, et puuhastellaan sellasia linjoja ja visioita ilman että kuunnellaan niitä keihin se vaikuttaa oikeasti ja sitten se jossain vaiheessa kerrotaan, että tässä tämä meidän hieno visio nyt on ja nyt käydään sitä jalkauttamaan. Ja sit se tehdään jotenkin väkisin runnomalla käyttäjää kuuntelematta. Ja sit sen vaikutus on jotain. Et ehkä ne on enemmän henkisiä. Et sit tuolta jostakin kaukaa ylhäältä voidaan huudella, että tehkää näin, mut en usko, että sillä on niin isoa suoraa vaikutusta.

HX: Kyl mä nään et sen pitää tulla ylhäältä, mut ei sitä voi tunkee väkisin silleen, et jos ihmiset ei halua sitä tehdä.

HX: Mut kyl mä sen nään, et se on tuhoon tuomittua sellanen yritys niinku kuvitella, muuten kun jollain pakko ja ohjauskeinoilla, jossain vaiheessa yritettiinkin. Et uudet positiot kaikki meni rehtorin kautta ja niiden piti olla strategian mukaisia, mut ei ihmisten osaaminen ja tekeminen oikeesti. Täällä on ajattelevia kriittisiä ihmisiä koko porukka täynnä ja jos ne ei ota jotain asiaa omakseen ni turha yrittää. Ei ne mene läpi.

Ylipäättään länsimaissa henkilöstö ei luonnostaan hyväksy muutosta sellaisenaan, ylintä johtoa ”totellen”. Aikaisempien tutkimusten mukaan muutosjohtamisessa menestyäkseen tulee johdon saada henkilöstö kokemaan muutoksen tarve tunteiden tasolla. Lisäksi muutokselle tulee antaa selkeä järkeen ja tunteeseen vetoava syy ja osoittaa miksi vallitseva tila ei ole kestävä. Vain näin toimien henkilöstö saadaan sitoutettua muutokseen ja työskentelemään sen toteutumiseksi. (Karlöf 108-109; Juuti et al. 2009, 142)

6.3.4 Selkeämpää viestintää tehdyistä päätöksistä

Tehtyjen haastattelujen perusteella yliopiston henkilöstön toivoo, että strategiaviestit olisivat kirkkaampia ja selkeämpiä. John Kotterin (1995, 63) mukaan iso osa organisaatiomuutoksista epäonnistuu juuri liian epäselvän tai liian vähäisen kommunikation vuoksi.

HX: Voi miettiä sitä, että onko näitä asioita sitten riittävästi viestitetty sitten ihmisille henkilöstölle, onko ne omaksuttu, onko ne mielletty riittävästi.

HX: Yleensä ne on hirvu abstrakteja ne semmoset linjailut sieltä, että ”nyt siirrymme tällaiseen uuteen systeemiin” ja sitte ootellaan pari vuotta et joku selittää et mitä se käytännössä sit tarkoittaa. Tarkoittaako se muuta kuin hienoja korulauseita markkinointimateriaaliin. Se on mulle semmonen musta laatikko (johto), et sielt tulee joskus pomolle, tai yleensä pahimmassa tapauksessa koko schoolin kautta listalle joku kryptinen viesti, että nyt olemme suuressa

viisaudessamme päättäneet näin hallituksen toimesta ja rehtorin hyväksynnällä. Sit kun luet sen viestin ja kysyt pomolta et mitäköhän tää tarkoittaa, ni pomo sanoo et kyllä se sitten joskus selviää.

HX: Yliopistolla puhutaan tästä ylemmän tason strategiasta aika kovasti ja sit tavallaan jätetään sitten kertomatta tälle tavalliselle porukalle, että miten sen pitäisi edistää tätä strategiaa, et tää on se tavallinen ongelma yritysjohtamisessa. Et johtajan mielestä riittää, kun sanotaan että meidän pitää viiden vuoden päästä olla kolmen johtavan yliopiston joukossa Suomessa, mitä ei oo sanottu, mut esimerkkinä. Sitten tavallaan se pitäisi pystyä vääntämään konkreettiseksi toimeenpiteeks sille porukalle, et nyttten ehkä vähän liikaa niitä sloganeita heitellään, mut semmosta tavallisen talleajan ohjetta, et tätä nyt yritetään parantaa, ni sitä ei ole ollut sitten Ilkan alan. Et se on enemmän siitä jalkauttamisesta, et ne jää semmoseksi hötöksi ja ylätason asiaksi, että sieltä ei tuu niin paljon sitä konkretiaa.

Muutokset tekevät aina kipeää, sillä ne aiheuttavat henkilöstölle luontaisesti pelkoa ja turhautumista. Perusteellisella ja avoimella viestinnällä voidaan vähentää henkilöstö muutoksesta aiheutuvaa stressiä ja edesauttaa muutoksen onnistumista. (Kets de Vries 2001, 186 & 196; Boal et al. 2007, 412)

6.3.5 Konkreettiset askeleet muutokseen

Aineistosta nousee esiin myös henkilöstön turhautuminen konkreettisten tavoitteiden puuttumiseen. Tällä hetkellä strategia ei aineiston perusteella implementoidu onnistuneesti, koska yliopiston henkilöstö ei tiedä mitä sen tulisi strategian toteuttamiseksi konkreettisesti tehdä.

HX: Tavallaanhan tässä on silleen selkeä tilanne, kun vertaa esimerkiksi Aaltoon tai Tampereelle, et me tiedetään mistä me rahat saadaan. Silleen on helppo asennoitua siihen, kun tietää että näillä toimenpiteillä sä saat rahaa tutkimusryhmään ja jos nää jää tekemättä ni ne ei anna sitä rahaa. Mut tavallaan se, yliopiston strategian jalkauttaminen, et mitä minun laboratorioni voisi

tehdä sen yliopiston strategian toteuttamiseksi, ni kyllähän se on jäänyt aika heikoille.

HX: Kyl mun mielestä se ois sellanen vieläkin, kun puhutaan et yliopistolla on tarkka strategia, et se pystytään sit viestimään ihan jokaiselle työntekijälle se tarkka tavoite, et sinun työsi on tärkeää, ja tämä on miksi ja tätä tavoitellaan. Et se tulee myös niinku henkilökohtaiselle tasolle myös, et kun minä nyt teen tämän homman ni tämä edistää kaikkien etua. Ja toisaalta tulee sellanen yhteisöllinen kokemus, et tehdään yhteisten tavoitteiden eteen töitä. Sitä vois miettiä, et miten sitä saatais vietyä sinne henkilökohtaiselle tasolle paremmin.

HX: Se haaste siinä strategiassa on se, että siinä pitäis aina löytää niitä oikeita toimenpiteitä. En oikein usko, että ongelma on sen porukan osallistaminen vaan se et saatas porukan kanssa puhuttua sitten, että nää on ne tärkeät toimenpiteet jotka meidän pitää tehdä menestyäksemme et ehkä sitä pitäis enemmän tehdä.

HX: Tulee sellasta epävarmuutta. Että mitä hemmettiä tää taas tarkoittaa, kun kaikki paperilla muuttuu ja sit käytännössä kuitenkin mikään ei muutu... Jos tommosen toimintamallin vois kitkeä pois ni ois ainakin helpompi lukea Intraa. Yleensä se tulee sieltä ylemmän hallinnon tai seuraavan portaan puolesta, et osastoilla sit lähinnä kärsitään ja pohditaan niitä vaikutuksia et mitähän tää nyt käytännössä tarkoittaa, kun meidän pitäisikin nyt tehdä näin, kun aikaisemmin tehtiin näin. Ja sit todetaan, et kun tästä ei ole mitään käytännön ohjeita olemassa, ni tehdään niinku on tehty ennenkin.

HX: Noi on ne teemat, et uskalletaan tehdä päätöksiä, ollaan avoimia ja viestitään hyvin, ni siinä on ne kolme mitkä vie asioita eteenpäin. Se on kaikkien esimiesten ja johtajien tehtävä tiedottaa niistä jutuista et sit kaikki ainakin ymmärtää, että miksi niitä asioita tehdään.

Aikaisempien tutkimusten perusteella havainto ei ole yllättävä, sillä suuri osa organisaatiomuutoksista epäonnistuu selkeiden askelmerkkien eli tavoitteiden puuttumisen vuoksi (Kotter 1995, 63). Henkilöstö toivoo selkeitä strategian mukaisia ohjeita ja tavoitteita niin, että kaikki tietäisivät miten uusi strategia vaikuttaa heidän työhönsä päivittäisellä tasolla. On huomionarvoista, että yliopiston henkilöstö ei kuitenkaan toivo spesifejä tavoitteita yliopinton ylimmältä johdolta, vaan haluaisi määrittellä tavoitteet organisaation alemmalla tasolla itse.

HX: Jos ne ihmiset kokee et se on mielekäs, ni kyl ne sit keksii ne keinotkin, et ei niille kannata miten sanomaan et miten sitä strategiaa implementoidaan. Vaan et nää asiat on tärkeitä, mitä me niille tehdään ja sit ne osaa kyl itte miettiä mikä on järkevää ja mikä ei. Et meillä menee helposti siihen et vararehtorit sun muut ohjeistaa, et mitä teidän nyt pitää tehdä ja miten ja seurataan ja se syö sitä sitoutumista. Et okei mä oon itte miettinyt et miten tähän pääsee, jolloin mä olen sit myös sitoutunut. Et se strateginen ohjaus ja se operatiivinen toiminta vois olla selkeämpää. Ja hallituksen tasolta sieltä tulee sellasta mikromanageerausta joka ei ole hyödyllistä, koska hallitus ei ole operatiivisella tasolla se paras.

Strategisten muutosprosessien johtamisessa on tutkimusten mukaan organisaation keskijohdon ja työntekijöiden sitouttaminen elintärkeää. Jotta koko organisaatio saadaan sitoutettua strategiaan, tulee organisaation henkilöstöä osallistaa strategian muodostusprosessissa, mutta myös implementoinnissa. Jos henkilöstö ei koe saaneensa vaikuttaa strategian jalkauttamisen suunnittelussa, eli strategian todeksi tekemisessä yksityiskohtaisten tavoitteiden kautta, heidän sitoutumisensa voi laskea olennaisesti. (Li et al. 2008, 23-24)

6.3.6 Muutosten vauhti on kova

Yliopiston henkilöstön puheissa korostuu tarve ajalle, jolloin organisaatiossa ei tehtäisi suuria strategisia tai rakenteellisia muutoksia. Nykyisellään suurin osa henki-

löstö kokee, että strategia ei implementoidu riittävästi eivätkä strategisen tason muutokset onnistu siksi, koska strategiakaudet ovat liian lyhyitä ja organisaatiossa on massiivisia muutoksia jatkuvasti. Niihin sopeutuminen vie henkilöstöltä paljon aikaa ja voimavaroja.

HX: Et rakennetaan organisaatiota uudestaan moneen kertaan ja kohta taas ollaan hajottamassa... tätähän on tapahtunut täällä oloni aikana jo monta kertaa. Se on poukkoilevaa, et mennään johonkin ja sit palataan hetken kuluttua siihen vanhaan. Tää on vähän rauhottunut tän konsernin takia, mut ennen niitä YT-neuvotteluja oli varsinkin et kun sais vähän aikaa olla rauhassa... Et porukat oli jossain vaiheessa aika täynnä näitä muutoksia, et se näky sellasena väsymisenä ja kyllästymisenä. Kyl sitä varmaan joka paikassa täällä tapahtuu, tämmöstä poukkoilevaa päätöksentekoa.

HX: Sen kahden vuoden aikana jona olen ollut täällä töissä oon kokenut paljon strategisia muutoksia. Esimerkiksi kaksi scholia yhdistettiin ja taas erotettiin. Se vie aikaa ja energiaa. Ihmisille pitäisi antaa aikaa toteuttaa ne. Eikä ne muutokset ole olleet hyvästä, koska yhdistymisten jälkeen mikään ei parantunut eikä mikään muuttunut, no kahvihuonetta lukuun ottamatta.

HX: Ehkä se sellanen avoin viestintä ja luotettavuus, jollain tavalla myös se pitkäjänteisyys et ei poukkoilla, et vaikka strategia, et toimittais sit sen strategian mukaisesti jolloin saataisiin työrauhaa, et ei tulis sellasia yllättäviä, et tehdään näin ja sit seuraavan puolen vuoden päästä onkin sit toinen juttu. Ehkä vähentää työhyvinvointia se, et ei oo pitkäjänteisyyttä siinä toiminnassa.

HX: Meidän strategiakaudet ovat olleet todella lyhyitä. Ennenkuin henkilöstö edes tietää mitä sen tulisi tehdä strategia saatetaan jo uudistaa ja asettaa uudet tavoitteet ja tehtävät. Lähijohtaja ei ole voinut asialle juuri mitään, hänelle asiat tulevat ylhäältä alas saneltuna.

HX: Kun siinä pitää muuttaa rakenteet, siinä pitää muuttaa prosessit, siinä pitää muuttaa ajattelutapaa, viestintää ja se kaikki vaatii niin paljon energiaa. Pitää ensinnäkin valmistautua muutosvastarintaan, sit siihen et sitä asiaa ei

ymmärretä sitä joutuu toistamaan uudelleen ja uudelleen, sit varmistamaan et sitä oikeesti ja konkreettisesti...Siis se vaatii paljon aikaa ja energiaa mitä ei tässä turbulenssissa ole ollut. Ja sit se vaatii omistajuutta siinä prosessissa.

HX: Strategiset tavoitteet muuttuu liian usein. Joka vuosi on muutoksia ja joka vuosi on liikaa strategisia muutoksia. Strategiakausi pitäisi olla pidempiä.

HX: Ehkä ne strategiakaudet vois olla pidempiä ja et päätettäis just ne muuttamat, joku kolme mitä on viime aikoina ollut, kolme asiaa mis oltais pidemmän aikaa ja sit niissä ei sitä trendihakuisuutta. Et toki maailma muuttuu tosi nopeesti, ei pysty hirveän pitkiä aikoja sitoutumaan tiettyihin juttuihin, mut ehkä enemmän niinkun se et, meidän yliopisto on tällanen ja me panostetaan näihin juttuihin. Et ei sellasta ja no nyt täältä nousi tää robotiikka nyt meidän pitää keksiä tähän jotain, vaikka se ei olis meidän vahvuus. Et mieluummin panostaa niihin, mitkä on jo vahvuuksia ja koitetaan niitä pikkuhiljaa muokata relevantimpaan suuntaan.

HX: Ettei lähe muuttaan sitä strategia aina kun tulee joku uus buzzword. Onhan se myös tämmösen aikana myös tosi vaikeeta pitää se selkeenä, kun kukaan ei tiedä mihin maailma on menossa. Et keskitytään nyt tähän. Mut sit jos siihen keskitytään ni oikeesti mennään siihen. Eikä jäädä silleen, et noh maailma muuttuu ja sitten vaan tehdään sitä muutosta ilman et mietitään miks ja miten. Et ei hypätä niitä välivaiheita siinä.

Yliopiston henkilöstö kokee, että strateginen johtaminen on epäkonsistenttia. Yhteisen, pitkäkestoisen vision, tavoitteiden ja rakenteen puuttuminen heijastuu henkilöstön mukaan myös yhteishenkeen.

HX: Lisäksi organisaatiossa läpikäyty paljon muutoksia, olisi helpompi puhalttaa yhteen hiileen, kun tietäisi mikä se hiili on.

HX: Jos olisi pitkäjänteisyyttä toiminnassa, mikä lisäisi ennakoivuutta ja ehkä varmuutta omasta tulevaisuudesta ni ehkä se tekis sitä et, koettais oikeudenmukaisempänä, kun voitais sitä rahoitusta ja muuta takaamaan tietyksi ajaksi. Ni sit sitä sisäistä kilpailu ei tarttis käydä niin paljon niistä asioista.

Johtaminen ei tutkimustenmukaan tapahdu kuitenkaan tyhjiössä, vaan siihen vaikuttavat useat tilannetekijät, kuten organisaation poliittinen ympäristö (Kets de Vries 2001, 216). Julkisen organisaation strateginen johtaminen on eritoten oma ”erityislaatuinen ilmiönsä, jossa yleisten johtamisoppien käyttö voi olla rajattua” (Juppo 2011, 72). Tehtyjen haastattelujen perusteella osa yliopiston henkilöstöstä syyttää johdon poukkoilevuudesta paljon ylimmästä johdosta riippumattomia, taustalla vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti opetusministeriön asettamat lyhyen aikavälin tavoitteet ja epävakaa ohjaus yhdistettynä yliopiston taisteluun olemassa olostaan, ovat henkilöstön mielestä jatkuvien muutosten juurisyy.

HX: Miun mielestä se strategisen johtamisen poukkoileminen ei oo ihan sisäsyntyinen ongelma. Se on koko yliopistokentän ongelma johtuen siitä, että meidän tavoitteita asettelee ministeriö sinne, minne se milloinkin parhaaksi näkee. TEM ja OKM. Ja sieltä puuttuu linja, sieltä on puuttunut linja jo aika pitkään. Jos mietitään tätä isoa elinkeinoelämän murrosta mikä meillä on menossa, todella moni asia muuttuu tiukalla aikataululla, se väistämättä aiheuttaa sen, että tavoitteet muuttuu, mutta niiden pitäisi muuttua jotenkin linjakkaasti järkevään suuntaan. Nyt tuntuu et se on sellasta tikanheittoa tauluun, minkä paikka muuttuu kaiken aikaa. En moittisi siitä meidän talon johtamista, koska he yrittää vaan optimoida sitä, et meil on olemassa olon oikeutus ja et me tehdään niitä asioita josta me saadaan rahaa. Kun se kaiken mitta on kuitenkin se raha. Tunnistan kyllä ongelma; poukkoillaan ja todella rankasti ja se tekee monessa kohtaa työstä myös tehotonta. Mutta poukkoilun suodattimina on johdon aika vaikea toimia, jos ministeriöt heittelee tavoitteita sinne tänne. Ihan kaikki hullutukset ei tule meille asti, mutta pakko on reagoida, jotta siinä eloonjäämistäistelussa pärjätään. Poukkoilevuus kuormittaa kyllä ihmisiä ihan kautta linjan. Olen käynyt monia keskusteluja kollegojen kanssa. Tässä on niin

turhauduttu, tähän tempoilemiseen, mut en oo koskaan kuullut et kukaan siitä ois suoraan meidän talon johtoa syyttänyt. Aika laajasti on ymmärretty et ei se poukkoilu sieltä tule, vaan tän koko maan tiedepolitiikassa on aika paljon häikkää. Iso targetti on kyllä hävinnyt niin syvälle vuorten taa et en enää tiedä mikä se on.

HX: Vähän on ollut sellasta trendihakuisuutta, et kun on huomattu et OKM tai joku muu painottaa asiaa X, ni nyt meidänkin täytyy äkkiä kehittää tähän jonkinlainen asia, jotta me voidaan hakea tälle rahoitusta. Mut ymmärrän sen, tää kaikki eloonjäämistaiseluja ja muu, et vaik ollaan sinänsä autonominen, ni sit se kuitenkin se ohjaus tulee sitten muualta aika vahvasti.

2009 voimaan tulleen yliopistolain arviointituloksista käy ilmi, että opetusministeriö ohjaa yliopistoja tiukalla otteella. Tulosten mukaan yliopistojen johdossa koetaan toisinaan, että ministeriö mikromanageeraa ja puuttuu hyvin yksityiskohtaisesti korkeakoulun sisäiseen päätöksentekoon. (Owal Group 2016, 31-32)

Myös rehtorin vaihtumisten nähdään selittävän muutoksia. Osa haasteteltavista näkee kuitenkin nykyisen rehtorin tasapainottaneen tilannetta ja luoneen työrauhaa organisaatioon, mikä on heijastunut positiivisesti myös työhyvinvointiin.

HX: Et on esimerkiksi rehtorit vaihtunut, mut niinhän se menee yritysmaailmassakin et jos toimitusjohtaja vaihtuu ni se tekee omat valintansa ja eihän siinä oliskaan mitään järkeä et tekis samalla tavalla ko sithän se vaihtaminen olis ollut turhaa. Et mun mielestä se on ihan ymmärrettävää et se on poukkoillut nää viime vuodet.

HX: Kun Juhis tuli töihin, ni ensimmäisenä oli et työrauhan palauttaminen. Et jollain tavalla se toiminta on ennustettavampaa ja ihmiset on kokenut et on työrauha ja se näkyy kyl siitä työhyvinvoinnissa sitä kautta.

6.3.7 Epäonnistunut muutosjohtaminen kyynistää

Muutosjohtaminen on todella haasteellista ja se voi epäonnistua monen eri tavoin (Burner 2002, 630). Muodolliset muutokset välttämättä johda aitoon muutokseen yliopiston toiminnassa (Juppo 2011, 126). Haastatteluaineistosta nousee esiin muutosten teennäinen toteutuminen tapausorganisaatioissa.

HX: Kun yliopiston toimintatapa, kun on aikaisemmin ollut tämmöistä et akateemiset toimijat on ollut itsenäisiä... Sit on tullut yliopistouudistus jossa ajatellaan niin et se on strategiaohjautuvutta että sieltä OKM:stä ja hallitusten kautta vyörytetään ne tänne alatasolle, kyl se tässä se käppi, et se johdon kuvitelma siitä kuinka niitä ihmisiä voidaan tolla tavalla oikeesti ohjata ja sit mitä ihmiset konkreettisesti, et kuinka he ohjautuu, ni kyl mun mielestä siel ihan alatasolla enemmän näyttäytyy siltä et ikäänkuin osataan kyllä se kieli, ja osataan näyttellä se, mut oikeesti niille jutuille naureskellaan silloin kun niitä ei koeta, et kun se on vain jotain sanahelinää.

HX: Ydinongelma on se, että kaikki jotka on siellä johtavissa asemissa kuvittelee, että he pystyy jotenkin a) ennustamaan tulevaisuutta b) johtamaan meitä kohti sitä heidän ennustamaansa tulevaisuutta. Tää voi kuulostaa aika ikävältä, mutta mä kuvittelisin, että yliopisto tää vois pärjätä ihan hyvin täysin minimalistisella strategisella johtamisella. Et kuitenkin perushommat koko ajan etenee, ja niin kauan kuin tää johtaminen ei haittaa sitä ni se on plus miinus nolla. Ja heti kun se alkaa haittamaan, ni sit se on negatiivista. Mitä vähemmän se strateginen johtaminen haittaa sitä, ni sen parempi... Olis hauska kokeilla miten tää yliopisto menestyisi ilman suurta strategista vaikuttamista ylhäältä. Et annetaan pari vuotta vaikka mennä ja katotaan miten menee sen jälkeen. älkää tehkö mitään, tehkää vaan minimiasiat ja sit kaikki tämmönen hämmentäminen ja puuhastelu ni, meette vaikka lomalle, käytte vaikka kahvilla, käykää tutustumassa siihen henkilöstöön ja siihen mitä ne tekee, mut älkää niinku hämmentäkö. Et nytpä ei olla pitkään aikaa tehty mitään uutta, pitäiskö vaihtaa yliopistolle nimeä tai pitäiskö fuusioitua vai dissosioitua. Jos oot ammatiltasi

johtaja ja koko se miten oot sen ammattiuran rakentanut, ni onhan se pelottava ajatus, että et tee mitään.

Tehtyjen haastatteluiden perusteella on havaittavissa henkilöstön tuntevan epäluotamus ja halveksunta johtoa kohtaan. Se viittaa epäonnistuneen muutosjohtamisen aiheuttamaan kyynistymiseen (Andersson 1996, 1395; Rubin et al. 2009, 680). Yliopistojen johdolla ja henkilöstöllä on aikaisemman kansallisen arvion mukaan hyvinkin erilaiset näkemykset siitä, minkälaisia tavoitteita ja johtamista yliopistolla tulisi olla (Owal Group 2016, 26-27). Se johtuu osittain johdon ja henkilöstön eriävistä näkemyksistä yliopiston tarkoituksesta (Ibid). Erilaiset katsantokannat ovat omiaan heikentämään muutosjohtamisen onnistumista, mikä puolestaan voi johtaa henkilöstön kyynistymiseen.

6.3.8 Oikeudenmukaisempi palkkiojärjestelmä

Yliopiston henkilöstön mielestä suurimpia epäkohtia strategisessa johtamisessa on sen mittarit. Yliopiston nykyinen palkkiojärjestelmä koetaan epäoikeudenmukaiseksi, sillä se ei palkitse kaikesta yliopistolla tehdystä työstä. Tilalle toivotaan palkkiomallia, joka olisi oikeudenmukaisempi. Palkkioiden halutaan myös kannustaa yhteistyötön ja yhteisöllisyyteen, nykyisen yksilön oman edun optimoinnin sijaan.

HX: Ensinnäkin riippuu siitä, et mikä se on se toiminto, jota joudut tekemään, et jos joudut tekemään kandidaton opetusta ni ei se oon se mikä nostaa uralla eteenpäin ja antaa palkkioita. Ja jos pääset tekemään hyvin rahoitettua tutkimusta ni se on. Kenen pitäisi sitten täällä tehdä näitä hommia, jotka ei selkeästi edistä ihmisen uraa, ni ei tähän ole mitään selkeää vastausta yliopistolla ollut.

HX: Ei. Kun tää meidän järjestelmä on mennyt nyt osittain tän tenuren myötä sellaseks, et kun tunnustusta ja palkkioita saat vaan tietyistä asioista jotka mitataan. Jos sä eristäydyt omaan koppiis ja oot hyvä kirjoittaja, kirjoitat niitä jufo kolmosia, ni sä saat tunnustusta ja palkkioita, mut jos oot taas sosiaalisempi,

otat enemmän organisatorista vastuuta, toimit esimiehenä tai tämmösissä yhteisissä tehtävissä, ni ei siitä palkita. Se pikemminkin heikentää sun tulevaisuuttas. Et meidän mitattavat kohteet ja palkittavat kohteet on niin rajalliset, että sun pitää olla hyvin itsekäs, jotta sä pääset niihin ja sitten muusta ei palkita.

HX: Ehkä kaikkein eniten (parantaisi työhyvinvointia) meidän palkkausjärjestelmän muutos. Ensinnäkin se vaikuttaisi omaan sisäiseen motivaatioon ja sit se vaikuttaisi välittömästi myöskin kaikkien työkavereiden toimintatapoihin ja ajattelutapoihin. Kun meillä palkkausjärjestelmä on niin yksilökeskeinen, niin se ohjaa sellaseen, ihmisiäkin jotka ei haluaisi, niin se ohjaa optimoimaan sitä omaa lyhyen aikavälin, henkilökohtaista, ulkoisen motivaation kautta sitä suoritusta. Ja vastoin sitä mitä monet kokee, et mitä se työ on luonteeltaan ja mitä he haluaisivat tehdä, mutta kun se signaali on niin voimakas. Et jos voisin, niin muuttaisin sen palkkausjärjestelmän heti huomenna, sellaseksi että siin olisi yksilöllisiä komponentteja, jotka liittyy, et periaatteessa jos se vaatimustaso ois selkeytetty ni se on looginen ja toimiva jota ei tarttis sinänsä muuttaa. Mut sit se henkilökohtainen suoriutumine ni sen purkaisin sellasiin komponentteihin, jotka siis siellä voisi olla niitä yksilösuorituksia, mut ne olis pienemmällä roolilla ja sit yhdessä tehdyt asiat oli se sit yksikön suoriutuminen, tai tiimin tai laboratorion tai vaikka koko yliopiston tavoitteet, ni sinne sellasia kertabonuksia mieluummin kuin se, et se on se jatkuva kuukausipalkka.

HX: Sit taas toisaalta erilaiset palkitsemisen tavat mitkä on reiluja ja tasapuolisia, et niiskään ei tulis sellasta kilpailuasetelmaa, et palkitaan tiimejä ettei tuu osaoptimointimahdollisuutta.

Tämän hetkinen palkkiojärjestelmä kannustaa vahvasti tutkimukseen, muttei opetukseen tai muihin työtehtäviin juurikaan. Tämän lisäksi palkkiot eivät välttämättä ohjaudu aina niille, jotka varsinaisen työsuoritteiden todellisuudessa tekevät.

HX: Esimerkkinä tää mainostettu nuorisoyliopisto, jossa lukiolaisille luennoidaan tai koululaisille luennoidaan. Tai sitten se, että käydään vierailmassa ja yritetään hoitaa näitä yliopiston suhteita, ni tavallaan kaikki nää hommat on

myöskin semmosia asioita, et näitä se nykyinen taloudellinen jakomalli ei palkitse. Et näitä pitäisi miettiä siten, et mikä on se motivaatio millä sais sellaisia henkilöitä, jotka näitä osaa. Koska tällä hetkellä jos teet mitään näistä ni jätät tekemättä jotain sellast mistä olisit ehkä voinut saada lisää sitä rahaa. Yrityksessä toimitusjohtaja sanoo, että nyt su pitää tehdä tota ja sä meet tonne ja piste. Ja yliopistolla on se, että jos ei kukaan tee ni jätetään tekemättä. Mut jonkun pitäisi näitä hommia kyllä tehdä.

HX: Siinä on jonkin verran sitä epätasa-arvoisuutta olemassa, koska tietyillä ihmisillä ei oo mahdollisuutta kirjoittaa artikkeleita, koska on niin paljon muita tehtäviä, ja se ei välttämättä mitä niistä saa (palkkio) ei kata todellakaan sitä et saisit kirjoitettua muutaman hyvä artikkelin vuodessa. Ja miten paljon tehdään projekteissa ja jos oot projektipäällikkö, ni siinäkin vois vähän miettiä et minkälaisissa projekteissa on päällikkönä ja paljon se vaatii siltä. Et vois olla vähän sellasta mietintää, että mikä se on se järkevä palkkio ja vähän rajoittaa noita et, vähän miettiä et kukas esimerkiksi oikeasti. Jos vaikka joku professori saa projektin, ni miettiä et kuka sen oikeasti sen hakemuksen on kirjoittanut ja kuka on oikeasti sen yritysyhteistyön siihen hankkinut. Et aika harvoin se on se professori itse, vaan hänen alaisensa joka ei ikinä saa siitä yhtään mitään. Et se menee proffalle tulospalkkioksi.

Aikaisemmin tässä tutkimuksessa tuotiin esille se, että työtehtävät yliopistolla jakautuvat epätasaisesti. Mikäli samassa asemassa enemmän töitä tekevät henkilöt tekevät vielä sellaisia työtehtäviä, joista ei saa palkkioita, epäoikeudenmukaisuus tavallaan kaksinkertaistuu. Palkkajärjestelmän ansiosta samassa asemassa olevat kollegat tekevät suhteessa vähemmän töitä, voivat vielä edetä urallaan paremmin ja saattavat saada vielä enemmän palkkaakin.

HX: Toisilla on huomattavan paljon enemmän töitä kui vastaavassa uravaiheessa olevilla, töitä ja vastuita joista ei myöskään millään tavalla palkita, ei urakehityksessä ei millään muullakaan keinoin. Ja siten toisilla on paljon paremmat mahdollisuudet edetä urallaan.

HX: Palkkamalli mahdollistaa sen, että työtehtävät ei jakaudu tasaisesti. Et kylmä tiedän kollegoita, jotka katoo et tänään on hyvä golf keli enpä jaks mennä yliopistolle ja ne pärjää. Ne saa tarpeeksi palkkaa niistä hommista mitä ne tekee.

HX: En mie tiedä onks sitä sellasta, et kokevatko ihmiset täällä et niitten on helppo, et kokeeko ne sen et johto pitää heitä tärkeänä. Et sais niinku esimerkiksi hyvästä työstä kiitosta. Mut vois olla joku systeemi millä huomioitaisiin paremmin, et jotkut todella tekee ihan älyttömästi. Ja sit se et mistä niinku palkitaan ne on sitte, niin julkaisuista ja jostain tällaisista... Et on mun mielestä vähän sellasta epätasapuolisuutta.

Sivistystyönantajat sekä yliopiston työntekijäjärjestöt käyvät tänä vuonna keskusteluja opetus- ja tutkimushenkilöstön palkkausjärjestelmän uudistamisesta, jonka muutoksen tarve on ollut tunnistettavissa (Niemelä 2018). Tutkimusten mukaan palkkiojärjestelmä joka ei palkitse tasapuolisesti tehdyistä työpanoksista aiheuttaa epäoikeudenmukaisuutta. Lisäksi yksilön suoritusta mittaavat järjestelmät ovat omiaan aiheuttamaan organisaatiossa kateutta ja taistelua saatavilla olevista resursseista. Myös epäluottamusta, vihamielisyyttä saattaa esiintyä, mitkä puolestaan heikentävät tiimityöskentelyä ja yhteishenkeä. (Hooper 2008, 22)

6.3.9 Oikeudenmukaisuus resurssien jaossa

Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset ulottuvat myös yksikkötasolle. Yliopiston henkilöstön mielestä yliopisto suosii tiettyjä yksiköitä ylitse muiden, mikä näkyy rahallisten sekä muiden resurssien jaossa.

HX: Ja jos katoo rahanjakoa ja miten eri schoolien panoksia ni kauppatieteet hyrää aika paljon.

HX: Mielestäni LBM saa enemmän rahaa. Niiden tilanne on selkeesti parempi kuin meidän ja mä olen todella kateellinen siitä.

HX: Esimerkiksi kemiantekniikka tarvitsee opiskelijaa kohti enemmän rahaa, koska kemikaalikustannukset on kohtuulliset, mutta siitä huolimatta rahat jaetaan per opiskelija vaikka hyvin tiedetään että vastaavia labroja ei tarvitse järjestää muualla. Mut nää on ilmeisesti sellasia asioita, jotka on ollut täällä jo pitkään voimassa ja eihän se rahanjako koskaan toimi hyvin.

HX: Opetus- ja tutkimushenkilökuntaa ei kohdella tasa-arvoisesti. Tää voi kuulostaa aivan naurettavalta, mut jo tämmönen et mitä fasiliteetteja sulle annetaan tai et osa porukasta saa talon luottokortin käyttönsä osa ei saa. Kun eihän siinä pitäisi olla mitään estettä, ettei voitais antaa kaikille, sitä talon luottokorttia, kun se helpottaa konferenssimatkojen varausta ja matkoilla maksujen maksamista. Ni siitä on tehty jossakin tämmönen statussymboli. Tai sitten esimiehet on hirveen arkoja siitä että, jos jotain väärinkäytöksiä tulee, vaikka henkilö omalla allekirjoituksellaan vastaa siitä kortin käytöstä. Kun nää ihmiset kuitenkin juttelee yli schoolirajojen ja sitten ne huomaa, että toisilla on tämmönen käytettävissä ja miksei heillä ole. On kyllä muutakin, et ei olla tasa-arvoisessa asemassa. Sit liittyy tietty sähköpöytiin ja muihin, et ne toki ärsyttää.

HX: Pitäis olla puolueettomuutta. Nyt kun meillä oli vaikeuksia täällä jakaa näitä luentoajoja. Siis tietysti on selvää, että kaikki ei saa tiistai, keskiviikko, torstaiajoja, no sit ajoja jaettaessa kävi niin, että hupsista, kauppiis saikin hyvät ajat. Sit kun kysyttiin, että kävikö näin, johto kiisti, sitten esitettiin faktat, että kävi näin, sitten johto tunnisti, että kyllä siinä kävi näin, voi voi ensi vuonna yritetään paremmin. Mut näin ei vois olla, kun oikeasti pitäis kattoa, että millä tavalla saadaan sitten jaettua ne asiat sillä lailla, siis kun jo ennen jakoa tiedettiin, että nää on niitä ongelmahommia. Et johto ei edes yrittänyt esimerkiksi jakaa ensin niitä ongelma-ajoja kaikille ja sitten vasta jaetaan muut. Tämmöset näky aika selvästi täällä muutenkin.

Tehtyjen haastatteluiden perusteella henkilöstö kokee, että jotkut yksiköt tai jopa henkilöt saavat erityisvapauksia, kohtelua ja resursseja siksi, koska ne tuovat yliopistolle rahaa suhteessa enemmän kuin toiset. Yliopistolle taloudellisesti tuottoisat yksilöt voivat myös saada huomattavaa epävirallista valtaa.

HX: Mul oli välillä sellanen olo, että koska hän oli hyvä siis tosi hyvä resurssien hankkimisessa, hän oli siis tosi tosi korkeessa asemassa, niin että ois saanut ehkä sitä kautta sitten jotain semmosia asioita joita muut ei ois saanut. Tai siis meidän tiimi, ja koska se meidän tekemä tutkimus oli jotenkin niin spesiaalia. Et kyl mä näkisin et ihmiset joilla on pokkaa ja semmosta tietynlaista niinku, vaikka herättää ihmisissä jopa pelkoa ni sit niille ei ehkä uskalleta sanoa vastaan. Mä näkisin et ne ei oo hyviä juttuja ja herättää kateutta ja osittain ihan ymmärrettävistä syistä.

HX: Se voi olla, että tulee just siitä et tietyt schoolit on yliopistolle arvokkaampia, koska he hankkivat enemmän ulkopuolista rahoitusta, tai muuten ovat, yliopiston tulevaisuuden kannalta merkittävämpiä jolloin heil on enemmän valtaa sanoa et näin nyt toimitaan. Yli sit ehkä jonkun toisen. Vaikka olis periaatteessa organisatorisesti samalla tasolla, ni kenel on sit enemmän sananvaltaa.

HX: Näen joitakin ihmisiä, jotka voi periaatteessa tehdä mitä vaan. Et se ei niinku haittaa esim millä tavalla kohdellaan alaisia, kun on niin tuottelias ja kun saa niin paljon rahaa. Ni sit he saa tehdä tosi paljon niinku mieli. Jotkut asiat menee kyllä selkeästi hyvinvoinnin edelle.

*HX: Mikä tarkoittaa, että niistä schooleista, mistä nää kulissijohtajat tulee, niin niillä menee aika mukavasti. Se vaikuttaminen ei tapahdu minkään demokraattisen päätöksenteon kautta, vaan se tapahtuu ihan toisenlailla. Kyllä tässä ta-
lossa hyvä veli-verkosto toimii.*

Haastatteluvastauksista on havaittavissa epäluottamus yliopiston ylintä johtoa kohtaan. Resurssien jako koetaan erittäin epäoikeudenmukaisesti. Lisäksi henkilöstö-

mielestä yliopistolle paljon rahaa tuottavat yksiköt ja yksilöt saavat johdolta vastineeksi epävirallista valtaa. Yliopistojen työhyvinvointia koskevissa aikaisemmissa tutkimuksissa on tunnistettu, että yliopistojen henkilöstön luottamus johtamista, varsinkin ylintä johtoa kohtaan, on heikkoa (Karjalainen 2012, 58-59).

6.3.10 Oikeudenmukaisuus uralla etenemisessä

Aineiston perusteella yliopiston henkilöstö näkee palkkiojärjestelmän ja resurssien- jaon ohella myös uralla etenemisen olevan epäoikeudenmukaista. Esimerkiksi rekrytointeissa yliopiston johdon koetaan suosivan tiettyjä henkilöitä. Henkilöstö toivookin enemmän läpinäkyviä avoimia hakuja ja ilmoittautumismenettelyitä.

HX: Ehkä schooleissa vahvempaa, sellanen viesti on välittynyt et nimityksissä sun muissa saatetaan suosia. Niistä asioista mistä ihmiset kokee epäoikeudenmukaisuutta ni niihin voitais keksiä toimintatapoja jotka ois sit oikeudenmukaisempia, niiku esimerkiksi nimitysasioissa, ni niihin tulis sellanen avoin rekrytointiprosessi tai muu, et niissä voitaisiin antaa se sama mahdollisuus kaikille. Sellanen vaikutelma on itselle jäänyt et tämmösiä on.

HX: No ei ainakaan pärstäkertoimen mukaan. Niin sanotut avoimet haut, on se sitten talon sisältä tai ulkopuolelta, et ei näitä, sä oot kiva tyyppi tuu sä tänne meille töihin ja katotaan sit vasta et oliko koulutus edes sopiva. Et sillai avoimesti, et tällanen paikka on auki ja pyydetään halukkaita tulemaan. Kun sit taas välil ilmestyy uusia ihmisiä erinäisiin paikkoihin eikä tiedä olis tää paikka jossain auki? Oisko joku muu halunnut sitä? Oisko ite ollut kiinnostunut? Itse en oo, mut niinku periaatteessa. Tätä tapahtuu yllättävän usein. Ei räikeästi kun ei oo hirveästi paikkoja auki, mut nekin tilaisuudet mitä on ni kaveri on saanut töitä kun on tilaisuus tullut.

HX: Tiedän et on semmosia hyvä veli-verkostoja, et kaveri hyvälle paikalle mut sit täl kaverilla ei kuitenkaan oo sit niinku kykyä tähän paikkaan. Et kyl sitä tapahtuu, koska aika monelta taholta on tullut se kritiikki, et täs on nyt vaan

hyvä veli laitettu. Tää on sisäsiittoinen tää meidän talo, et enemmän pitäis rekrytoida ulkopuolelta. Silloin kun lähdetään rekrytoimaan ihmisiä muualta kuin talon sisältä, ni silloin vois katsoa suosimisen päättäneen. Ja silloin kun on avoin haku ni jos se sitten on todella se talon sisältä tuleva aidosti pätevin ni silloin siinä ei oo mitään, mut et silloin sen pitää olla sekä pätevä ja sopiva et ei voi olla niin et kun se on kaveri.

HX: Se palautuu siihen rekrytointiin. Voihan se olla et osa rekrytoinneista onkin ollut läpinäkyviä, mut se ei oo sit vaan välittynyt muualle, et näyttää et siihen on vaan tempaistu tuolta joku. Mut kyllä mä luulen et sitäkin on, et meillä on vaan tempaistu joku. Itse tykkäsin esimerkiksi tästä konsernikuviosta, et ne tehtävät oli auki. Ainahan voi jatkaa spekulointia, et millä perusteilla joku on valittu, mut ainakin siinä on ollut niinku mahdollisuus. Sen pitäisi olla läpinäkyvää, tää on sellanen ilmapiirijuttu, et mieluummin niitä avoimia hakuja ja ilmoitautumismenettelyitä kuin niinku sitten tiskinalta diilaamista.

Arvioitu johdon toiminnan puolueettomuus aiheuttaa henkilöstössä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia (Colquitt 2011, 386–388). Koetulla oikeudenmukaisuudella on tutkimusten mukaan puolestaan suora vaikutus työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin, kokemuksesta riippuen sitä joko heikentäen tai vahvistaen (Karjalainen 2012, 12).

6.3.11 Opetuksen arvostus

Monen työhyvinvointiin vaikuttaa opetuksen arvostuksen puute. Henkilöstö kokee, että opetus on yliopistolla yhä alisteisemmassa asemassa tutkimukseen nähden. Tämä johtuu pohjimmiltaan opetusministeriön asettamasta rahoitusmallista, joka heijastuu suoraan yliopiston omiin tavoitteisiin (sekä jo aikaisemmin mainittuun palkkausjärjestelmään). Henkilökunnan mielestä yliopistolla ei arvosteta opettamista, vaan sen sijaan kannustetaan ”tuottamaan” kandidaatteja, maistereita ja 55:n opin-
topisteen suorittaneita opiskelijoita – oppimisen ja opetuksen laadusta riippumatta.

HX: Eihän hyvällä opetuksella ole mitään merkitystä. Tärkeämpää on se, että saadaan se 55 pistettä suorittaneita.

HX: Vaikka juhlapuheissa välitetään opetuksesta niin oikeasti ei enää välitetä opetuksesta, vaan on päällä kannustus siihen, että pitäis kaikin mahdollisin tavoin yrittää vähentää työtä, jota käytetään opettamiseen, että opettaminen ei oo arvokasta.

HX: Akateemisella puolella muuttaisin perusopetuksen arvostusta. Välillä tuntuu, et perustutkintokoulutus on tietyiltä osin uhattuna.

Henkilöstö kokee yliopisto-opetuksen kansallisen, rahoitusmallilla tehtävän ohjauksen haitalliseksi, lyhytnäköiseksi ja opetuksen laatua heikentäväksi. He peräänkuuluttavat suurempaa keskustelua yliopisto-opetuksen merkityksestä ja yliopiston todellisesta tarkoituksesta yhteiskunnassa.

HX: Meiltä puuttuu se iso kuva siitä, mikä on yliopiston yhteiskunnallinen tehtävä ja mitä sen pitäisi pitkällä aikaperspektiivillä tuottaa. Mun mielestä yliopistolaitos on hyvä esimerkki siitä, miten näitä mittareita käytetään väärin. Se on niin hullua kun tulosneuvotteluisakin ministeriöki kyllä sanoo sen, että yliopistojen sisäisessä johtamisessa ei tule käyttää niitä mittareita millä he mittaa yliopistoja. Mut jostain kumman syystä kaikki yliopistot niin tekevät. Silloin ministeriö vois miettiä mittarinsa vähän uudelleen. Vähän laaja-alaisemmin ja ymmärtää se kokonaisuus.

HX: Et kyl mä enemmän kaipaan keskustelua siitä meidän perustehtävästä... Mikä me niinku ajatellaan et on oikeasti se meidän perustehtävä tässä yhteiskunnassa kouluttajana ja mitä se tarkoittaa pitempiaikaisten ratkaisujen kannalta.

HX: Mun oma fiilis on se, että aika hyvin on onnistuttu haittaamaan.

Lisäksi penätään LUT:lta opetuksen kehittämiseen strategista otetta ja uutta suuntaa. Opetukseen kaivataan omaa pitkänaikavälin visiota eikä lyhyen tähtäimen mittareiden perässä juoksemista. Johtamisessa tulisi myös arvostaa henkilökunnan omaa asiantuntemusta ja luottaa siihen, että he osaavat parhaiten kehittää omaa opetustaan. Henkilöstö toivoo, ettei johto sekaantuisi opetuksen operatiiviseen johtamiseen, vaan keskittyisi strategiseen ohjaamiseen.

HX: Se on sitä typerää mittarin palvontaa, se ei ole sitä strategista johtamista mitä pitäisi olla.

HX: Opetuksen strategisen johtamisen terävöittäminen, et sitä edes ajateltais jotenkin strategisesti. Enkä tarkoita koulutustuotteiden johtamista vaan opetustoiminnan johtamista. Ois tällainen, opetuksen kehittämisen strategia, sellanen vahva agenda mikä ois yhdessä tehty, mut sellanen et, se ei sais jäädä pelkäks paperiksi. Se toisi käytännön toimintaan varmasti välineitä, kun tietyistä asioista käytäisiin enemmän ja systemaattisemmin keskusteluita.

HX: Opetuksen puolella oon huomannu, että monet o ollut hyvin näreissä siitä, esimerkiksi digitalisaatio, mikä voisi olla iso hieno mahdollistava asia, mut nyt monet kokee, et kun sieltä on nyt tullut näitä konkreettisia että mitä teidän pitää tehdä, mitä ne tavoitteet on. Eikä se vastaa sitä mitä ne ammattitaitoiset opettajat, siis pedagogiikan käyneet opettajat ajattelee. Ehkä he tarvis niinku enemmän aikaa miettiä et miten sitä vois hyödyntää, mutta kun tulee ohjeistus, että näin ja näin monta exam-tenttiä näin monta videoluentoo, riippumatta siitä mikä on kurssi, et whatever, ni siin on tullut sellasia et kuka sitä kurssia nyt vetää. Et siin on tullu sellasia interventioita, ni ei ne kerta kaikkiaan toimi... Tottakai pitää jonkun sanoa, että hei tää ei oo kunnossa ja jotain pitää tehdä, mut sit se että ruvetaan puuttumaan ja ohjeistamaan niin se on hyvin... Enkä toistaiseksi ole huomannut esimerkkejä siitä, että tää olis toiminut. Eikä se herätä uskottavuutta.

HX: Tää ei oo mun mielestä se oikea suunta, mihin pitäisi olla tässä yliopistossa menossa.

Henkilöstön mielestä tulosjohtaminen oli kuitenkin tervetullutta yliopistomaailmaan. Ongelmia tuottaa silti niukasta rahoitustilanteesta johtuva liiallinen ”mittareidenpalvelonta” sekä laadullisten mittareiden puuttuminen. LUT:n henkilöstön mielestä opetusministeriö keskittyy väärin asioihin, ohjaa yliopistot toimimaan lyhytnäköisesti ja tekemään yhteiskunnan ja sivistyksen kannalta väärää ratkaisuja. Yliopistot esimerkiksi sortuvat erinäköiseen niin sanottuun ”kikkailuun” saavuttaakseen ministeriön asettamat vuositavoitteet.

HX: Siis vanha yliopistomaailma kaipasi tulosjohtamista. Mutta kun tulosjohtamisen ottaa käyttöön ihmiset, jotka ei ymmärrä siitä hölkäsen pöläystä, ne rakentaa hölmöjä mittareita ja sitten typerät yliopistot juoksee niiden mittareitten perässä. Enää ei oo tärkeätä se, että minkälaisia tuotteita me yhteiskuntaan saadaan. Eli minkälaisia opiskelijoita, miten ne valmistuu, mitä ne osaa miten ne on motivoituneita, vaan tärkeämpää on se suorittaaks ne 55 opintopistettä lukukaudessa, mikä on aivan pähkähullu mittari. Joka näkyy nyt, eräät yliopistot on jo toteuttaneet, meilläkin jo keskustellaan, esimerkiksi gradun jakaminen palasiin. Saadaan niinku pienemmissä osissa tuloksia näkyviin. Annetaan 3X 10 opintopistettä, ni saadaan 55 opintopistettä suorittaneita enemmän.

HX: Laadullisia mittareita pitäisi olla ehdottomasti enemmän. Numeeriset mittarit ei oo huonoja, mut kysymys on enemmän siitä mitä se rajaa mittauksen piiriin ja mitä se rajaa mittauksen ulkopuolelle. Se on se ongelma.

Kuten tässä työssä on jo kertaalleen tuotu esiin, yliopiston palkkausjärjestelmä koetaan epäoikeudenmukaiseksi koska se ei palkitse kaikesta yliopistolla tehdystä työstä. Henkilöstö toivoo, että opetustehtävät, oman opetusosaamisen kehittäminen sekä opetuksen laatu huomioitaisiin yliopistolla niin palkkausjärjestelmässä, uralla etenemisessä ja rekrytoinneissa. Tällä hetkellä he kokevat tilanteen opetuksen laadun kannalta huolestuttavaksi. Yliopistouralla opetuksesta on vain haittaa, sillä se

vähentää käytettävissä olevaa työaikaa tutkimustyöltä ja tieteellisiltä julkaisuilta, joista palkitaan sekä monetaarisesti että muutoin.

HX: Yliopistojen pedagoginen koulutus on hävinnyt meidän palkkausmallista kokonaan. Varmasti muutoksille on syynsä, mut ei se nyt ainakaan rohkaise ihmisiä osallistumaan koulutukseen, jos ei se näy yhtään missään.

HX: Kun on ihmisiä, joilla on hirmu kovat opetuslahjat, ni sillä opetusosaamisella ei pelkästään pärjää, ja se aiheuttaa tietyissä ihmisissä ahdistusta sen takia, kun he eivät koe olevansa parhaimmillaan tutkijana vaan opettajana. Suurin osa opetus työstä eli siitä efortista menee sen palkkamallin yli.

HX: Jos joudut tekemään kandidaton opetusta ni ei se oo se mikä nostaa uralla eteenpäin ja antaa palkkioita. Siittä opettamisesta ei makseta, ei palkita, siihen ei rohkaista, päinvastoin.

Opetuksen arvostuksen aleneminen yliopistoissa on kansallinen kokemus (Owal Group 2016, 65). Yliopistoissa työskentelyn tavoitteet on perinteisesti liitetty moraalisiin ja eettisiin ihanteisiin. Yliopistojen henkilökunnan toiminnan lähtökohtana on ollut opetuksen ja tutkimuksen korkean tason turvaaminen. Tällä hetkellä henkilöstön arvot vaikuttavat olevan ristiriidassa organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa, jotka on johdettu yliopistojen rahoitusmallista. Henkilöstö on myös pakotettu tekemään jatkuvasti työtään huonommin kuin tahtoisi. Tilanne on omiaan aiheuttamaan työstressiä sekä vähentämään ylpeyttä työstä. (Iacovides et al. 2003, 209-210; Kuoppala et al. 2015, 56)

6.3.12 Eloonjäämistaistelu

Yksi merkittävimmistä asioista jonka haastateltavat ylimmän johdon toiminnassa muuttaisivat, on eloonjäämistaisteluksi nimetty diskurssi, jota yliopiston sisäisessä

viestinnässä on haastateltavien mukaan käytetty pitkään. Diskurssi johtuu erinäisten virallisten ja epävirallisten tahojen halusta vähentää yliopistojen määrää Suomessa. Esimerkiksi OKM:n Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030-julkaisussa linjataan, että korkeakouluja tulisi olla nykyistä vähemmän (OKM 2018b). Uusimpana pelkona on yliopiston muuttaminen ainoastaan kandidaatin tutkintoja tuottavaksi, epätieteelliseksi korkeakouluksi.

HX: Kautta linjan viestitään et meillä on koko ajan menossa selviytymistaistelu. Myö taistellaan koko ajan siitä et onks meillä olemassaolon oikeutus vai ei. Se viestitään läpi organisaation erittäin vahvasti. Et jos ei tehdä tätä ni rasti tulee päälle, jos ei tehdä tota ni rasti tulee päälle. Milloin on pää sen verran pinnalla, ettei tarvitse koko ajan pelätä hukkuvamme?

HX: Et ikäänkuin me taistellaan siitä et ollaanko ylipäätään tutkimusyliopisto, ikäänkuin on kyseenalaistettu et onko meillä ylipäätään yliopistoa? Et oli se sitten todellinen uhka tai ei ni se oli ihan selvästi aistittavissa kaikista. Mut viimeiseen vuoteen ei oo ollut ehkä niin akuutti asia, mut kyllä sitä ihan joka tasolla on viljelty et on ollut keskeisimpiä diskursseja.

HX: Et mitä pitää tehdä, jotta meitä ei lakkauteta tai et mitä pitää tehdä, jotta me saadaan ne rahat, jottei joku kilpailija (toinen kotimainen yliopisto) niitä saa.

HX: Sitähän käydään koko ajan (keskustelua eloonjäämisestä). Ja on todellakin vaikuttanut omaan työhön. Et meidän tehtävämme on koko ajan perustella sitä et miksi me ansaitaan olla tällä yliopistokartalla ja meidän pitää koko ajan käydä sitä perustelua siitä, että ollaan parempi kuin Aalto tai tässä asiassa parempia kuin Tampere. Et pystytään tuottamaan tehokkaammin ja pienemmillä resursseilla enemmän tutkintoja. Se on omasta mielestä hyvin vahva, ja toisaalta ehkä tämmönen Daavid ja Goljat juttukin. Et ollaan tämmönen pieni, mut pystytään täältä ponnistamaan.

Haastateltavien mukaan pienenä periferiayliopistona LUT on joutunut taistelemaan

olemassaolonsa oikeutuksesta jo yli kymmenen vuotta. Eloojäämistaiseludis-kurssi on ollut omiaan heikentämään henkilöstön työhyvinvointia monin eri tavoin. Epävarmuuden kokemukset ja jatkuva todistelu kelpaavuudesta on aiheuttanut henkilöstön mukaan tarpeetonta painetta, stressiä ja heikentänyt luovuutta.

HX: Se heikentää (työhyvinvointia). Koska koko ajan sun pitää vaan juosta, jotta sä pysyt paikallas. Osa jaksaa pidemmälle osa vähä vähemmän. Kyllä mun mielestä porukka osittain voi huonommin nyt kun aiemmin. Eli kuitenkin tää akateeminen työ on sitä, se vaatii välillä niitä luomiskausia, se vaatii välillä tyhjäkäyntiä, rauhaa jolloin ne aivotkin toimii. Eikä vaan sitä, että hirveällä vauhdilla koitetaan kirjoittaa jufokolmosia.

HX: Se on vaikuttanut omaan työhön ja motivaatioon todella paljon ja tietyllä tasolla aiheuttanut paljon tarpeetonta stressiä

HX: Pakon edessä tekeminen ja koko ajan pakon edessä oleminen ei ehkä luovaa työtä tekeväille organisaatiolle ole kyllä paras lääke työhyvinvointiin. Koko ajan pakko tehdä tätä, pakko painaa täysillä, koko ajan ja joka suuntaan. Toki sillä syntyy kyllä mitattavaa tulosta, kun numeroista katellaan, mut ei ne numerot sitä työhyvinvointia lisää, kun me tiedetään et juostaan vaan vielä kovempaa tänä vuonna, kun kaikki muutkin juoksee kovempaa. Oravanpyörässä oleminen ja sen (viestin) raju rummuttaminen talon sisällä ei ole mun mielestä paras mahdollinen tapa hoitaa näit juttuja.

Stressaavaa on henkilöstön mukaan myös se, että hyvistä työsuorituksista huolimatta kokonaistilanne yliopistolla ei muutu. Joka vuosi joudutaan tekemään yhä enemmän töitä, mutta se ei aineiston perusteella näyttäisi vaikuttavan yliopiston säilymiseen korkeakoulukentällä, eikä edes saadun rahoituksen määrään, koska kaikki yliopistot tekevät jatkuvasti parempaa tulosta. Henkilöstön mielestä eloonjäämistaiselusta tulisi viestinnässä silti luopua ja jättää asia vain yliopiston johdon murehdittavaksi. Jatkuva murehtiminen tulevaisuudesta vie aikaa ja energiaa henkilöstön työpanoksesta.

HX: Ehkä tää on vähän jäänyt, et toki on vaikeeta, mut ei sen tarttis välttämättä olla koko ajan niin sellasta.

HX: Mun mielestäni jotkut asiat on hyvä jättää johdon huolehdittavaksi, älkää vyöryttäkö sitä alas. Koska jokaisella on oma vastuunsa ja minun tehtävänäni ei ole huolehtia yliopiston rahoituksesta, vaan esimieheni. Asia on kuitenkin aiheuttanut minullekin stressiä. Lisäksi aiheeseen liittyvät keskustelut ja pelko työpaikan menettämisestä vievät aikaa ja energiaa oikealta työltä.

HX: Puhutaan ihan järjettömän paljon jostain lehtien Jufo-luokituksista, mikä on silleen et tuol Helsingin yliopistossa ne ei ees tienny, siis mun kaveri joka oli tehnyt väitöskirjaa jo monta vuotta, ni se ei ees tienny mikä on Jufo. Tuntuu jotenkin ihan tosi hullult, kun miettii et tuolla ei niinku muusta puhuta jossain kahvipöydissä, kun että miten kovasti ränkätyn lehden sä oot saanut.

Haastateltavat kuitenkin ymmärtävät koulutuspoliittiset realiteetit ja sieltä kumpuaavan retoriikan. He peräänkuuluttavatkin opetusministeriöltä toimia rakenteellisen uudistamiskeskustelun loppuunsaattamiseksi ja suomalaisten yliopistojen keskinäisen kilpailun vähentämiseksi. Lisäksi yliopistoille kaivataan yksinkertaisesti stabiilimpaa ja suurempaa rahoitusta. Tällä hetkellä haastateltavien mukaan ollaan tilanteessa, jossa joka vuosi tehdään parempaa tulosta ja saadaan silti vähemmän rahoitusta. Haastateltavat toivovat aikaa, jolloin he voisivat keskittyä työhönsä, eikä niinkään yliopiston merkityksellisyyden tai paremmuuden todisteluun.

HX: Itse näen et se ois pikemminkin se yhteistyön tekeminen ja sitä kautta koko korkeakoululaitoksen yhteiskunnallinen vahvistaminen, olis oleellisempaa kuin se, että riidellään keskenään niistä vähenevistä resursseista. Jotka vähenee sen takia, et jotkut on tuolla sitä mieltä että kaiken maailman dosenteilla ei tee mitään. Et ite pistäisi enemmän paukkuja siihen. Se profiloitikeskustelukin on tavallaan fiksumpaa, siis siinä mielessä et se edesauttaa siihen et se on yhteistyötä. Et sillä pyritään vähentämään sitä kilpailua ja luomaan yhteisen hyödyn viitekehystä tai miksi sitä nyt sanoisi.

HX: Tietty ymmärrän, et kun tilanne on päällä, et täytyy niinku selviytyä, ni sit se on ainut taktiikka toimia. Tää on poliittinen asia myös siinä, et jos pystyttäis takaamaan yliopistoille tietty rahoitus joksikin ajaksi, et se ei oo aina niinku hallituksesta tai puolueiden valta-asetelmista riippuvaista, et ei olis ailahtelevaa, olis vaikka kahdeksan vuotta sellasta et siihen ei puututtaisi. Ni pystyttäis keskittymään siihen perustehtävään, eikä tarttis koko ajan vakuutella eri suuntiin, vaan et vois tuottaa niitä tuloksia ja sit kattomaan se tilanne. Et pystyttäis asettamaan sellanen rauhan aika siihen työhön.

HX: Joka vuosi ollaan saatu pikkasen paremmat tulokset kuin edellisvuonna ja joka vuosi on saatu vähän vähemmän rahaa. Näin on mennyt jo vuosikausia. Selkä seinää vasten meininkihän siinä on... Kun kaikki mitataan rahassa ja koko ajan ollaan siinä selviytymiskilpailussa. Miinussummapeliä; rahapotti mikä jaetaan, pienenee ja suomalaiset ikäluokat pienenee... Miksei vieläkään kyetä tekemään sellaisia päätöksiä, että jossain tutkitaan tuota ja jossain muualla tuota. Edelleen löytyy ihan saman nimisiä professuureja tekemässä lähes samanlaisia asioita, toki joskus yhteisissä hankkeissa, mut siinä isommassa kuvassa me kilpaillaan edelleen keskenämme. Pahimmassa tapauksessa kilpaillaan toisemme hengiltä.

HX: Kansallisessa koulutuspolitiikassa on yks semmonen selkee, mitä ei oo saatu loppuun, on tää pudotuspeli. Me edelleen eletään siinä samassa pelissä, koska kukaan ei oo sanonu, että riittääkö tää vähennys jo. Jos joku uskaltais sanoo, et hei, nyt on sopiva tilanne, tää määrä on sopiva. Ni silloin jokainen vois ihan oikeasti lähtee panostamaan siihen omaan osaamiseensa, omaan profiiliinsa. Mut niin kauan, kun ei tiedetä et kuka on seuraavaks listalla, ni kaikki juoksee kuin hullut ja vain niitten yksinkertaisten OKM:n mittareitten perässä. Et siinä vaadittais johtajuutta ministeriössä. Ja uskallusta sanoo et hei, ei 14 yliopistoa tän kokoisessa maassa oo liikaa. Eri maissa on erilaisia määriä. Ei me voida ottaa jotain muuta maata et verrataan tohon tai tohon, meidän pitää ottaa se määrä mikä on Suomelle hyvä ja hyväksyä se. Koska lähtökohteisesti yliopisto perustetaan tuhatta vuotta varten eikä lyhyenpää aikaa varten.

Et kansallisesti vois vähän miettiä ja ymmärtää sitä yliopistojen roolia ja tehtävää vähän pitemmällä perspektiivillä, et se on ollut nyt viimeiset 15 vuotta vähä hukassa tää kuva. Et muutoksesta on tullut tärkeämpää ko tulos.

Huolimatta kansallisesta niin sanotusta korkeakoulujen pudotuspelistä haastateltavat siis toivoisivat silti, että sisäisen viestinnän diskurssia muutettaisiin nykyisestä. Osa ei myöskään koe, että yliopisto on enää välttämättä lakkautusuhan alla, joten eloonjäämisteluretoriikka on siinäkin mielessä tarpeeton ja haitallinen. Tuloksia voisi myös saada muulla tavoin.

HX: Eloojäämistelusta ni en mie näe et kovin kuoleva ollaan, et ollaan tehty ajoissa fiksuja päätöksiä ja näyttään hyvin valtakunnallisella tasolla ja ulkomaille. Ja ollaan varmasti Suomen tasolla kokoamme kuuluvampi yliopisto.

HX: Se et miten relevanttia se on, ni vaikea sanoa.

HX: Mutta jossain kohtaa tulee se, että hei, päästäiskö tähän kehitykseen jollain muilla keinoilla kuin siinä mitä tähän asti on tehty. Ei se tarkoita sitä, että jättäis laakereille lepään, mut me voitais positiivisillakin keinoilla saada samaa tulosta aikaiseks.

Pelottelulla ja uhkailulla johtamisen sijaan henkilöstö kaipaa aineiston perusteella turvallisuuden tunnetta ja tulevaisuuden kuvaa. Yliopiston ylimmältä johdolta ja muiden johtamistehtävässä olevien toivotaan lyhyen tähtäimen sijaan keskittyvän pitkänaikavälin tavoitteisiin sekä rakentamaan kaikesta huolimatta positiivista kuvaa yliopiston tulevaisuudesta.

HX: Kyl mä nään et niinku on yritetty tehdä tosi paljon ja kaikkeen ei voida ehkä vaikuttaa meidän yliopiston sisältä, mut kyl mä nyt sanoisin et sellanen jonkunlainen jatkuvuuden kokemuksen parantaminen vois olla hyvä. Tää nyt ei varmaan oo kauheen konkreettinen esimerkki, mut jotenkin luoda sitä semmosta

niinkun turvallisuuden tunnetta siihen. Et tällä hetkellä mun mielestä tosi paljon johdetaan pelolla ja uhkailulla.

HX: Et sieltä tulis sellanen et meil on tulevaisuus ja mikä se tulevaisuus on. Kun hänellä (rehtorilla) olis siihen kaikki edellytykset, kun hän on analyyttinen, hän on visionääri, hän ymmärtää mikä on tieteen tehtävä maailmassa ja mikä on yliopiston tehtävä yhteiskunnassa. Et hänellä on kaikki ne edellytykset tehdä sitä, mut musta se jollain tavalla ei näy niin hyvin, kun vois. Kyl mä pidän sitä tärkeänä et johtaja ku johtaja ni sil olis jonkinlainen visio, joku näkemys siitä et mikä se oma vastuualue olis ja se porukka tai oli se joku tukipalvelu tai mikä tahansa. Et sillä olis joku näkemys siitä että mikä tän rooli on isommas kokonaisuudessa. Et ymmärtäis sitä kokonaisuutta ja haluais ajatella sitä... et missä me ollaan nyt ja sil ois joku käsitys et mitä kohti meidän pitäis mennä. Vaikka matkan varrella tulis paljonkin muutoksia ni kuitenkin joku näkemys itellä siitä, ettei olla vaan tässä ja nyt ja menneessä. Et johtajalla tulis olla joku näky tulevaisuudesta oli se sit muualta annettu tai itte sisäistetty, ja ainakin halu kertoa siitä muillekin. Vaik ihmiset olis eri mieltä siitä visiosta, et toi on ihan idioottimainen näkemys, ni kuitenkin ihmiset täällä arvostaa et joku on miettinyt ja jollakin on joku visio. Silloin voidaan keskustella siitä et mä nään täs tälläsiä ongelmia ja mun mielestä me ollaan menossa tänne. Et sen vois vaikka kyseenalaistaa, et silloin siit keskusteltais, ei siitä miten ennen oli kaikki paremmin tai mitkä ne on nää arjen asiat mitkä nyt pitää just nyt tänään hoitaa. Vaan et meil on joku tulevaisuus. Ja se tulevaisuushorisontti on kaiken työssä jaksamisessa keskeisintä, et jos se tulevaisuus katoaa, ni silloin me ollaan ongelmissa. Ilman sitä ei pitäis olla missään johtaja-asemassa.

Pelko työpaikan säilymisestä ei ole yliopistoarvion mukaan poikkeuksellinen kokemus (Owal Group 2016, 65). Suomalaisissa yliopistoissa henkilöstö näkee tulevaisuutensa epävarmana, mikä aiheuttaa mittavaa stressiä ja huolta. Työhyvinvointitutkimusten näkökulmasta faktoja merkityksellisempää on se, miten henkilöstö asiat kokevat (Vanhala et al. 2006 252). Tosin sanoen, yliopisto voi yrittää parantaa hen-

kilöstön työhyvinvointia luomalla mielikuvaa yliopiston säilymisestä, vaikka se ei olisikaan varmaa. Kansallista koulutuspolitiikkaa ei yksittäinen korkeakoulu voi nykytiedon valossa silti kontrolloida.

6.3.13 Positiivisia onnistumistarinoita

Tulevaisuuden kuvan lisäksi henkilöstö toivoo sisäiseen viestintään enemmän positiivisia onnistumistarinoita joka yksiköstä. Henkilöstön mukaan yliopistolla tehdään hienoa työtä, mutta sisäisessä viestinnässä siitä ei näy kuin murto-osa. Vallalla on enemmänkin yliopiston talouteen liittyvät, numeeriset ja negatiiviset tarinat. Ulkoiseen viestintäänkin valikoituu vain osa yliopistolla tehtävästä laadukkaasta ja ura-uurtavasta työstä.

HX: Myö ollaan hyviä, myö tehdään hyviä juttuja ja paljon sellasiakin hyviä asioita mist ei kukaan tiedä mitään, mitä on tuolla menossa. Niitä pitäis nostaa niinku keihäänkärjiksi ja näyttää et hei täällä tehdään tällasiakin kovia juttuja mist ei joka päivä ole lööppiä Etelä-Saimaassa tai jossakin muuallakin. Oon niinku kuullut muualta, talon ulkopuolelta, et LUT:lla ois maailman paras hit-saustekniikan osaaminen, mut ei miul ollut siitä niinku mitään käryä.

HX: Ulkoisesti viestintä on muuttunut ja kehittynyt ihan hirveästi ja on erittäin hyvällä tasolla, varsinkin suhteutettuna resursseihin. Mitä vois tehdä enemmän ni vielä enemmän kaivaa niitä juttuja mitkä ei tuu automaattisesti julkisuuteen. Et kaikki ne asiat mistä ois syytä kertoa ei välttämättä nouse julkisuuteen niinku itsestään.

HX: Yleisesti ottaen viestinnässä on liikaa negatiivisen kautta nyt haettu tätä stooria. Sit se on erilaista. Mut ne visiot on niin tummia. Me ollaan tietysti Suomi, tunnettu metallimaa ja tummien sävyjen maa, mut ehkä enemmän pitäisi sille vastapainoksi sitä viestiä, että me pärjätään... Ite oon sitä joskus miettinyt et meidän viestinnöissä ei kauheasti kerrota kenestäkään henkilökunnan jäsenistä tai muista, et joku opiskelija olis saanut jonkun palkinnon tai joku pro-

fessori olis saanut jonkun best paperin. Täällä käydään best papereitä esittämässä. Mut meillä ei ole sellasta tapaa, että tässä virallisessa viestinnässä otetaan tämmösiä positiivisia uutisia mihinkään. Nyt on vähän näkynyt niitä, et joku saa tutkimusrahaa, mut enemmän, et kaikesta semmosesta positiivisesta pitäisi viestiä enemmän, et mitä tapahtuu ja mitä saadaan aikaan.

Aineiston perusteella positiivisilla tarinoilla voitaisiin vahvistaa yliopiston henkilöstön yhteishenkeä ja luoda toiveikasta tulevaisuuskuva. Lisäksi se auttaisi yliopistoa markkinoinnissa. Kun henkilöstöllä olisi tietoa yliopistolla tapahtuvista onnistumisista ja muista positiivisista asioista, sen jäsenet voisivat ylpeänä kertoa niistä muillekin, kuten medialle ja yhteistyökumppaneille.

HX: Mitä myö täällä tehdään ja miten hyviä myö näis jutuissa oikeesti ollaan, ni se tois sitä rintaa rottingille varmasti yhdelle, jos sun toiselle. Et sit kuin ollaan LUT:n edustajina jossain liikenteessä, ni osais edes kertoa mitä kovia juttuja meil tääl tehään. No muutamat jutut, ne mitkä on julkisuudessa kaiken aikaa, mut kyl täällä tapahtuu hurja määrä sellaisia asioita joista suurin osa meistä ei tiedä mitään.

HX: Sit meil ei oo myöskään tämmösiä stooreja, ei haluta viestiä meiltä, vaikka niinku Sillanpään Mika Tiibetissä. Tai et meillä on jotain harvinaisia tutkijoita täällä jostain vieraasta maasta, et mitä ne täällä tekee. Kun nää on kuitenkin tämmösiä human interest et me ollaan enemmän, et semmosia stooreja ei haluta viestiä. Musta ois kiva kuunnella, jos täällä on niinku jotain et miks se on tullut tänne Lappeenrantaan ja et jos joku on mennyt ulkomaille, ni mis se on ollut ja mitä se siellä puuhais. Nää ois niinku semmosia.

Ylipäättään henkilöstöä kiinnostaa muiden tekemä työ ja innostavat tarinat muista henkilöstön jäsenistä ja heidän toiminnasta. Tutkimusten mukaan tietämyksen avulla saavutettu ylpeys sekä omasta että organisaation tekemästä työstä voi vahvistaa työimua. (Kumpulainen 2013, 30)

6.3.14 Tietoa toiminnasta

Haastatteluissa nousi monin tavoin esiin se, että yliopiston pitäisi siis monipuolistaa ja vahvistaa sisäistä viestintäänsä. Henkilöstöllä tulisi kaiken muun ohella olla parempaa tietämystä siitä, mitä kaikkea tutkimusta yliopistolla ylipäätään tehdään. Tällä hetkellä henkilöstö kokee, etteivät he tiedä mitä tapahtuu edes saman yksikön sisällä.

HX: Tiedän omasta yksiköstä ja läheltä, mut oon miettinyt et, jos pystyttäisiin vahvistamaan sisäistä viestintää, ni vois nostaa enemmän näitä tyyppejä, et se on tullut näitten säästöjen myötä, et sisäinen viestintä on ollut aika vähillä resursseilla eikä siihen ole juurikaan panostettu, mikä vois kuitenkin olla tärkeätä. Et ois ymmärrystä et mitä kaikki muut tekee.

HX: En miekään tiedä mitä omat työkaverit tekee. Jos ihan niinku totta puhutaan, ja mä oon viel aika hyvin ihmisten kanssa tekemisissä. Et käyn työhuoneessa pyörimässä ja pitämässä taukoja ja höpöttelemässä ... Vähän irrottamassa niitä siitä työnteosta, et jos vaikka muistaisivat vähän rentoutua välillä. Varmaan suurin osa ei tiedä mitä viereisessä huoneessa oleva kaveri tekee kauheankaan tarkasti, saati sit et mennään toiseen tutkimusryhmään et mitä ne tekee.

Henkilöstön mielestä yliopiston yhteishenki voisi parantua, mikäli henkilöstö tietäisi paremmin, mitä muut organisaatiossa tekevät. Se lisäisi ymmärrystä ja arvostusta toisten työstä ja sitä kautta voisi nostaa yhteistyön laatua. Kollegoiden tuki olisi omiaan vähentämään työstressiä. (Schaufeli et al. 2014, 64)

HX: Tukipalveluiden ja akateemisen puolen välillä on aikamoinen kuilu, et edelleen hämmästyin et miten huonosti tutkijat ja opettajat tietää siitä, mitä tukipalvelut tekee tai esimerkiks et kuka tekee. Ja vastaavasti toisella puolella, et välillä tuntuu et on kaks leiriä, ja sit mietitään, et mitä toiset niinku ajattelee ja tekee.

HX: Ei myö tiedetä omassa schoolissakaan, et mitä kaikkea myö siel tutkitaan. Kerrotais toisillemme et mitä myö täällä tehään, jolloin opittais ymmärtämään sitä toisten tekemisen arvoa ja siitä arvostuksestahan se (yhteishenki) kuitenkin lähtee.

Tietämys olisi lisäksi omiaan vahvistamaan tutkimusyhteistyötä ja samalla tutkimusten tasoa. Tutkijoiden olisi hedelmällistä pystyä hyödyntämään yliopistossa oleva osaaminen ja tietämys, mutta se vaatii tällä hetkellä paljon työtä ja henkilökohtaisia kontakteja. Joskus parhain yhteistyökumppani voi kuitenkin löytyä aivan läheltä.

HX: Sitten, kun pyrkii tekemään jotain uutta, ni pitäis lähtee ettimään sitä et mitä osaamista täällä on jo, ni se onkin aika haastavaa, pitää löytää niinku joku, yleensä joltain ruohonjuuritasolta sen saa, et hei nää kaverit on tehnyt tämmöstä et kysyppä niiltä. Se lähtee sitä kautta aukeemaan...Et sit jos on suoria kontakteja toiminnallisella tasolla, ni se toimii paremmin tiedon välityksessä ja jakamisessa ja yleensäkin tekemisessä. Pitää löytää oikeat henkilöt itse.

HX: Viime kerralla kävi sellanen aika mielenkiintoinen juttu, kun eräs kaveri konetekniikan puolelta siirrettiin remontin vuoksi kemian tiloihin. Meidän työpisteiden välissä oli vain seinä. Sattumalta alettiin siinä sitten eräänä päivänä juttelemaan ja kävi ilmi, että tän kaverin tutkimus liittyi täysin meidän tutkimusporukan hommiin. Hän oli ollut kuitenkin täysin tietämätön meidän tekemästytöystä, joka kuitenkin oli hänelle todella hyödyllistä. Me pystyttiin sit sattumalta auttamaan tätä kaveria hänen tutkimuksessaan aika tavalla! Yliopistolla olisi iso potentiaali nostaa tutkimuksen tasoa yhteistyöllä, mutta organisaatio sinänsä ei tällä hetkellä tue verkostoitumista eikä tämän tyyppistä yhteistyötä.

Muutamit haastateltavat esittivät idean LUT omasta, sisäisestä tiedeseminaartista, jossa kaikki pääsisivät esittelemään työtään, verkostoitumaan potentiaalisesti hyvien yhteistyökumppaneiden kanssa ja saamaan mahdollisesti vastauksia omassa tutkimustyössä mieltä askarruttaviin kysymyksiin. Se lisäisi aineiston perusteella

enemmän yhteistyötä, kuin rakenteelliset yhteenliittymät esimerkiksi schoolien muutokset. Aikaisemmin tällaisia seminaareja on järjestetty, ainakin jossain yksiköissä.

HX: Hirmu kauan aikaa sitten olen osallistunut tällaiseen seminaaripäivään ja silloin aukesi kyllä silmät et miten oikeesti kovia juttuja täällä niinku ihan oikeasti tehdään. Et näähän on oikeesti aika huipputyyppejä, jotka tekee ihan huippujuttuja. Sillä oli iso vaikutus koko toiminnan meininkiin. Saatais enemmän näkyviin koko talon tasolla et mitä ihmettä myö tääl tehään, koska ihan varma on, että joku energiatekniikan tutkija tuskin tulee tutkineeksi ja lueskelleeksi vaikka kauppatieteen julkaisuja, koska ei ne liippaa kovinkaan läheltä eikä siihen ole aikaa, mut et jos se ois sellanen vähän vapaamuotoisempi tiedeseminaari, LUT:n oma tiedeseminaari.

HX: Jos myös muut yksilöt, esimerkiksi Mikkelistä vois tulla tänne. Se olisi todella hyvä. Mulla oli esimerkiksi yksi artikkeli työn alla ja liuta kysymyksiä joihin kukaan Lappeenrannassa ei osannut vastata. Mutta yhdellä apulaisprofessorilla Mikkelisssä oli kaikki tarvitsemani vastaukset. Ei yhteistyöhön tarvita suuria muutoksia.

Yliopiston henkilöstö kaipaa parempaa yhteishenkeä sekä enemmän yhteistyötä. Aineiston perusteella parempi sisäinen viestintä voi henkilöstön mukaan auttaa vahvistamaan molempia. Paremman yhteishengen ja harmonisemman yhteistyön avulla voidaan kasvattaa työntekijöiden voimavaroja ja sitä kautta vähentää työstressiä ja lisätä työtyytyväisyyttä. (Schaufeli et al. 2014, 64)

6.3.15 Viestintä ja oikeudenmukaisuus

Tehtyjen haastatteluiden perusteella viestintää kehittämällä voidaan myös vahvistaa oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokemuksia ja sitä kautta parantaa henkilöstön työhyvinvointia yliopistolla. Tämä johtuu siitä, että osa henkilöstöstä kokee yliopiston ulkoisen viestinnän olevan tiettyjä yliopiston tutkimusaloja väheksyvää

sekä mitätöivää. Viestinnän kautta luodaan henkilöstön mukaan vastakkainasettelua eri tieteenalojen välille, erityisesti ydinvoiman ja uusiutuvan energian parissa työskenteleville.

HX: Valitaan tämmösiä tutkimusalueita, joita nostetaan voimakkaasti ja sit rehtori menee lausumaan niinku semmosena äänitorvena vaan joidenkin muiden näkemyksiä tuolla mediassa, että "nyt tämä tutkimus voidaan lopettaa kokonaan. Tämä uusi hieno keksintö meiltä nyt korvaa kaiken." Ihan semmosta jopa niinku vastakkainasettelua ihan virallisen viestinnän kautta. Tiedän, et se on joillekin ihmisille... hyvin pahasti korpee. Onneksi se on nyt vähän rauhoittunut, mut aina kun tuolla näkee... Et joillekin ei tartte edes ko vilauttaa jotain aurinkoaihetta, ni ne lähtee ihan kimpolemaan, et niil menee työpäivä ihan pilalle.

HX: Esimerkiksi ydinvoima, josta on varmasti monenlaisia käsityksiä, ni tavallaan se, että jos me ollaan uus ja tämmönen edistyksellinen ja maailmaa parantava yliopisto, ni ei se tarkoita sitä että me ollaan ydinvoimaa vastaan. Me voidaan puhua monesta hyvästä asiasta ilman, et meidän täytyy sanoa et ydinvoima on huonoa ja maailmassa pitäisi ydinvoima opettaa, koska me kuiteski ydinvoimaa opetetaan! Meillä on jatkuvasti sellasia tilanteita, jossa meidän yliopiston välityksellä ja tiedotuksella ilmoitetaan sellasia mielipiteitä, jossa otetaan tähän ydinvoimaan kantaa. Ei voimakkaasti, mutta siellä sitten ne, jotka on ydinvoimalta lukee sitä ja "tuossa sanotaan että ydinvoima pitäisi lopettaa kokonaan".

Yliopiston henkilöstön mukaan on ymmärrettävää, että yliopistolla painotetaan viestinnässä tiettyjä tutkimusaloja ylitse muiden. Sen ei kuitenkaan tulisi tarkoittaa toisten tutkimusalojen ja tutkimuksen tekijöiden työn mitätöintiä eikä synnyttää vastakkainasettelua organisaation sisällä. Viestinnässä tulisi aineiston perusteella kertoa siitä, mitä hyvää yliopistolla tehdään, muttei arvottaa eri tutkimusaloja eikä ottaa kantaa eri tutkimusalojen tarpeellisuudesta.

*HX: Kun yliopisto tiedottaa, ni siinä tiedotuksessa ei otettaisi kantaa niinku huonoista tutkimusaloista, että yliopisto ainoastaan painottais niinku mitä hyvää tehdään, mutta ei annettais ottaa sitä kantaa, että jotkut asiat on huonoja, mitä täällä kuitenkin tutkitaan. Omia saa kehuja, mut kilpailijan tuotteita ei saa koskaan haukkua, ja tää on semmonen mikä pitäisi ottaa yliopistolla ohje-
nuoraksi, et omaa saa kehua mut kilpailevaa ei saa haukkua.*

Haastateltavien mukaan on ymmärrettävää, että joistakin tutkimusaloista on monella vahva mielipide –myös yliopiston sisällä. Se ei kuitenkaan saisi näkyä yliopiston virallisessa viestinnässä. Yliopiston edustajien ei tulisi arvostella eri tutkimusaloja yliopiston virallisessa viestinnässä.

HX: Ihmisillä on mielipiteitä, se on totta, mut ne mitä esitetään yliopiston tiedotuksessa, ni se on sit eri asia.

HX: Mun mielestä olis hyvä, et ei lähdetäis esittämään toisten ihmisten mielipiteitä yliopiston mielipiteenä tai ainakin sitä ennen tarkistettaisiin et onko tää ainoa näkemys. Parempi kuin ei sanottausi mitään. Et sit jos joku proffa on jotain mieltä, ni antaa sen sit esittää se mielipiteensä omalla naamallaan. Et ei oteta yhden ihmisen mielipidettä ja sotketa mukaan yliopiston virallisia edustajia, jolloin se muuttuu koko yliopiston viestiksi.

Aineiston perusteella henkilöstö toivoo viestinnässä myös tarkkuutta ja totuudenmukaisuutta. Yliopiston virallisessa viestinnässä tulisi pyrkiä vähentämään liioittelua ja yksinkertaistettuja johtopäätöksiä. Ne voisi välttää konsultoimalla henkilöstöä eri puolilta taloa.

HX: Aurinko ja tuuli on niinku uskomattomia ja hienoja teknologioita, millä voidaan korvata niinku kaikki mahdolliset asiat maailmassa, mukaan lukien maanviljely ni, sit jos yhtään on asiaan perehtynyt, niinku pikkusenkaan, ni eihän se nyt ihan vielä näin oo. Et jopa niinku tietyllä tavalla valheellista tai hyvinkin tämmöstä utopistista tietoa levitetään täällä ihan virallisia tahoja myöten.

Toisaalta, on huomionarvoista, että osa haastateltavista puolestaan kummeksuu sitä, että yliopistolla ylipäätään opetetaan edelleen ydinvoimaa. Yliopiston profiilia tulisi heidän mielestään vahvistaa kestävä kehityksen arvojen mukaiseksi. Imagon ja todellisuuden ristiriita on kokonaisuudessaan selvästi henkilöstöä hämmentävä ja tunteita herättävä.

HX: Kyl mä niinku kaipaisin et sitä sit tuotais jotenkin vahvemmin, et jos se nyt on se juttu, ni se sit läpäisis, et se saatais oikeesti se juttu. Et puhutaan kestävästä kehityksestä, ja sit tuol toisaalla rakennetaan ydinvoimalaa. Se on ollut toisaalta tosi rankkaa itelle, kun on pitänyt alkaa kyseenalaistaa sitä, kun okei mä nään et oon osa sitä strategiaa, mut sit samalla et mitä nää muut täällä tekee. Et ei se ihan koherentti juttu oo.

6.3.16 Muita huomioita viestinnästä

Haastatteluissa nousi esiin myös muita viestintään liittyviä kehityskohteita. Yksi merkittävimmistä oli viestinnän kieli; haastateltavien mukaan yliopiston sisäisessä tiedotuksessa tulisi huomioida kansainvälisyys yhä paremmin. Tällä hetkellä viestintää ei tehdä englanniksi niin kokonaisvaltaisesti kuin henkilöstön mielestä pitäisi.

HX: Kansainvälisyyttä pidetään hirveän tärkeänä arvona, et kenellä tahansa ois mahdollisuus täällä opiskella ja työskennellä, mut sit aidosti ni mun mielestä ois hirveän paljon tehtävää siinä, e, oltais aidosti kansainvälinen. Jos menee vaik Intraan, ni osa tiedosta on pelkästään suomeksi ja osa pelkästään englanniksi.

HX: Ehkä pieni lisäys tohon on se, että tuleeko viestintää tarpeeksi suomeksi ja englanniksi, et jos et puhu suomea ni sulla ei ole samaa pääsyä tietoon. Just uutiskirjeitä ja muita.

Toisaalta, osa henkilöstöstä on sitä mieltä, että yliopisto tiedottaa jo nyt aivan liikaa ainoastaan englanniksi. Viralliset kielet ovat kuitenkin suomi ja ruotsi, mutta aineiston perusteella yliopisto käyttää päivittäisessä johtamisessa yhä enenemässä määrin ainoastaan englannin kieltä. Se saattaa olla jopa lainvastaista.

HX: Mun mielestä yks sellanen missä me tällä hetkellä toimitaan lainvastaisesti, on kielikysymys. Yliopisto on siirtynyt hyvin pitkälti päivittäisessä normaalissa johtamisessa käyttämään englanninkieltä, vaikka meillä lakisääteisesti on vain kaksi kieltä, suomi ja ruotsi. Englanti on ilman muuta tieteen kieli ja se pitää olla, mut jos me samaan aikaan jätetään suomi pois, niin ainakin se mitä kuuluu käytävillä niin ei siitä kauheen ihastuneita olla. Mutta kun se tulee jostain ylempää, ni siihen on ollut pakko sopeutua... Pitäis viedä ylöspäin tietoa siitä, et hei ei näin voi olla. Sitä pitäis niinkö miettiä ennenkö me ollaan siitä oikeuskanslerilla tai jossain. Ja mieluummin hoidettais tää ongelma ite, kun ulkopuolelta ohjaten. Se häirittee ihmisiä, jos kaikki viestintä suurin piirtein alkaen... iltapäiväkahviin liittyen tulee eri kielellä. Kokouspaperit onneksi on vielä pysynyt suomenkielellä, mut sen sijaan hallinnollisia ohjeita rupee tuleen jo pelkäättään englanniks. Siinä mennään mun mielestä lain väärälle puolelle.

Yliopiston tulisi henkilöstön mielestä varmistaa, ettei se toimi kielikysymyksiin liittyen laittomasti. Lisäksi pitäisi pitää huolta siitä, että kaikilla yhdenvertaiset mahdollisuudet saada ja käyttää organisaatiossa tarjottavaa informaatiota. Tällä hetkellä osalla henkilöstöstä sekä opiskelijoista ei ole mahdollisuutta päästä käsiksi samaan organisaatiossa tarjottavaan tietoon kuin suomenkielisillä kollegoillaan.

HX: Varsinkin Intrassa suurin osa on tiedotettu suomeksi ja kun vaihdat kielen englanniksi, suuri osa datasta häviää. Esimerkiksi influenssarokotuksista tiedotettiin vain suomeksi. Monet kollegat kertovat minulle sellaista tietoa, josta minulla ei ole mitään hajua, vaikkakin se on kirjoitettu Intraan - mutta vain suomeksi.

HX: Et kun aatellaan et opiskelijoistakin alkaa olla niin suuri osa muualta ko Suomesta, ni sellanen kokonaisvaltainen, et ei tarttis olla aina sellasessa veli-puolen asemassa, vaan et läpi organisaation, et ite miettii monesti et voi ei, onko tässä nyt mietitty et meil on opiskelijoita monesta eri kulttuureista.

Viestinnässä tulisi henkilöstön mukaan huomioida koko yliopiston henkilöstö, joka on yhä kansainvälisempi.

6.4 Viitekehysten ulkopuoliset työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Teemahaastattelussa kävi ilmi viitekehysten ulkopuolisia, mutta henkilöstön mielestä heidän työhyvinvointiinsa merkittävällä tavalla vaikuttavia tekijöitä. Seuraavaksi käsittelemme niistä kaksi haastatteluissa eniten huomioita saanutta kokonaisuutta; työtilat ja työvälineet sekä tutkimusrahoituksen romahdus sekä. Ensimmäinen on teoreettisen viitekehysten ulkopuolella siksi, koska tässä työssä ei keskitytä työhyvinvoinnin fyysisiin ulottuvuuksiin vaan painopiste on psykologisessa subjektiivisessa hyvinvoinnissa. Työtiloihin ja työvälineisiin liittyy organisaatiossa tällä hetkellä kuitenkin epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Lisäksi henkilöstö nosti aiheita haastatteluissa esiin usein.

Kansalliseen tiedepolitiikkaan on puolestaan niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla äärimmäisen vaikea vaikuttaa kehittämällä yliopiston strategista johtamista tai lähijohtamista. Opetusministeriön harjoittama rahoitukseen perustuva ohjaus kuin tiedepolitiikkakin vaikuttavat silti aineiston perusteella yliopiston henkilöstön työhyvinvointiin merkittävällä tavalla.

6.4.1 Työtilat ja työvälineet

Yliopistolla on tehty vuosien 2016-2018 aikana laajaa peruskorjausta. Remontti on vaikuttanut jonkun verran henkilöstön työtiloihin niitä supistavasti. Avokonttorien käyttöä on lisätty viime vuosina yliopistolla muutoinkin ja ennen yliopiston käytössä olevia tiloja on annettu vuokrattavaksi ammattikorkeakoululle sekä peruskoululle. Tämän seurauksena yliopistolla on henkilöstön mukaan ollut vaikea tehdä töitä, erityisesti melusta johtuen. Osalle haastateltavista työtilat olivatkin suurin yksittäinen asia, jonka he muuttaisivat yliopistolla parantaakseen koko henkilöstön työhyvinvointia.

HX: Tila-asiat on mielestäni suurin kehityskohde. Tällä hetkellä huono tilanne työtilojen kanssa, näitä on pienennetty viime vuosina useaan otteeseen. Tässä

asiassa yliopiston henkilöstöä ei kuultu lainkaan eikä myöskään katsottu tutkimus tuloksia, jotka selvästi osoittavat erilaisten avokonttoreiden heikentävän työtehoa ja työhyvinvointia, vaan menttiin ainoastaan raha edellä.

HX: Nyt kun on tää rakentaminen ni ihmiset muuttaa paikkaa ja se on aina haastavaa.

Osa henkilöstöstä on joutunut tekemään töitä kotona, sillä heidän mielestään avokonttoreissa ei pysty keskittymään riittävän hyvin. Haapakankaan (2017,13) mukaan avokonttorit ovat omiaan lisäämään työntekijöiden stressiä, laskemaan työntekijöiden omaa arviota suoritustasostaan, lisäämään sairaspöissaoloja ja laskemaan työtyytyväisyyttä. Yksi tapa parantaa työhyvinvointia avokonttoreissa on käyttää äänipeittoa, joka peittää alleen keskitymiselle erityisen haitalliset puheäänit (Haapakangas, 2017, 73).

HX: Se on loistava paikka tehdä töitä, mutta työskentelin samassa toimistossa kolmen muun ihmisen kanssa, joten se ei aina ollut... Minun piti tehdä jonkun verran töitä kotona, missä pystyin keskittymään. Kaikki muut asiat olivat hyvin, mutta oma toimisto olisi ollut toivottavaa.

HX: Ainoa pelastus on etätö. Etätöitä on kehuttu kansallisestikin, muissa yliopistoissa ei ole samanlaisia etätöpalveluita.

Yliopistolla ongelmaa on pyritty tällä hetkellä taklaamaan etätöskentelymahdollisuuksilla, jota henkilöstö pitää arvossaan, vaikkakin toivoisi ensisijaisesti rauhallisempia työskentelytiloja

Kaikille haastateltaville tila-asiat eivät aiheutta päänvaivaa, oikeastaan päinvastoin; osa haastateltavista kokee työtiloja olevan runsaasti ja niiden tason olevan erittäin hyvä. Kokoustamiselle ja tiimityölle nähdään olevan rauhallisia ja sopivia työskentelytiloja. Kampus itsessään koetaan viihtyisäksi ja rauhoittavaksi. Myös työturvallisuus on yliopistolla otettu hyvin huomioon.

HX: Mielestäni meillä on riittävästi työskentelytilaa ja toimistot ovat hyvin varustettuja. Työturvallisuus on mielestäni hyvällä tasolla, ei erinomaisella, mutta hyvällä. Labroissa on esimerkiksi paljon turvallisuusvälineistöä. En muista, että työskentely aikamani täällä olisi tapahtunut ainuttakaan työtapaturmaa.

Aineiston perusteella osa henkilöstöstä siis kärsii työtilojen supistamisesta, osa ei. Havainto on linjassa aikaisemmin analysointujen kokonaisuuksien, esimerkiksi lähijohtamista tarkasteltaessa. Yliopistolla työskentelevä henkilöstö ei kokemuksiltaan ole yhtenäistä, vaan organisaatioon mahtuu hyvin erilaisia todellisuuksia. Työvälineistä yksi epätasa-arvoistava tekijä on sähköpöytien saanti. Osa henkilöstöstä on remontin lomassa saanut käyttöönsä sähköpöydät ja osa ei.

HX: Nyt meillä on ollut remonttia siellä meidän vaiheessa ja sinne on tullut sähköpöytiä aika paljon, mut me ollaan tavalla jääty siitä kehityksestä pois, kun meidän tiloissa ei ole mitään korjattavaa niin ette te mitään sähköpöytiäkään tule saamaan. Eihän se tietty kaikkia ongelmia ratkaisisi, mut pystyis niinku vaihtelemaan, toi istuminen kun on sellasta myrkkyä.

HX: Kun nää ihmiset kuitenkin juttelee yli schoolirajojen ja sitten ne huomaa, että toisilla on tämmönen käytettävissä ja miksei heillä ole. On kyllä muutakin, et ei olla tasa-arvoisessa asemassa. Sit liittyy tietty sähköpöytiin ja muihin, et ne toki ärsyttää.

Työterveyslaitoksen mukaan toimistotyöläisen työhyvinvointia voidaan tukea työta-son korkeutta sähköisesti säädettävillä työtasoilla, jotka mahdollistavat työskentelyn sekä istuma- että seisoma-asennossa (Työterveyslaitos 2018b). Oikeudenmukaisuuden kokemukset voivat puolestaan lisätä työntekijöiden työnimua ja työtyytyväisyyttä. Aikaisempien tutkimusten perusteella epäoikeudenmukaisuuden kokemuk-

set voivat sen sijaan aiheuttaa työntekijöille stressiä sekä lisätä työuupumusta (Moliner et al. 2008, 332-333). Vuoden 2016 Trust Index©-kyselyn avoimista vastauksista 7,6% koski työskentelytilojen, työskentelyergonomian tai työvälineiden parantamista.

6.4.2 Tutkimusrahoituksen romahtaminen

Lappeenrannan teknillinen yliopisto saa valtion perusrahoituksen lisäksi merkittävästi ulkopuolista rahoitusta, erityisesti yritysten kanssa tehtävästä tutkimusyhteistyöstä. Tämän ohella yliopisto on kunnostautunut EU-tutkimusrahan hankkimisessa. Näiden lisäksi Suomen yliopistot voivat saada valtionrahoitusta muita kanavia pitkin, kuten Suomen Akatemialta sekä Business Finlandilta eli entiseltä Tekesiltä. Molempien rahoitusta on kuitenkin leikattu viime vuosina tuntuvasti. Muita ulkoisia rahoituslähteitä ovat esimerkiksi julkiset viranomaiset kuten ministeriöt, sekä kolmannen sektorin toimijat ja säätiöt. Kokonaisuudessaan kaikkien yliopistojen saama valtionrahoitus on laskenut vuodesta 2010 lähtien. (Seuri 2018, 8-7; Virranniemi 2015, 108)

Aineiston perusteella juuri vapaan, kilpailemattoman tutkimusrahoituksen puute heikentää yliopiston henkilöstön työhyvinvointia, sillä se yksipuolistaa tutkimuksen tekoa. Perustutkimukseen tarkoitettua rahoituksen pienentyessä Suomen yliopistot joutuvat rahoittamaan tutkimuksensa yhä kasvavassa määrin ulkopuolisella rahoituksella (Virranniemi 2015, 108). Iso osa LUT:n ulkopuolisesta rahoituksesta tulee yrityksiltä, joilla on luonnollisesti omat, liiketoimintaansa tukevat tarkasti määritellyt tarpeet ja tavoitteet tutkimukselle. Ylipäätään perusrahoituksen ulkopuolisen rahoituksen saamiseksi tulee yliopistolla käytännössä olla tänä päivänä jo rahoitushakemusvaiheessa tieto siitä, mikä tutkimuksen lopputulema on. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on haastateltavien mukaan hyvästä, mutta yliopistojen pitäisi pystyä tekemään myös uraa uurtavaa perustutkimusta. Tällä hetkellä Suomessa ei ole kuitenkaan tahoja, jotka rahoittaisivat sitä riittävästi.

HX: Perustutkimus kärsii kiistatta tästä. Meidänkin alalla on perustutkimuksellisia harhapolkuja jotka pitäis jonkun käydä kulkemassa ja nyt niitä ei kulje kukaan, koska niitä ei kerta kaikkiaan voida tehdä. Se on ollut mukava nähdä,

että Akatemia on edelleen rahoittanut sellasia, aika hullujakin juttuja, ollaan saatu tehdä Akateemisella rahalla jossain määrin niitä, mut ne on aika pieniä potteja, millä niitä sit tehdään.

HX: Mitä näis rahoitushauissa on, ni on sitä yritysysteistyötä ja tällästä. Iso osa noista rahoitussysteemeistä on sellasia, et siinä vaaditaan se, ja sit niissä vaaditaan se, että on kaupallistamista ja tuotteistamista, mikä on minun mielestä... yliopistolla pitäis olla myös (mahdollisuus muuhunkin).

HX. Onks meillä perustutkimusta? (naurua) Tuntuu, että jos haluaa tehdä perustutkimusta ni yritä sitten itkeä Akatemialta rahoitusta semmoseen, et ei kai tässä maassa ole muita tahoja, jotka rahoittaisi perustutkimusta. Yliopisto ei ainakaan tee sitä. Et sit on nää teollisuusprojektit tai EU-projektit missä yleensä kuitenkin niinku, se tutkimus on soveltavaa, tällästä ylemmän tason, et kaikki projektit missä me ollaan oltu mukana, ni ne on ollut tällasia huomattavasti ylemmän tason juttuja. Et se peruskuvio on olemassa, konseptit tietää miten ne toimii ja sit lähetään kehittää teknologiaa. Et semmosta perus-perus tutkimusta ni, en tiedä onko meidän osastolla ollenkaan.

Yliopiston henkilöstön mielestä nykyinen tiedepolitiikka ja rahoitusleikkaukset ovat omiaan estämään suurten tieteellisten läpimurtojen syntymisen ja laskemaan tieteen tilaa. Se johtuu siitä, että ulkopuolisella rahoituksella pystytään harvoin tekemään muuta kuin soveltavaa tutkimusta. Tämä on linjassa aikaisempien tutkimustuloksien kanssa. Esimerkiksi Virranniemen mukaan (2015, 109) ”rahoituksen saamiseksi toimintaa on suunnattava rahoittajan asettamien vaatimusten mukaan tai jopa tekemään tutkimusta, joka ei ole yksikön tai ryhmän strategian mukaista tai tutkimusjohtajien mielestä innovatiivisinta.” Perustutkimuksen puute estää suurien innovaatioiden ja tieteellisten läpimurtojen syntymisen Suomessa.

HX: Liian varmalla mennään monessa kohdassa ja se väistämättä ajaa johonkin suuntaan tätä koko tutkimuksen tasoa. Tämä on selkeästi kansallinen ongelma. Meillä ei ole koko valtakunnassa edes instrumenttia jolla rahoittaa huimapäistä tutkimusta. Nyt meidän pitää tavallaan se tutkimus profiloida aina niin,

et se todennäköisyys, et me saadaan joku positiivinen onnistuminen maksimoituun, jolloin tutkimuksen riskitaso pienenee. Meil tehdään aika paljo pienemmällä riskillä tätä tutkimusta, meidän tekemiset on monesti aika varmallalla polulla, myö ei lähdetä kovinkaan herkästi harhaillemaan sellasiin tuntemattiin paikkoihin, mitkä olisi hirmu kiehtovia.

HX: Kyl se laskee tieteen tilaa. Et ei läpimurtoja pysty syntymään, jos ei ihmiset pääse tekemään ilman tiukkaa suunnitelmaa. Kaikki uudet keksinnöt pitäisi tänä päivänä olla niinku jo päässä keksitty ja sitten ne pitäis vaan tehdä. Et jos mennään hirveän suunnitelmallisella ja loppuunsaakka mietityllä linjalla, ni sunhan pitäis tietää myös ne tulokset mitä sä saat... Sit jos tehdään sellanen hakemus et nyt aiomme tehdä tässä prosessissa tämän tämän ja tämän jutun ja seuraavassa nämä ja nämä menetelmät, niin eihän siitä ole mitään uutta tavallaan. Et kaikki on jo tehty ja kaikki tiedetään jo. Et ei se lisää tietämystä. Mut ei semmosia hankkeita missä ilmoitetaan, et heittäkää pari miljoonaa ni me tutkitaan et löytyykö vai eikö löydy, ni ei kukaan rahoita semmosta (Suomessa).

HX: Mie luulen et se huononee (tieteen tila). Uskoisin et muualla maailmassa pystytään aika paljon enemmän tekemään innovatiivista tutkimusta yliopistoissa, et Suomessa on huonontunut se tilanne jonkin verran. Et yliopistot on vähä niinku taantunut siihen, tietysti on vähän hölmöä vertailla ammattikorkeakouluja ja yliopistoja, mut aika paljon samanvertaista tutkimusta tehdään molemmissa. Miun mielestä niitten ei kannattaisi kilpailla keskenään, vaan niitten pitäis erottautua. Yliopistoissa tehtäis myös sellaista riskialtista tutkimusta.

Aikaisemmin tehdyt tutkimukset osoittavat, että Suomessa tutkijat eivät yleisesti ottaen haluaisi tehdä tilaustutkimusta tai kehitystyötä, koska se on heidän mukaansa epätieteellistä eikä kuulu yliopiston oikeaan tehtävään (Virranniemi 2015, 110). Tässä LUT:n henkilöstön näkemykset eivät poikkea muiden yliopistojen henkilöstöjen näkemyksistä. Heidän mukaansa todelliseen tieteeseen kuuluu aineiston perusteella niin tuntemattomien asioiden tutkiminen, ihmettely kuin yllätykselliset loppu-

tulokset. Myös virheet ovat osa korkean tason tieteellistä tutkimusta. Niihin ei kuitenkaan haastateltavien mukaan ole Suomessa enää varaa. Pienen riskin tutkimuksella ei kuitenkaan voida myöskään saada suuria tieteellisiä läpimurtoja.

HX: Kun kaikki mitataan rahassa, ni meil ei oo varaa tehdä virheitä ja tieteellisen tutkimuksen tekemiseen kuuluu virheiden tekeminen. Tieteellisessä tutkimuksessa pitäis olla varaa tehdä väärin, pitäis olla varaa epäonnistua, pitäis olla mahdollisuus mennä umpiperiin ja todeta et tää umpiperä ei nyt vienytkään mihinkään. Olis tosi mielenkiintoista tutkia juttuja mistä ei oikeesti tiedetä, et voi mennä ihan mönkään koko homma. Mut ei meillä ole sellaseen varaa. Ja kukaan ei ole valmis maksamaan siitä, että myö harhaillaan metässä, vaik se ois ihan hiton hyödyllistä. Sellaset ison riskin hankkeet tästä touhust puuttuu kokonaan. Se on iso harmi. Ja ainakin omaa työhyvinvointia lisäisi heti jos pääsis sellasten asioiden äärelle jos ei kukaan muu oo käyny, mennä sellasille epävarmoille alueille.

HX: Et ei sieltä kauheita yllätyksiä tule, joten ei suuria läpimurtojakaan. Et epäonnistumisista voi tulla suuria onnistumisia. Sellanen tutkijapuuhastelu, et antaa vähän ihmetellä ja tehdä virheitä, ni siitä voi tulla myös isoja onnistumisia.

Aineiston perusteella yliopiston henkilöstön työhyvinvointia heikentää se, etteivät he pysty mielestään tekemään laadukasta tieteellistä tutkimusta joko niin paljon kuin haluaisivat tai eivät ollenkaan. Haastateltavien mukaan nykytilanne on myös omiaan heikentämään niin tutkimushenkilöstön osaamista aina jatko-opiskelijoista professoreihin asti. Esimerkiksi ensiksi mainitut eivät saa tehdä tarpeeksi luovaa tutkimustyötä, jotta heidän tieteellinen osaamisensa kehittyisi riittävästi. Lisäksi he tarvitsisivat huomattavasti enemmän ohjausta ja tukea tutkimustyöhönsä. Professorien, kuten muidenkin tutkimusjohtajien haasteena on puolestaan ajanpuute; he joutuvat käyttämään leijonan osan työajastaan tutkimusrahoituksen hankkimiseen sen sijaan, että he olisivat aktiivisessa roolissa tutkijana sekä alaistensa tukena. Heiltä jää myös hankkimatta itselleen syvempää osaamista alastaan. Rahaa haetaan sieltä, mistä rahaa on mahdollista saada.

HX: Jatko-opiskelijoillehan toi ois äärimmäisen tärkeitä, koska ei ne muuten opi, et jos ne vaan lukee kaiken kirjasta ja väittelee kolmessa ja puolessa vuodessa ni ne on semmosia fakki-idiootteja et ei niillä ... En usko että se vastaa semmosta, et on oikeesti hakannut päätä seinään ja joutunut pohtimaan niitä vaihtoehtoja ja tehnyt ehkä jopa vähän sitä perustutkimusta ja selvittelyä.

HX: Vanha tapa toimia on toiminut tiettyinä aikoina, kun on ollu esimerkiks rahaa, ja on voinu vaatia jatko-opiskelijoita tekemään vaikka ja mitä. Mut siinä vaiheessa, kun epävarmuus lisääntyy... Sit se että ne jatko-opiskelijat siihen kykenee, ni se muuttuu globaalien asioiden vuoksi yhä vaikeammaksi... Se vaatis enemmänkin sellast syvällistä ymmärrystä eikä et nyt vaan pinotaan laatikoita päällekin jotenkin nopeesti.

HX: Ollaan nyt viimeiset 10 vuotta ammuttu ihan kaikkea mikä liikkuu, minkälainen professio tästä itelle kehittyy? Moni luulee edelleen, et professori tietää jostakin asioista jotain. Moni luulee, et professori on jonkun alan asiantuntija. Minkälaisen alan asiantuntija kehittyy sellaisesta ihmisestä, joka säntäilee koko ajan kaiken sellaisen perään mistä vaan voi rahaa saada ja mis vaan voi jotakin tehdä, mikä vähänkään sivuaa sitä omaa toimialaa, ni eihän siitä kehity minkäänlaista asiantuntemusta mihinkään yksittäiseen aihealueeseen. Asiantuntemus säntäilemiseen kyllä. Siihen tää johtaa.

Kun tutkimusjohtajilla menee suurin osa työajasta rahoituksen hakuun ja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen, heillä ei luonnollisesti jää aikaa johtamiseen. Sama huomio on tehty muissa Suomen yliopistoissa (Sipola 2018). Ajanpuutetta voi pahentaa entisestään se, mikäli tutkimusjohtajalla on myös muita, esimerkiksi hallinnollisia velvotteita runsaasti. Johtamisen heikkeneminen on omiaan alentamaan tapausorganisaation henkilöstön työhyvinvointia.

Vaikka yliopistot eivät pääsääntöisesti rahoita enää opetusministeriöstä saadulla rahoituksella tutkimusta, yliopistojen toiminnan perusrahoitus riippuu kuitenkin suurelta osin tutkimuksesta ja sen laadusta. Oma roolinsa Suomessa tehdyn tieteen

heikkenemisellä on haasteltavien mukaan opetusministeriön asettamalla rahoitusmallilla sekä yliopistojen eloonjäämistäistelulla. (OKM 2018a; Virranniemi 2015, 108)

Tieteellisiä julkaisuja on käytetty yliopistojen rahoitusmallissa vuodesta 2007 alkaen. Aluksi rahoitusmallissa huomioitiin vain julkaisujen määrä. Vuoteen 2009 asti julkaisujen perusteella jaettiin 0,3 prosenttia yliopistojen perusrahoituksesta, mutta tänä päivänä sen osuus on jo 33%. Merkittävässä roolissa yksittäisen yliopiston perusrahoituksensaannin näkökulmasta on kansainvälisissä, vertaisarvioituissa julkaisukanavissa julkaistut artikkelit. Artikkeleista saa rahoitusta opetusministeriön rahoitusmallissa sen mukaan, miten kansallinen julkaisufoorumi on luokitellut kyseisen julkaisukanavan. Julkaisufoorumi (JUFO) on suomalaisen tiedeyhteisön toteuttama, tutkimuksen laadunarviointia tukeva julkaisukanavien tasoluokitus. Foorumi on syntynyt tarpeesta arvioida tutkimusorganisaatioiden tieteellistä julkaisutoimintaa määrän lisäksi myös laadullisesti. Luokitusta käytetään niin tutkimusorganisaatioiden, tutkimusalojen kuin koko maan julkaisutuotannon makrotason tarkasteluun. Yliopistojen rahoitusmalliin JUFO-luokitukset kertoimineen tulivat vuonna 2015. (OKM 2018a, JUFO 2018a; JUFO 2018b, JUFO2018c)

Tiukassa taloudellisessa tilanteessa yliopistot pyrkivät tuottamaan JUFO-julkaisuja niin paljon kuin suinkin. Yliopiston henkilöstön mukaan rahoitusmallin kriteerit ovat aiheuttaneet kyllä julkaisujen määrän kasvun, mutta eivät tieteellisen laadun paranemista. Aineiston perusteella henkilöstö ei haluaisi polkea tieteen laatua, mutta kokee joutuvansa tekemään niin, jotta yliopiston olemassaolo ja rahoitus turvataan.

HX: Se vaikuttaa aika paljon siihen et miten asiat priorisoituu. Mikä tarkoittaa sitä et koitetaan juosta rahaa mahdollisimman paljon, koitetaan saada tuotettua lippua ja lappua arvioitavaksi mahdollisimman paljon, laadulla ei niin väliä, kunhan vaan läpi menee.

HX: Mul on ainakin ollu sen kans ongelmia, tai siis et jos haluu oikeesti tehdä jotain hyvää julkasua, ni se vaatii tietenkkin paljon. Ja oon kuitenkin joutunut tekee kompromisseja sen laadun suhteen, ja se tuntuu tosi väärältä.

HX: No ehkä se julkaisua on lisännyt, kun täällä ei sellasta julkaisukulttuuria ollut aikaisemmin. Et ennen pystyi olemaan täällä julkaisematta hirveästi. Se, että onko ne tehdyt julkaisut laadukkaita, ni se on eri keskustelu.

HX: Tutkimusta ei pystytä parantamaan nykyisellä rahoitusjärjestelmällä. Jos tehdään yritysten kanssa tutkimusta, tulee tehdä mitä yritykset haluavat tehtävän. Laadukkaan tieteellisen tutkimuksen tekemiseen tarvitaan yksinkertaisesti lisää akateemista rahaa.

HX: Varmasti siinä julkaisujenkin taso huononee, et ei niinku saada sellasia julkaisujakaan, mitkä ois niinku todella mullistavia.

Muutamit haastateltavista kyseenalaistavat julkaisupainotteisuuden ja Suomen tiedepolitiikan kokonaisuudessaan. Tiedon ja tietämisen tapojen murroksessa julkaisukulttuuri ei haastateltavien mukaan ole enää tätä päivää. Nykyinen tiedepolitiikka rahoitusmalleineen on omiaan vähentämään myös tieteen kansallista vaikuttavuutta.

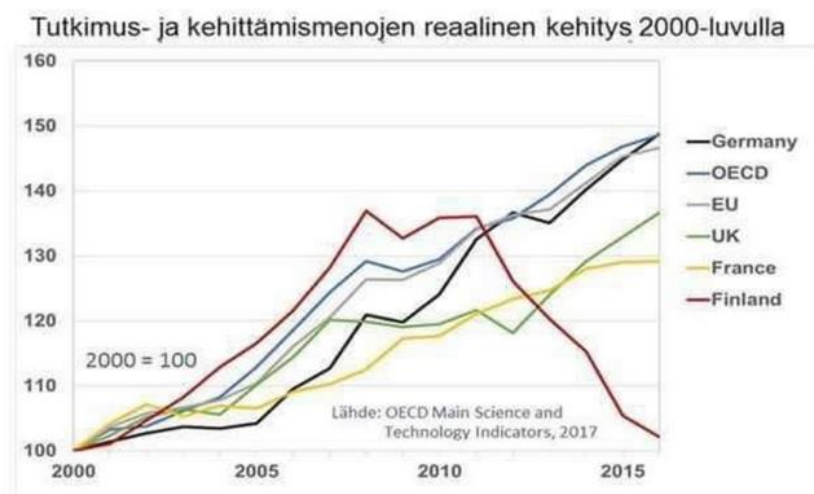
HX: Mun mielestä on tapahtumassa joku tällöinen tiedon ja tietämisen tapoihin liittyvä murros. Kyl se siihen julkasemiseen liittyy ja tavallaan siihen et onks se enää nykyaikainen tapa tehdä tiedettä. Ja tää ei oo vaan meidän yliopistoon liittyvä ongelma vaan globaali tieteentekemiseen liittyvä ongelma.

HX: Kukaan ei tuo enää mitään suomalaiseen yhteiskuntaan mitään, koska sitä ei mitata eikä palkita. Et se yhteiskunnallinen vuorovaikutus, kolmas tehtävä, se on vaan juhlapuhetta. Jos kaikki tutkijat ja henkilökunta tähtää vaan siihen, että me julkaistaan kansainvälisillä foorumeilla, kansainvälisissä lehdistä. Ei meidän yritykset tai organisaatiot, ei ne lue niitä lehtiä. Ei ne uudet opit, innovaatiot, ei ne sieltä siirry mihinkään meidän yhteiskunnan hyödyks. Pitäis miettiä ne mekanismit, että millä me tää koko porukka, meillä on 150 000 opiskelijaa yliopistoissa ja joitain kymmeniä tuhansia työntekijöitä, et millä me saatais ne palvelemaan tätä yhteiskuntaa. Eikä pelkkää akateemista yhteisöä, jossa tutkijat keskustelee keskenään kansainvälisten journalien palstoilla.

Yliopiston henkilöstö vaatii opetusministeriöltä järkevämpiä mittaristoja, pitkän aikavälin tavoitteita sekä yliopistojen yhteiskunnallinen roolin huomioivaa tiedepolitiikkaa.

HX: Et jos nyt jotain pitäis tässä maassa tehdä ni Jufo pitäis ensimmäisenä lakkauttaa ja sitten ministeriön pitäis vähän aikaa miettiä omia mittareitaan, että mitä meidän pitäis ihan oikeasti tehdä. Koska lähtökohtaisesti yliopisto perustetaan tuhatta vuotta varten eikä lyhyenpää aikaa varten. Ni tää tämmönen jatkuva peli joka johtaa sitten tähän mittareitten perässä juoksuun on typerää. Ja se sitten näkyy meillä täällä käytännön toiminnassa. Et kansallisesti vois vähän miettiä ja ymmärtää sitä yliopistojen roolia ja tehtävää vähän pitemmällä perspektiivillä, et se on ollut nyt viimeiset 15 vuotta vähä hukassa tää kuva... Nähdä meidän yliopiston kokonaisuus, koko rooli yhteiskunnan, alueen kannalta. Mitä kaikkea me tehdään. Et ei tän yliopiston tärkein tehtävä oo tuottaa Jufoja, kyl me annetaan tälle yhteiskunnalle hirveen paljon muutakin. Me tehdään yhteistyötä satojen yritysten kanssa, me yritetään parantaa niitten elinvoimaa, me yritetään pitää huolta siitä, että meidän toiminta-alueella yritykset työllistää ja pärjää, et meidän opiskelijat menee niihin firmoihin töihin ja vie niitä eteenpäin. Et kyl siin on ihan muut arvot silloin kyseessä kuin Jufot.

Ylen toukokuussa 2018 tekemän kyselyn mukaan Suomen yliopistojen rehtoritkin kokevat, ettei opetusministeriön nykyinen rahoitusmalli huomioi yliopiston yhteiskunnallista vaikutusta. Rehtorit toivoisivat, että rahoitusmalli ottaisi myös huomioon eri alojen erilaiset tutkimus- ja koulutuslaitteiston kustannukset, eri alojen merkityksen kansantalouden kilpailukyvyille, eri alojen opiskelijoiden työllistymisen sekä yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tason. Myös yliopistokohtaisia räätälöityjä tulosopimuksia opetusministeriön kanssa kaivataan. Yliopistojen ylimmässä johdossa myönnetään yhteisesti, että nykyinen rahoitusmalli houkuttelee maksimoimaan lyhyen aikavälin mittarit. (Sipola 2018)



Kuva 17. Tutkimus- ja kehittämismenojen kehitys Suomessa (Sipola 2018)

On merkille pantavaa, että tutkimus- ja kehittämismenot ovat laskeneet Suomessa huomattavasti, verrattaessa esimerkiksi muihin OECD-maihin. Tällä on ollut seurauksia yliopistojen tekemään tutkimukseen. Esimerkiksi Finpron kanssa Business Finlandiksi fuusioituneen Tekesin rahoituksen romahtamisen seurauksena teknisten yliopistojen ja yritysten pitkäjänteisempi tutkimusyhteistyö on loppunut lähes kokonaan. Yliopistoissa ollaan erittäin huolissaan tekniikan alan tutkimuksen ja opetuksen laadun heikkenemisen seurauksista Suomen kilpailukykyyn. (Sipola 2018)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tehdyn tutkimuksen antamat vastaukset asetettuun päätutkimuskysymykseen: ”*Miten yliopisto voi parantaa henkilöstönsä työhyvinvointia?*” sekä alatutkimuskysymyksiin: ”*Mihin työhyvinvointiin liittyviin asioihin henkilöstö toivoo eniten parannuksia?*” ja ”*Miten työhyvinvointia tulisi henkilöstön mielestä parantaa strategisen johtamisen ja lähijohtamisen kehittämisen kautta?*”. Johtopäätökset yhdistävät työn empiirisen osuuden valittun teoreettisen viitekehyksen malleihin. Lisäksi analyysin tulokset liitetään aikaisempaan tieteelliseen ja yhteiskunnalliseen tietoon. Tässä luvussa tarkastellaan myös tutkimustyön teoreettista, manageriaalista ja yhteiskunnallista panosta. Lopuksi pohditaan jatkotutkimustarpeita.

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen saatiin ylätasoinen vastaus analysoimalla yliopiston Trust Index®-kyselyn tulokset. Niiden mukaan henkilöstön työhyvinvointiin liittyvät ja eniten parantamista vaativat asiakokonaisuudet ovat tärkeysjärjestyksessä; strateginen johtaminen, johtajuus sekä organisatorinen oikeudenmukaisuus. Kuten tässä työssä on jo todettu, kahdella ensimmäisellä voidaan vaikuttaa suoraan henkilöstön organisatorisen oikeudenmukaisuuden kokemuksiin, jotka puolestaan heijastuvat työhyvinvointiin. Näin ollen tutkimuksessa keskityttiin strategisen johtamisen ja lähijohtamisen kehittämiseen.

Ensimmäiseksi tässä kappaleessa käydään läpi organisaation työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisen näkökulmasta kriittisimmät tekijät eli eloonjäämistaiskelun lopettamisen, sekä lähijohtamista tukevien rakenteiden muodostamisen. Sen jälkeen tarkastellaan muiden aineistosta esiin nousseiden kehittämistoimien vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin.

7.1 Eloojäämistaiskelun päättäminen

Teemahaastatteluaineistosta nousee selvästi esiin se, että jatkuva taistelu organisaation olemassaolosta aiheuttaa henkilöstölle mittavaa työstressiä. Tapausyliopisto on jo vuosikymmenen joutunut todistelemaan tarpeellisuuttaan ja merkitystään suomalaiselle yhteiskunnalle. Henkilöstön tekemän työn arvoa on toistuvasti

kyseenalaistettu. Kuten tämän työn johdannossakin tuotiin esille, on koulutuspoliittisessa keskustelussa lukuisilla tahoilla ollut jo pitkään selvä halu keskittää tieteesseen ja korkeakoulutukseen suunnatut resurssit yhä pienemmälle joukolle toimijoita. Tuo tahto on tuotu esille viimeiseksi Opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visiossa (OKM 2018b).

Useat tieteelliset tutkimukset osoittavat, että pelko työpaikan menettämisestä heikentää työhyvinvointia. Mikäli työn jatkuvuutta ei koeta turvatuksi esimerkiksi irtisanomisuhan, tai muiden työpaikan varmuutta heikentävien tekijöiden vuoksi, henkilö kokee omanarvontuntosa olevan uhattuna. Keskiössä on nimenomaan työntekijän *kokemus* työpaikan epävarmuudesta. Se johtaa voimattomuuden tunteisiin. Henkilöstö kokee, ettei se voi vaikuttaa vallalla olevaan tilanteeseen. Tunne kontrollin puutteesta aiheuttaa työstressiä. (Väänänen 2015, 7; Juuti 2006, 111; Silla et al. 2008, 740-741)

Eloonjäämistaiskelu heikentää siis turvallisuuden tunnetta työssä. Turvallisuus on kahden faktorin mallissa luokiteltu hygienia-tekijäksi ja voi nykytutkimustiedon valossa heikentää työtyytyväisyyttä. Lisäksi eloonjäämistaiskelulla on onnellisuutta heikentävä vaikutus, koska onnellisuuteen työssä vaikuttaa olennaisesti työstä saatu tunnustus. Koska työntekijän ylpeys omasta työstä on koetuksella, saattaa työssä koetun onnellisuuden lisäksi heikentyä yliopiston henkilöstön työnimu. Työhyvinvoinnin negatiivisten ilmentymien näkökulmasta työpaikan turvattomuus ja irtosanomisuhka aiheuttavat huomattavaa stressiä yksilölle, myös JD-R-mallin mukaan. Pitkittynyt työstressi voi johtaa työuupumukseen. (Alshmemri et al. 2017, 13; Smerek et al. 2007, 230; Ersoy et al. 2017, 375-377; Kumpulainen 2013, 30; Schaufeli et al. 2014, 64)

Tehtyjen haastatteluiden perusteella eloonjäämistaiskelu on myös organisaation yllisuurittamisen ja tehokkuutta ihannoivan kulttuurin taustalla. Merkittävää työstressiä aiheuttavana tekijänä eloonjäämistaiskelu vie energiaa ja aikaa ”oikealta työltä”, syö akateemisessa työssä vaadittavaa luovuutta ja aiheuttaa ”pelolla ja uhkailulla” johtamista.

Havainto on tutkimustietoon peilaten hyvin ymmärrettävissä. Esimerkiksi Juutin (2006, 46) mukaan henkilö, joka pelkää jäävänsä työttömäksi saattaa pinnistellä

työhön liittyvän turvallisuuden saavuttamiseksi yli voimavarojensa. Lisäksi eloonjäämistaistelua käyvän organisaation aidot arvot muovautuvat tukemaan selviytymistä; ne korostavat tuloksetekoa (Lainema et al. 2001, 63). Tapausorganisaatiossa henkilöstö kokee, että organisaation kulttuuri on yksi henkilöstön työuupumusta aiheuttavista taustasyistä.

Eloonjäämistaistelun lopettaminen on ensisijaisen tärkeää henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta, sillä työhyvinvointitutkimusten mukaan ihminen pyrkii kirjaimellisesti jäämään eloon, ennen kuin se kykenee keskittämään energiaansa muuhun toimintaan. Esimerkiksi Maslowin tarvehierarkiateoriasta tarkasteltuna eloonjäämistaistelu syö yliopistolla muun muassa yhteistyötä, yhteisöllisyyttä, ja oppimista, jotka olisivat henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä voimavaroja. Säilymisen ja emotionaalisen sekä fyysisen turvallisuuden tarpeiden tulee tyydyttyä ensin, jotta ihmistä alkaa ohjata pyrkimys tyydyttää liitynnän ja sosiaalisuuden tarpeita. Myös arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet jäävät paitsioon. Työhyvinvointia tukeville asioille, kuten esimerkiksi toisten arvostukselle ja kollegoiden tukemiselle ei jää niin paljon tilaa. (Juuti 2006, 46-48; Lainema 2001, 63-65; Schaufeli et al. 2014, 64)

Työhyvinvointitutkimusten näkökulmasta faktoja merkityksellisempää on toki se, miten henkilöstö asiat kokevat (Vanhala et al. 2006 252). Toisin sanoen, yliopisto voi itse yrittää parantaa henkilöstön työhyvinvointia luomalla mielikuvaa yliopiston säilymisestä, vaikka se ei olisikaan taattua. Kansallista koulutuspolitiikkaa ei yksittäinen korkeakoulu voi nykytiedon valossa kontrolloida. Kuitenkin tapausorganisaation tulisi tutkimustulosten perusteella yrittää vahvistaa kuvaa yliopiston ja sen henkilöstön turvatusta tulevaisuudesta.

LUT:n henkilöstö penää toimia ennen kaikkea opetusministeriöltä. Haastateltavien mukaan ministeriön tulisi lopettaa rakenteellinen keskustelu päättämällä, kuinka monta korkeakoulua Suomessa tulisi olla ja mitä tieteenaloja tulisi tutkia missäkin. Näin yliopistoille taattaisiin työrauha. Lisäksi yliopistojen tutkimusrahoitusta tulisi lisätä, perusrahoituksen tulisi olla turvampaa ja yliopistojen kotimainen kilpailu rahoituksen saamiseksi tulisi lopettaa. Yhteistyötä eri korkeakoulujen välillä tulisi vahvistaa.

On merkille pantavaa, että pelko työpaikan säilymisestä on yleinen ilmiö suomalaisissa yliopistoissa (Owal Group 2016, 65). Muun muassa Tieteentekijöiden liiton tekemän jäsenkyselyn perusteella palvelussuhteen jatkuminen on yliopistojen henkilöstölle toiseksi suurin työstressiä aiheuttava tekijä heti työsuhteen määräaikaisten jälkeen. Lisäksi jopa 56% yliopiston henkilöstöstä tekee toistuvasti epävirallisesti ylityötä ilman korvausta. Kyselyn tuloksista huomattiin selvä yhteys ylityöiden niin työstressin kuin työuupumustuntemusten kanssa. Voidaan todeta, että epävarmuus ja turvattomuus nakertavat työhyvinvointia yliopistoissamme. (Puhakka 2016, 44 & 55)

Opetusministeriö käynnisti vuonna 2017 suuren visiotyön korkeakoulutuksen ja tutkimuksen kehittämiseksi. Sen tuloksena on muodostettu tämän tutkimustyön merkittävyyden näkökulmasta kaksi tärkeää kansallista tavoitetta. Ensinnäkin vision mukaan hyvinvoivien korkeakouluuyhteisöjen tulee olla Suomen voimavara ja kilpailutekijä. Toisekseen korkeakoulujen tulisi vuoteen 2030 mennessä olla myös Suomen parhaita työpaikkoja. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tulisi tämän työn perusteella panostaa kansallisella tasolla ensisijaisesti yliopistohenkilöstön turvallisuuden tunteen vahvistamiseen. Ilman sitä ei tutkimustietojen valossa voida saavuttaa erinomaista työhyvinvointia (Juuti 2006, 46; Silla et al. 2009, 740). (OKM 2018b)

7.2 Johtamista tukevien rakenteiden muodostaminen

Yliopistolla on tämän työn perusteella sekä hyvää, välttelevää sekä huonoa johtamista. Henkilöstön mukaan huonoa johtamista hyväksytään helpommin niiltä johtajilta, jotka tuottavat yliopistolle suhteessa enemmän rahoitusta. Eniten organisaatiossa ilmenee kuitenkin välttelevää johtajuutta. Tämän tyylin johtajat jakautuvat kahteen ryhmään, aktiivisesti ja passiivisesti johtamista vältteleviin (Hetland et al. 2007, 61; Naseer et al. 2016, 15). Sekä välttelevä johtaminen että huono johtaminen ovat omiaan heikentämään työhyvinvointia monin tavoin, esimerkiksi heikentämällä LMX-suhteen laatua (Ibid; Hooper et al. 2008, 20-22).

Tutkimustyön perusteella tapausyliopistolta puuttuu lähijohtamista tukevat rakenteet. Yliopiston nykyiset HR-käytänteet, kuten palkkiojärjestelmä, ohjaavat lähijohtajien toimintaa muuhun kuin johtamiseen (Ukko et al. 2007, 41). Johtamisrooleja ei ole määritelty organisaatiossa eikä niitä huomioida palkkausjärjestelmässä. Johtamistehtäviin ei tarjota henkilöstön mukaan riittävää perehdytystä eikä johtamiskokemusta- tai taitoja huomioida rekrytoinneissa. Organisaatiossa ei myöskään seurata kattavasti johtamisen laatua. Eloonjäämistaistelun lopettamisen ohella johtamisroolien määrittely olisi ensisijaisen tärkeää, jotta yliopistolla voidaan ylipäätään arvioida lähijohtamista, kehittää sitä ja seurata johtamisen kehittymistä.

Johtamisrooleja tukevien HR-käytänteiden puuttuminen näyttäisi tämän tutkimuksen perusteella olevan taustasy sille välttelevästä johtajuudesta. Aineiston perusteella välttelevyyttä saattaa aiheuttaa esimerkiksi se, että osa lähijohtajista ei tiedä mitä heidän työkuvaansa todellisuudessa sisältyy. Johtamistehtäviin rekrytoidut tulisi perehdyttää hyvin. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on myös selvää, että lähijohtajinakin toimivien henkilöstön jäsenten työtehtävien tulisi olla selkeästi määritelty, ettei työstressiä aiheuttavia rooliepäselvyyksiä pääse syntymään (Schaufeli et al. 2014, 64; Juuti 2006, 110). Lähijohtajien työhyvinvoinnista tulisi huolehtia, sillä se edesauttaisi hyvää johtamista ja hyvää johtamiskäytöstä (Kumpulainen, 2013, 43-44).

Rakenteiden puuttuminen tarkoittaa henkilöstön näkökulmasta sitä, että johtamista ei arvosteta organisaatiossa. Lähijohtajat ovat kuitenkin avainasemassa henkilöstön työhyvinvoinnin rakentumiselle suoraan sekä välillisesti esimerkiksi organisaatiomuutosten toteuttamisen ja työyhteisöviestinnän kautta. (Juuti et al. 2009, 105; Kotter 1995, 61; Schaufeli et al. 2014, 57).

Johtamisesta koituvista työtehtävistä tulisi myös palkita. Nykyinen palkkiojärjestelmä aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Niitä vahvistaa se, että kaikki johtamiseen käytetty aika verottaa käytännössä mitattavan tuloksen tekemistä ja etenemismahdollisuuksia akateemisella uralla. Ongelma ilmenee tutkimus- ja opetushenkilöstön puolella.

Lähijohtajien epäoikeudenmukaisuuden kokemukset saattavat myös heijastua huonona tai välinpitämättömänä johtajuutena. Lisäksi se voi heikentää heidän omaansa sekä välillisesti heidän alaistensa työhyvinvointia. Hyvästä johtamisesta palkitseva järjestelmä ohjaisi lähijohtajina toimivien käytöstä ja toimintaa organisaation haluamaan suuntaan. Palkitsemattomuus voi tällä hetkellä olla iso syy huonolle ja välttelevälle johtajuudelle, sillä se ohjaa lähijohtajia panostamaan pääosin muihin työtehtäviin kuin johtamiseen. (Ukko et al. 2007, 41; Colquitt et al. 2001, 425)

Lähijohtamisen linkittäminen palkitsemisjärjestelmään johtaisi johtamisen systemaattiseen arviointiin. Se mahdollistaisi osaltaan huonosta johtamisesta koituvat sanktiot ja toisi vähintäänkin organisaation tietoisuuteen ne henkilöt, jotka mahdollisesti aiheuttavat työpahoinvointia alaisilleen. Johtamista tukeva palkkiojärjestelmä olisi oikeudenmukaisempi ja hyvästä johtamisesta saatu palaute voisi lisätä joidenkin lähijohtajien onnellisuutta työssä. Tämä heijastuisi positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin (Danna et al. 1999, 368-369; Ersoy et al. 2017, 376-367).

Yliopistolla saadaan aikaan parempaa johtajuutta, kun lähijohtajilla on insenttiivit johtamiseen, heidän rekrytoinnissaan on varmistettu aito johtamiskiinnostus ja taidot, heidät on perehdytetty hyvin, heidän tekemäänsä johtamistyötä seurataan, heidän tekemästä työstä annetaan palautetta ja heitä arvostetaan. Lisäksi yliopistolla tulisi tutkimuksen mukaan ottaa käyttöön työajan suunnittelu- ja seurantamekanismit sekä sijaisjärjestelmä. Aikaisempien tutkimusten mukaan useiden uusien HR-toimintamallien ja käytäntöjen samanaikainen käyttöönotto lisää yleensä työhyvinvointia ja sitä kautta parantaa työsuoritusta paremmin, kuin yksittäisten mallien vähittäinen käyttöönotto (Baptiste 2008, 288).

7.3 Yliopiston henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen muilla tavoin

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan yliopisto voi parantaa henkilöstönsä työhyvinvointia vahvistamalla työhyvinvoinnin positiivisia ulottuvuuksia sekä heikentämällä negatiivisia. Tutkimustulokset osoittavat lukuisia lähijohtamisen ja strategisen johtamisen kehittämiskokonaisuuksia, joiden avulla henkilöstön työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa sitä parantaen.

Taulukko 7. Tärkeimmät johtamisen kehittämiskeinot aineiston perusteella

Strateginen johtaminen	Eloonjäämististelun päättäminen
	Johtamista tukevien rakenteiden muodostaminen
	Oikeudenmukaisuuden vahvistaminen
	Päätöksenteon kehittäminen
	Muutosjohtamisen kehittäminen
	Viestinnän kehittäminen
	Opetuksen arvostaminen
Johtaminen	Lähijohtamisen kehittäminen
Viitekehyksen ulkopuoliset tekijät	Tiedepolitiikan uudistaminen

Tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että yliopiston henkilöstön työhyvinvoinnilla on suuri merkitys sekä kotimaisen korkeakoulutuksen että tieteenlaatuun - ja päinvastoin. Tällä hetkellä työhyvinvointi tapausyliopistoissa ontuu, vaikka kaiken kaikkiaan työhyvinvointi on melko hyvällä tasolla. Henkilöstö kokee kuitenkin kokonaisuudessaan hyvin eritasoista työhyvinvointia. Se ilmenee siten, että osa henkilöstöstä tekee työtään työuupumuspelon ja -uhan alla. Lisäksi aineistosta on havaittavissa henkilöstön kuormittuneisuus ja kynnisyys. Työhyvinvointi tapausorganisaatioissa ei ole kuitenkaan kansallisesti tarkasteltuna poikkeuksellista.

Oikeudenmukaisuuden vahvistaminen

Työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti henkilöstön kokema organisatorinen oikeudenmukaisuus. Tuon kokemuksen muodostumisessa erityisesti lähijohtajilla on suuri rooli. Tehtyjen haastatteluiden perusteella yliopiston henkilöstö kokee epäoikeudenmukaisuutta monista asioista. Ensinnäkin palkkiojärjestelmä ei palkitse heidän mielestään tällä hetkellä kaikesta tehdystä työstä ja panoksesta organisaation menestyksen eteen. Kokemuksilla palkkiojärjestelmän oikeudenmukaisuudesta on henkilöstön työtyytyväisyyttä heikentävä ja kynnistävä vaikutus. Palkkiojärjestelmää

muuttamalla voitaisiin parantaa ensimmäistä ja heikentää viimeistä. (Perko 2017, 28; Sparr et al. 2008, 200 & 204; Colquitt et al. 2001, 425).

Tämän ohella henkilöstö kokee ylimmän johdon suosivan tiettyjä yksiköitä erilaisten resurssien jaossa. Lisäksi ajatellaan, että jotkut henkilöt yliopistolla saavat etuja, epävirallista valtaa ja erioikeuksia enemmän kuin muut, koska he tuottavat suhteessa enemmän rahoitusta organisaatiolle. Henkilöstö uskoo myös, että organisaatiossa ilmenee suosimista rekrytointiprosesseissa. Yliopistolla koetaan siis sekä distributionaalista, proseduaalista että interaktionaalista epäoikeudenmukaisuutta (Colquitt 2011, 386–388). Koettu johdon epäoikeudenmukainen ja epäeettinen toiminta - oli se totta tai ei – vahvistaa kyynisyyttä organisaatiossa ja heikentää siten työhyvinvointia (Baptiste 2007, 286). Uskomus psykologisen sopimuksen rikkomuksista heikentää myös johdon uskottavuutta, mikä edesauttaa henkilöstön sitoutumattomuutta organisaation tavoitteisiin (Kim et al. 2009, 1436).

Epäoikeudenmukaisuuden kokemusten on todettu olevan myös huomattava työstressiä aiheuttava tekijä (Perko 2017, 28; Sparr et al. 2008, 200 & 204). Niitä voidaan estää toimimalla oikeudenmukaisesti ja eettisesti hyväksyttävällä tavalla. Oikeudenmukaisuutta voidaan vaalia HR-käytännöillä. Reiluksi koettu palkkiojärjestelmä ja suoritusarvioinnit vaikuttavat positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Sisäisellä viestinnällä, tunnustuksella hyvästä työstä ja oikeudenmukaiseksi koetuilla uramahdollisuuksilla on työstressiä vähentävä ja työtyytyväisyyttä lisääviä vaikutuksia. (Vanhala et al. 2006, 244)

Oikeudenmukainen toiminta ei henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta vielä riitä. Henkilöstön täytyy tietää, että tehdyt päätökset ovat oikeudenmukaisia. Tapausorganisaation tulisi panostaa tehtyjen päätöksten perusteluun ja avoimuuteen (Gluschkoff 2013, 7). Oikeudenmukaisuutta voidaan vahvistaa edelleen viestinnällä, joka korostaa johdon rehellisyyttä sekä sitoutuneisuutta organisaatioon (Baptiste 2007, 286). Organisaatio voi viestinnän avulla lisätä henkilöstön arvostusta ja luottamusta johtoa kohtaan (Ibid). Sitä kautta yliopisto voi vahvistaa henkilöstön onnellisuutta työssä (Ersoy et al. 2017, 377)

Päätöksenteon ja muutosjohtamisen kehittäminen

Yliopistolain vaikutuksia käsittelevän arvion mukaan suomalaisten yliopistojen henkilöstön vaikutusmahdollisuudet päätöksentekoon ovat heikentyneet ja päätöksenteon läpinäkyvyys on kärsinyt. Lisäksi päätöksiä koskeva viestintä niin valmisteluvaiheessa kuin päätösten jälkeenkin on heikkoa. Tapausorganisaation henkilöstö ei ole poikkeus toivoessaan osallistavampaa päätöksentekoa sekä avoimempaa viestintää. Avoimempi vuorovaikutus päätöksenteossa vahvistaisi organisatorista oikeudenmukaisuutta. (Colquitt et al. 2001, 426; Owl Group 2016, 64–65)

Muutokset ovat aina haastavia ja ne aiheuttavat työntekijöille aina stressiä. Tapausorganisaatio voisi kuitenkin paremmalla muutosjohtamisella vähentää sitä. Avoimempi ja vuorovaikutuksellisempi työyhteisöviestintä auttaisi tehdyn tutkimusten mukaan muutosjohtamisen onnistumisessa, sillä sen avulla voidaan luoda yhdessä henkilöstön kanssa visio organisaation muutoksen jälkeisestä ja paremmasta tulevaisuudesta. Henkilöstö on sitoutuneempi yhdessä luotuun visioon, mikä edesauttaa muutoksen onnistumista. Sillä on taas henkilöstön työhyvinvoinnin näkökulmasta suuri merkitys, sillä epäonnistunut muutosjohtaminen vahvistaa henkilöstön kynnistymistä. (Andersson 1996, 1395; Rubin et al. 2009, 680; Juuti et al. 2009, 106; Kets de Vries 2001, 178-179)

Muutosjohtamisen onnistumisen edellytyksenä on kokemus johdon luotettavuudesta ja organisaation oikeudenmukaisuudesta. Ymmärrys johdon tekemien päätösten taustasyistä ja päätöksen auktuaalisista seurauksista lisäisi oikeudenmukaisuuden kokemuksia entisestään sekä todennäköisyyttä sille, että henkilöstö sitoutuu muutokseen. Lisäksi se vähentäisi muutoksesta aiheutuvaa epävarmuutta työssä ja vahvistaisi työroolin selkeyttä. Näin ollen johdon tekemiä päätöksiä paremmin perustelevalla ja avoimemmalla viestinnällä organisaatiossa voitaisiin edelleen vähentää henkilöstölle johdon tekemistä päätöksistä aiheutuvaa stressiä. (Boal et al. 2007, 412; Kotter 1995, 63; Schaufeli et al. 2014, 64).

Muutosjohtamisen tahtia tulisi henkilöstön mukaan hidastaa. Siihen vaikuttaa tehdyn tutkimuksen perusteella myös valtionohjaus. Yliopiston henkilöstön työhyvin-

vointia voitaisiin tutkimuksen mukaan parantaa pitkän aikavälin koulutus- ja tiedepoliittisia tavoitteita painottavalla ohjauksella.

Viestinnän kehittäminen

Sisäisessä viestinnässä henkilöstö toivoo eloojäämistaistelua koskevasti keskustelusta luopumista. Lisäksi kaivataan positiivisempaa ja aitoihin onnistumisiin pohjautuvaa sisäistä viestintää. Optimistinen ja toiveikas visio yliopiston tulevaisuudesta olisi tarpeen. Lisäksi henkilöstö kaipaa myös enemmän tietoa siitä, mitä kaikkea tutkimusta yliopistolla tehdään sen kaikissa eri yksiköissä.

Viestinnän avulla voidaan tutkimustulosten perusteella kehittää myös oikeudenmukaisuuden kokemusta. Sisäisessä viestinnässä tulisi henkilöstön mukaan myös varmistaa se, että kaikilla organisaation jäsenillä on pääsy sisäiseen tietoon. Henkilöstö toivoo myös ulkoisessa viestinnässä eri tieteenalojen tasapuolista kohtelua ja totuudenmukaisuutta. Ulkoisessa viestinnässä tulisi monipuolisemmin nostaa esiin onnistumisia eri tieteenaloilta.

Positiivisempi, onnistumisia korostava ja oikeudenmukainen viestintä voi toimia arvostavana palautteena tehdystä työstä ja siten parantaa henkilöstön kokemaan organisatorista tukea (Meriläinen 2011, 24–25). Tuki vahvistaisi puolestaan muutosmyönteisyyttä ja vähentäisi henkilöstön kokemaa stressiä (Settoon et al. 1996, 220; Rhoades et al. 2002, 702 & 710–11). Viestinnän kehittämisen avulla voidaan lisätä yhteistyötä eri toimijoiden ja yksiköiden välillä sekä vähentää vastakkainasettelua. Näiden avulla mahdollisesti vahvistuva kollegoiden tuki vahvistaisi henkilöstön tyytyväisyyttä. Arvostus ja ylpeys sekä omasta, että muiden tekemästä työstä olisi omiaan vahvistamaan henkilöstön työn imua sekä onnellisuutta työssä. Tasapuolisuudella voidaan vahvistaa oikeudenmukaisuuden kokemuksia. (Alshmemri et al. 2017, 13; Smerek et al. 2007, 230; Ersoy et al. 2017, 377)

Opetuksen arvostaminen

Tutkimustulosten mukaan monen työhyvinvointiin vaikuttaa opetuksen arvostuksen

puute. Henkilöstö kokee, että opetus on yliopistolla yhä alisteisemmassa asemassa tutkimukseen nähden. Tämä johtuu pohjimmiltaan opetusministeriön asettamasta rahoitusmallista, joka heijastuu suoraan yliopiston omiin tavoitteisiin ja palkkiojärjestelmään. Henkilökunnan mielestä yliopistolla ei arvosteta opettamista. Tapausorganisaation henkilökunta ei ole mielipiteensä kanssa yksin, vaan kyseessä on kansallinen kokemus (Owal Group 2016, 65).

Yliopiston henkilöstö kokee, että se on pakotettu tekemään jatkuvasti työtään huonommin kuin tahtois. Opetuksen arvostuksen puute on omiaan aiheuttamaan työstressiä sekä vähentämään henkilöstön kokemaan ylpeyttä tekemästään työstä. Ylpeys linkittyy sekä onnellisuuteen työssä että työn imuun. Siksi yliopiston kannattaisi vahvistaa opetuksen arvostusta, muun muassa muuttamalla palkkiojärjestelmää. Lisäksi yliopiston henkilökuntaa osallistaen voitaisiin luoda opetukselle yhteisesti hyväksytyt tavoitteet, nykyisten opetusministeriön asettamien ja henkilöstön arvomaailman kanssa ristiriidassa olevien tavoitteiden tilalle. On todella tärkeää, että henkilöstö kokee opetukseen asetetut tavoitteet omikseen (Juuti et al. 2009, 141-142). Työhyvinvoinnin näkökulmasta opetuksen korkeammalla arvostuksella voitaisiin vahvistaa koettua organisatorista tukea, mikä voisi lisätä työtyytyväisyyttä ja onnellisuutta työssä ja samalla vähentää työuupumusriskiä. (Iacovides et al. 2003, 209-210; Kuoppala et al. 2015, 56; Meriläinen 2011, 24–25; House et al. 1985, 84–85)

Lähijohtamisen kehittäminen

Tapausorganisaatiossa lähijohtajuuden liittyvät merkityksellisimmät kehittämisehdotukset kiteytyvät toiveeseen lähijohtajien läsnäolosta työntekijöiden arjessa. Tällä hetkellä suuri osa lähijohtajista on poissaolevia joko omasta tahdostaan tai aikapulan vuoksi johtuen. Mikäli lähijohtajat olisivat aidosti läsnä, tarjoten alaisilleen tukea sen eri muodoissaan sekä jatkuvaa palautetta tehdystä työstä, he voisivat vahvistaa alaistensa työtyytyväisyyttä. Koettu lähijohtajan tarjoama tuki olisi omiaan vähentämään työstressiä. (Thomas et al. 2009, 420)

Kansallisestikin tarkasteltuna yliopistojen henkilöstö kaipaa esimerkiksi selvästi enemmän tukea ja läsnäoloa lähijohtajiltaan (Puhakka 2016, 57). Tällä voisi tutki-

musten mukaan olla huomattava vaikutus henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työuupumusten ehkäisyyn (Thomas et al. 2009, 420). Kuitenkaan suurella osalla lähijohtajina toimivista ei ole yksinkertaisesti aikaa tehdä johtamistyötä. Heidän aikansa kuuluu muihin työtehtäviin, joista tärkeimpiin kuuluvat tutkimusrahoituksen haku ja muu yliopistojen perusrahoituksen turvaamiseksi tehtävä työ. Sekä koulutusleikkaukset, että mittavat leikkaukset yliopistojen samaan akateemiseen tutkimusrahoitukseen ovat johtaneet siihen, että lähijohtajilla ei ole aikaa johtaa.

Koulutusleikkauksista johtuva perusrahoituksen lasku on syönyt perustutkimukseen suunnatun rahan ohella yliopistojen henkilöstön määrää. Tämä on kasvattanut yliopistojen henkilöstöjen kuormitusta entisestään, mikä näkyy henkilöstön työhyvinvoinnissa. Tällä hetkellä melkein 60% yliopistojen henkilöstöstä sanoo tekevänsä jatkuvasti epävirallista työtä, josta he eivät saa korvausta (Puhakka et al. 2017, 44).

Koska tapausorganisaatiossa on havaittavissa työuupumusta ja työhyvinvointi on hyvin yksilöllistytävä kokemus, olisi elintärkeää, että työntekijöiden ja lähijohtajien välillä olisi korkealaatuinen, luottamukseen perustuva aito ja vuorovaikutuksellinen suhde. Näin lähijohtajat voisivat monitoroida alaistensa työhyvinvointia. Yliopistoissa työskentelee luontaisesti vahvaa työnimua tuntevia henkilöitä jotka kokevat työnsä merkityksellisesti. Korostettu velvollisuuden tunto sekä korkeat henkilökohtaiset tavoitteet ovat työuupumuksella altistavia persoonallisuustekijöitä (Työterveyslaitos 2018a). Työtehtävien oikeudenmukaisempi jakaminen, kirkkaammat tavoitteet, apu työtehtävien priorisoinnissa sekä selkeämmät työroolit ovat keskiössä henkilöstön työuupumuksen ehkäisyssä lähijohtamisen avulla. (Kumpulainen 2013, 65; Epitropaki et al. 2005, 661; Hooper et al. 2008, 20; Thomas et al. 2009, 420 & 427)

Tiedepolitiikan uudistaminen

Tutkimustulokset osoittavat, että yliopiston henkilöstön työhyvinvointia voitaisiin parantaa myös tutkimustyön teoreettisen viitekehyksen ulkopuolisilla tekijöillä, kuten tiede- ja koulutuspolitiikalla. Jälkimmäisellä vahvistetaan tällä hetkellä eloonjäämistalustusta johtuvaa turvattomuutta, vaikutetaan suoraan yliopiston sisäisiin palkkiojärjestelmiin ja heikennetään yliopiston henkilöstön mielestä opetuksen laatua.

Tämän hetkiselä tiedepolitiikalla on puolestaan ikävät seuraukset Suomessa tehtävän korkeimman tutkimustyön laatuun. Tilanne on johtanut siihen, että yliopiston henkilöstö on pakotettu tekemään jatkuvasti työtään huonommin kuin he tahtoisivat, mikä aiheuttaa tutkimusten mukaan työstressiä sekä vähentää ylpeyttä tehdystä työstä (Iacovides et al. 2003, 209-210). Tyytymättömyys työtehtäviin sekä tieteellisten saavutusten puute heikentää työtyytyväisyyttä (Alshmemri et al. 2017, 13; Smerrek et al. 2007, 230). Tiedepolitiikkaan tai kansallisen tutkimusrahoituksen määrään eivät yliopistot kuitenkaan pysty vaikuttamaan, vaikka niihin liittyvät ongelmat on tunnistettu kaikkien yliopistojen ylimmissä johdoissa. (Sipola 2018).

7.4 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tämän pro gradun tavoitteena oli selvittää miten yliopisto voi parantaa henkilöstönsä työhyvinvointia. Trust Index©-kyselyn tulosten perusteella rakennetun teoreettisen viitekehyksen olettamuksena oli, että strategisella johtamisella ja lähijohtamisella voidaan vaikuttaa yliopiston henkilöstön subjektiiviseen työhyvinvointiin. Mikäli näin on, voidaan organisaation kokonaisjohtamista kehittämällä vahvistaa valittuja henkilöstön työhyvinvoinnin positiivisia ilmentymiä ja heikentää negatiivisia ilmentymiä. Tämä pitää tehdyn tutkimustyön tulosten perusteella paikkaansa. Johtamisella organisaation eri tasoilla voidaan myös vahvistaa ratkaisevasti organisatorisen oikeudenmukaisuuden kokemuksia, mikä puolestaan voi parantaa henkilöstön työhyvinvointia edelleen. Teemahaastatteluaineistosta sekä aikaisemmista tutkimustuloksista löytyi runsaasti tukea muodostetulle viitekehykselle. Lisäksi valitut johtamisteoriat ja –mallit sekä työhyvinvoinnin ilmentymät sopivat tutkimusongelman ratkaisuun saatujen tulosten perusteella oivallisesti.

Muodostunut kuva yliopiston henkilöstön työhyvinvoinnista ei poikennut merkittävästi aikaisemmista arvioista tai tieteellisistä tutkimuksista. Esimerkiksi Tieteentekijöiden jäsenkyselyn mukaan 44% vastaajista oli kokenut työuupumusoireita (Puhakka et al. 2017, 49). Työhyvinvoinnin kehittämisessä olennaista olisi yliopiston henkilöstön työkuormituksen säätäminen käytössä olevia resursseja ja voimavaroja vastaavaksi, mikä oli havaittavissa myös esimerkiksi Kumpulaisen (2013, 209) pitkäaikaissuranta tutkimuksen tuloksista.

Myöskään henkilöstön mielestä tärkeimmät kehittämiskohteet eivät tarjonneet merkittävästi uutta tieteellistä informaatiota. Henkilöstön toive strategisen johtamisen ja lähijohtamisen kehittämisestä on aikaisemmissakin tutkimuksissa todennettu. Aikaisemmat tutkimukset, arviot ja selvitykset ovat lisäksi osoittaneet, että yliopistoilla olisi kehitettävää organisatorisen oikeudenmukaisuuden saralla, kuten päätösten ja menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa. Niin ikään yliopistojen pitkän aikavälin tavoitteiden epäselvyys, esimiehen vähäinen tuki ja vuorovaikutus, sekä heikko tiedon kulku organisaatiossa ovat kaikki todettu olevan lähijohtamisen ja strategisen johtamisen kehittämistarpeita, monien muiden tässäkin työssä esiin nousseiden tekijöiden ohella. (Kumpulainen 2013, 2009; Karjalainen 2012, 44)

Suurin teoreettinen kontribuutio tutkimustyöllä onkin se, että työ osoittaa ajan tasaisen tiedon avulla, miten yliopistojen valtionohjaus, strateginen johtaminen, lähijohtaminen ja organisatorinen oikeudenmukaisuus heijastuvat yliopistojen henkilöstön työhyvinvointiin. Erityisesti ymmärrys viitekehyksen ulkopuolisten tekijöiden, kuten vallitsevan koulutus- ja tiedepolitiikan vaikutukset yliopistojen strategiseen johtamiseen sekä lähijohtamiseen ja niiden kautta yliopiston henkilöstön työhyvinvointiin, tuovat arvokasta ja uutta tietoa tutkimusalueelle. Tämä tutkimustyö vastaa siis päättämiskysymykseen sekä lisäksi antaa informaatiota siitä, miksi yliopistojen henkilöstön työhyvinvointi on sillä tolalla, kuin se tällä hetkellä on. On huomionarvoista, että suurin osa tapausorganisaation henkilöstön näkökulmasta kehittämistä kaipaavista kokonaisuuksista on sellaisia, joihin kaikkien Suomen yliopistojen henkilöstöt toivovat parannusta.

7.5 Tutkimuksen manageriaalinen kontribuutio

Toimeksiantona tehdyn tutkimuksen perusteella on todettavissa, että tapausyliopiston henkilöstön mielestä heidän työhyvinvointiaan voidaan parantaa ensisijaisesti kehittämällä strategista johtajuutta, lähijohtamista sekä organisatorista oikeudenmukaisuutta. Lisäksi tutkimuksen viitekehyksen ja yliopiston vaikutusvallan ulkopuolisilla tekijöillä, kuten tiede- ja koulutuspolitiikalla voitaisiin parantaa yliopiston henkilöstön työhyvinvointia merkittävästi.

Tutkimuksen pohjalta onnistuttiin luomaan kattava lista erilaisista johtamisen ja strategisen johtamisen kehittämiskeinoista, joiden avulla voidaan vahvistaa työtyytyväisyyttä, työn imua ja työn iloa, sekä heikentää subjektiivisen työhyvinvoinnin negatiivisia ulottuvuuksia. Monet kehittämisehdotuksista ovat omiaan myös vahvistamaan organisatorista oikeudenmukaisuutta, jolla on merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin muodostumiselle. Toimeksiannon tilaajalle toimitetaan kattava esitys tutkimustyön johdosta esiin nousseista kehittämistoimista kesäkuun 2018 aikana.

7.6 Yhteiskunnallinen kontribuutio

Tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että yliopiston henkilöstön työhyvinvoinnilla on suuri merkitys kotimaisen korkeakoulutuksen ja tieteenlaatuun sekä päinvastoin.

Tämä työ vahvistaa myös aikaisempia selvityksiä, joiden mukaan työhyvinvointi yliopistoissa on melko hyvällä tolalla kokonaisuudessaan. Työhyvinvoinnissa on kuitenkin merkittäviä yksilökohtaisia eroja ja melkein puolet yliopistojen henkilöstöstä kärsii työuupumusoireista (Jupakka 2016, 49). Kansallisesti työstressiä aiheuttaa työsuhteiden määräaikaisuus, työsuhteen jatkumisen epävarmuus, rahoituksen hankkiminen sekä työmäärä (Jupakka 2016, 54). Eniten muutoksia henkilöstön hyvinvoinnissa on aiheuttanut työmäärään valtava kasvu (Owal Group 2016, 63–64).

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että myös monet lähijohtamiseen ja strategiseen johtamiseen liittyvät seikat heikentävät tällä hetkellä yliopistojen henkilöstöjen työhyvinvointia. Muun muassa lähijohtamista tukevien rakenteiden ja käytänteiden puuttuminen, lähijohtajien läsnäolon ja tuen puute sekä työmäärän monitorimattomuus voivat aiheuttaa kohtuutonta kuormitusta yliopiston henkilöstölle. Samaan hengenvetoon on todettava, että monet työhyvinvoinnin kannalta ongelmalliset lähijohtamiseen ja strategiseen johtamiseen liittyvät tekijät ovat tämän tutkimuksen mukaan seurausta tehdystä kansallisesta koulutus- ja tiedepolitiikasta.

On merkille pantavaa, että yliopistot voivat kehittää sekä lähijohtamista että strategista johtamista ja organisatorista oikeudenmukaisuutta, ja näin toimien vahvistaa henkilöstönsä työhyvinvointia. Yhtä tärkeä huomio on se, että työhyvinvointia ei kuitenkaan voida kehittää huippuunsa, ilman muutoksia myös koulutus- ja tiedepolitiikassa. Esimerkiksi henkilöstön kokonaistyömäärää yliopistojen on omatoimisesti mahdotonta vähentää merkittävästi, ellei kansallista perus- ja tutkimusrahoitusta saada yksinkertaisesti lisää. Lisärahoitus mahdollistaisi myös paremman lähijohtamisen ja sitä kautta yliopistojen henkilöstön paremman työhyvinvoinnin.

Yliopistojen henkilöstöjen työhyvinvoinnin näkökulmasta olisi ensisijaisen tärkeää vahvistaa myös turvallisuuden tunnetta työssä. Työpaikan menettämisen pelosta johtuvaa työstressiä voidaan vähentää parhaiten opetusministeriön toimesta. Yliopistojen rakenteellisen kehittämisen loppuun saattaminen, yliopistojen rahoitusmallin muuttaminen sekä tiedepolitiikan uudistaminen, erityisesti yliopistojen pitkän aikavälin tarkoitus sekä yhteiskunnallinen vaikuttavuus mielessä pitäen, olisi erittäin tärkeää sekä Suomen tulevaisuuden, että yliopistojen henkilöstöjen työhyvinvoinnin näkökulmasta.

7.7 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tästä tutkimuksesta on johdettavissa kahden tason jatkotutkimusmahdollisuuksia – sekä tapausorganisaatiota koskevia, mutta aiheeseen syvemmin pureutuvia, että kaikkia Suomen yliopistojen henkilöstöjä koskevia.

Tapausorganisaation kohdalla on huomionarvoista se, että LUT:ssa on aineiston perusteella hyvin erilaista työhyvinvointia ja erilaista lähijohtajuutta. Tässä työssä keskityttiin koko organisaation henkilöstön työhyvinvointiin, mutta olisi mielenkiintoista tutkia työhyvinvointia erikseen jokaisessa schoolissa sekä tukipalveluissa. Lisää ymmärrystä olisi antoisaa hankkia myös tiettyjen henkilöstöryhmien, kuten jatko-opiskelijoiden työhyvinvoinnista. Näin voitaisiin löytää sellaisia työhyvinvointia parantavia mekanismeja, toimintatapoja ja rakenteita, jotka toimisivat parempina ratkaisuinä yksittäisen yksikön tai henkilöstöryhmän työhyvinvointihaasteisiin.

Luonnollisesti lisää tutkimusmahdollisuuksia aihepiirin sisällä löytyy muokkaamalla teoreettista pohjaa, esimerkiksi laajentamalla työhyvinvointikäsitettä koskemaan myös fyysistä työhyvinvointia. Hedelmällistä olisi myös seurata työhyvinvoinnin kehittymistä tapausorganisaatiossa mahdollisten lähijohtamisen ja strategisen johtamisen kehittämistoimien jälkeen.

Tämän tutkimuksen rajausten johdosta yliopiston ylimmän johdon työhyvinvointi jäi tarkastelematta. Olisi mielekästä selvittää, miten yliopiston ylin johto pärjää erittäin paineistetussa roolissaan ja miten heidän työhyvinvointiaan voitaisiin niin ikään kehittää entisestään. Haastateltavat nostivat itse monessa yhteydessä esiin sen, että yliopiston henkilöstö on haastava johdettava, sillä älykkäät ja luonnostaan uteliaat tieteentekijät mielellään kyseenalaistavat kaiken mitä johto päättää tai tekee. Tutkijaa jäi mietityttämään, voiko yliopiston henkilöstö olla erityisen altis kynnistymiselle? Olisi mielekästä tutkia työhyvinvoinnin kehittämistä yliopistossa myös alaistaitojen kehittämisen kautta.

Yliopiston henkilöstön mukaan, monien ylimmän johdon tekemien päätösten taustalla vaikuttaa OKM:n tai muun poliittisen tahon ohjaus. Autonomiasta huolimatta yliopistoja ohjataan saavuttamaan tavoitteita, jotka eivät ole aina yliopiston henki-

löstön arvojen mukaisia. Lisäksi poliittinen ohjaus on epävarmaa ja huonosti ennustettavissa. Olisi mielenkiintoista selvittää miten tämä näkyy yliopistojen ylimmän johdon hyvinvoinnissa.

Yliopistot joutuvat toimimaan hyvin turbulentissa koulutus- ja tiedepoliittisessa tilanteessa yhä vähenevillä taloudellisilla resursseilla. Se heijastuu väistämättä niin strategiseen johtamiseen, lähijohtamiseen ja sitä kautta vaikuttaa merkittäväällä tavalla henkilöstön työhyvinvointiin. Miten työhyvinvointi heijastuu kokonaisuudessaan tutkimuksen ja opetuksen laatuun pitkällä aikajänteellä? Olisi mielenkiintoista selvittää syvällisemmin, miten kansallisella koulutus- ja tiedepolitiikalla voitaisiin vaikuttaa yliopistojen henkilöstöjen työhyvinvointiin sitä parantaen ja näin kehittää korkeakoulutusta ja tutkimusta Suomessa. Miten esimerkiksi kansallista rahoitusta voitaisiin jakaa yliopistoilla siten, että tutkimushenkilöstön aika menisi pääosin opetukseen, tutkimukseen ja lähijohtamiseen eikä rahoitushakuihin kuten tällä hetkellä?

Summa summarum, yliopiston henkilöstön työhyvinvointia voisi tutkia lisää lukuisista eri lähtökohdista ja näkökulmista. Niin aihetta koskevilla jatkotutkimuksille kuin niistä kumpuaville kehittämistoimille näyttäisi tämänkin tutkimuksen perusteella olevan suuri tarve.

LÄHDELUETTELO

Albrecht, S. 2012. The Influence of Job, Team and Organizational Level Resources on Employee Well-Being, Engagement, Commitment and Extra-Role Performance: Test of a Model. *International Journal of Manpower: Special Issue: Changing Work Environments and Employee Wellbeing*, vol. 33, no. 7, pp. 840-853.

Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J. & Samele, C. 2008. The Impact of Engaging Leadership on Performance, Attitudes to Work and Wellbeing at Work. *Journal of Health Organization and Management*, vol. 22, no. 6, pp. 586-598.

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. 2017. Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, vol. 14 no. 5, pp. 12-16.

Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, K. & McKee, M. 2007. Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, no. 3, pp. 193–203.

Baptiste, N. 2008. Tightening the Link Between Employee Wellbeing at Work and Performance. A New Dimension for HRM. *Management Decision*, vol. 46, no. 2, pp. 84 – 309.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.

Becker, B. & Gehart, B. 1996. The Impact of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, pp. 779-801.

Boal, K. & Hooijberg, R. 2001. Strategic Leadership Research: Moving On. *Leadership Quarterly*, vol. 11, no. 4, pp. 515-549.

Boal, K. & Schultz, P. 2007. Storytelling, Time, and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems. *The Leadership Quarterly*, vol. 18, pp. 411–428.

- Bosch, R. & Taris, T. 2014. The Authentic Worker's Well-Being and Performance: The Relationship Between Authenticity at Work, Well-Being, and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, vol. 148, no. 6, pp. 659-681.
- Boxall, P. 1996. The Strategic HRM Debate and The Resource-Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 59-75.
- Burnes, B. 2003. Managing Change and Changing Managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development*, vol. 22, no. 7, pp. 627-642.
- Cartwright, S. & Holmes, N. 2006. The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee. *Human Resource Management Review*, vol. 16, pp. 199–208.
- Cleveland, J., Byrne, Z. & Cavanagh, T. 2015. The Future of HR is RH: Respect for Humanity at Work. *Human Resource Management Review*, vol. 25, pp. 146-161.
- Colquitt, A. 2001. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, pp. 386-400.
- Colquitt, A., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. & Ng, K. 2001. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3, pp. 425-445.
- Cropanzano, R., Byrne, Z., Bobocel, D. & Rupp, D. 2001. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, pp. 164-209.
- Danna, K. & Griffin, R. 1999. Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, vol. 25, no. 3, pp. 357–384.
- Davis, W. & Gardner W. 2004. Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*, vol. 15, no. 4, pp. 439-465.
- Diener, E. 2000. Subjective Well-Being. *The Science of Happiness and a Proposal for National Index*. *American Psychologist*, vol. 55, no. 1, pp. 34-43.

Duffy, N., Ganster, D. & Pagon, N. 2002. Social Undermining in the Workplace. *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 2, pp. 331-351.

Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brour, R. & Ferris, G. 2012. A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, vol. 38, no. 6, pp. 1715-1759.

Edgar, F., Geare, A., Halhiem, M., Reese, K. & Thoresen, C. 2015. Well-Being and Performance: Measurement Issues for HRM Research. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, no. 15, pp. 1983–1994.

Eisenberger, R., Stinghamber, F., Vandenberghe C., Sucharski, I. & Rhoades, L. 2002. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 3, pp. 565-573.

Epitropaki, O. & Martin, R. 2005. From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader–Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no. 4, pp. 659-676.

Georgsdottir, A. & Getz, I. 2004. How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations. *Managing Flexibility and Innovation*, vol. 13, no. 3, pp. 166-175.

Giallonardo, L., Wong, C. & Iwasiw, C. 2010. Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Nursing Management*, vol. 18, pp. 993–1003.

Grawford, E., LePine, J. & Rich, E. 2010. Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, no. 5, pp. 834 – 848.

Grawitch, M., Gottschalk, M. & Munz, D. 2006. The Path to a Healthy Workplace - A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and

Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 58, no. 3, pp. 129–147.

Harris, K., Wheeler, A. & Kacmar, K. 2009. Leader–Member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover Intentions, and Performance. *The Leadership Quarterly*, vol. 20, pp. 371–382.

Heracleous, L. 2000. The Role of Strategy Implementation in Organization Development. *Organization Development Journal*, vol. 18, no. 3, pp. 75-86.

Hetland, H., Sandal, G. & Johnsen, T. 2007. Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 16, no. 1, pp. 58-75.

Hooper, D. & Martin, R. 2008. Beyond Personal Leader–Member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions. *The Leadership Quarterly*, vol. 19, pp. 20–30.

Huhtala, H. & Parzefall, M. 2007. A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Benefit. *The Authors Journal Compilation*, vol. 16, no. 3, pp. 299-306.

Iacovides, A., Fountoulakis, K., Kaprinis, St. & Kaprinis, G. 2003. The Relationship Between Job Stress, Burnout and Clinical Depression. *Journal of Affective Disorders*. vol. 75, pp. 209–221.

Jernigan, I., Beggs, J. & Kohut, G. 2002. Dimensions of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17, no. 7, pp. 564-579.

Johnson, R. & Onwuegbuzie, A. 2004. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, vol. 33, no. 7, pp. 14–26.

Jogulu, U. & Wood, G. 2006. The Role of Leadership Theory in Raising the Profile of Women in Management. *Equal Opportunities International*, vol. 25, no. 4, pp. 236-250.

Kalliath, T. & Kalliath, P. 2012. Changing Work Environments and Employee Well-being: An Introduction. *International Journal of Manpower*, vol. 33, no. 7, pp. 729-737.

Kim, T., Bateman, T., Gilbreath, B. & Andesson, L. 2009. Top Management Credibility and Employee Cynicism: A Comprehensive Model. *Human Relations*, vol. 62, pp. 1435–1458.

Kinicki, A., McKee-Ryan, F., Schriesheim, C. & Carson, Karson, K. 2002. Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 1, pp. 14-32.

Kotter, J. 1995. *Leading Change: Why Transformation Effords Fail*. *Harvard Business Review*, pp. 56-68.

Martinko, M., Harvey, P., Sikora, D. & Douglas, S. 2011. Perceptions of Abusive Supervision: The Role of Subordinates' Attribution Styles. *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no. 4, pp. 751-764.

Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, vol. 52, pp. 397–422.

Moccia, S. 2016. Happiness at Work. *Psychologist Papers*, vol. 37, no. 2, pp. 143-151.

Moliner, C., Ramos, J., Martinez-Tur, V., Peiro, J. & Cropanzano, R. 2008. Organizational Justice and Extrarole Customer Service: The Mediating Role of Well-Being at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 17, no. 3, pp. 327 – 348.

Moore, J. 2000. One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *MIS Quarterly*, vol. 24, no. 1, pp. 141-168.

Murphy, L. 2005. Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction. *Journal of Nursing Management*, vol. 13, pp. 128–136.

O'Reilly, K., Paper, D. & Marx, S. 2012. Demystifying Grounded Theory for Business Research. *Organizational Research Methods*, vol.15, no. 2, pp. 247-262.

Pate, J., Martin, G. & Staines, H. 2000. Exploring the Relationship Between Psychological Contracts and Organizational Change: A Process Model and a Case Study Evidence. *Strategic Change*, vol. 9, pp. 481-493.

Ramamoorthy, N., Flood, P., Slattery, T. & Sardesai R. 2005. Determinants of Innovative Work Behavior: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, vol. 14, no. 2, pp. 142-150.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 4, pp. 698-714.

Rothmann, S. 2008. Job Satisfaction, Occupational Stress, Burnout and Work Engagement as Components of Work-Related Wellbeing. *Journal of Industrial Psychology*, vol. 34, no. 3, pp. 11-16.

Rousseau, D. 2001. Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, pp. 511-541.

Rubin, R., Dierdorff, E., Bommer, W. & Baldwin, T. 2009. Do Leaders Reap What They Sow? Leader and Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism About Change. *The Leadership Quarterly*, vol. 20, pp. 680–688.

Schaufeli, T., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, pp. 71-92.

Schaufeli, T. & Bakker, A. 2004. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: a Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, pp. 293-315.

Schaufeli, T., Taris, T. & Rhenen, W. 2008. Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An International Review*, vol. 57, no. 2, pp. 173-203.

Schaufeli, W., Leiter, M. & Maslach, C. 2009. Burnout: 35 Years of Research and Practice. *Career Development International*, vol. 14, no. 3, pp. 204-220.

Seltzer, J. & Bass, B. 1990. Transformational Leadership. Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, vol. 16, no. 4, pp. 693-703.

Settoon, R., Bennett, N. & Liden, R. 1996. Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, no. 3, pp. 219-227.

Silla, I., Cuyper, N., Gracia F., Peiro, J. & Witte, H. 2008. Job Insecurity and Well-Being: Moderation by Employability. *Journal of Happiness Studies*, vol. 10, pp. 739–751.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, H. 2010. Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-Being of Their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research. *Work & Stress*, vol. 24, no. 2, pp. 107-139.

Smerek, R. & Peterson, M. 2007. Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University. *Research in Higher Education*, vol. 48, no. 2, pp. 229-250.

Sparr, J. & Sonnentag, S. 2008. Fairness Perceptions of Supervisor Feedback, LMX, and Employee Well-being at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 17, no. 2, pp. 198-225.

Taggar, S. 2002. Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model. *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 2, pp. 315-330.

Taris, T., Ybema, J. & Beek, I. 2017. Burnout and Engagement: Identical Twins or Just Close Relatives? *Burnout Research*, vol. 5, pp. 3-11.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.

Thomas, C. & Lankau, M. 2009. Preventing Burnout: The Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout. *Human Resource Management*, vol. 48, no. 3, pp. 417-432.

Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2007. Performance Measurement Impacts on Management and Leadership: Perspectives of Management and Employees. *International Journal of Production Economics*, vol. 110, pp. 39-51.

Van de Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. 2012. Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, vol. 14, pp. 391–407.

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. 2004. Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 9, no. 2, pp. 165–175.

Vanhala, S. & Tuomi, K. 2006. HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue*, vol. 17, no. 3, pp. 241–255.

Väänänen, A., Toppinen-Tanne, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J. & Peiro, J.

2003. Job Characteristics, Physical and Psychological Symptoms, and Social Support as Antecedents of Sickness Absence Among Men and Women in the Private Industrial Sector. *Social Science & Medicine*, vol. 57, pp. 807-824.

Walker, G. & MacDonald, J. R. 2001. Designing and Implementing an HR Scorecard. *Human Resource Management*, vol. 40, no. 4, pp. 365-377.

Warr, P. 1990. The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 193-210.

Winston, B. & Patterson, K. 2006. An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, vol.1 no. 2, pp. 6-66.

Yielder, J. & Codling, A. 2004. Management and Leadership in the Contemporary University. *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 26, no. 3, pp. 315-328.

Kirjat ja kokoelmateokset

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud.p. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Bakker, A. & Oerlemans, W. 2010. Subjective Well-Being in Organizations. Chapter in K. Cameron & G. Spreitzer *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford, Oxford University Press.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*. 1. p. New York, Harper Torchbooks.

Corbin, J. & Strauss, A. (2008) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3. uud. p. Thousand Oaks, Sage.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967 *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative research*. 1. p. New York, Aldine de Gruyter.

- Ersoy, A. & Ehtiyar, R. 2017. Happiness at Work. Teoksessa Developments in Social Sciences. Sofia, ST. Kliment Ohridski University Press.
- Eskola J. & Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Hämeenlinna, Tammi.
- House, J. & Kahn, R. 1985. Measures and Concepts of Social Support. Teoksessa Social Support and Health. Orlando, Academic press.
- Juppo, V. (2011) Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasa, Vaasan yliopisto.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. 2. uud. p. Otava, Helsinki.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava, Helsinki.
- Karlöf, Bengt. 1986. Strategian ydinkohdat. Espoo, Weilin+ Göös.
- Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 3.p. Helsinki, Talentum.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 11.p. Helsinki, Sanoma Pro Oy.
- Kets de Vries, M. 2001. The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise. London, FT Prentice Hall.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Kuoppala, K., Pekkola, E., Kivistö, J., Siekkinen, T. & Hölttä, S. 2015. Tietoyhteiskunnan työläinen. Suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ- ja toimintaympäristö. 1. p. Tampere, Tampereen yliopisto.

Lainema, M., Lahdenpää, M. & Puolakka, P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. 1.p. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja 1.p. Jyväskylä, Gummerus.

Rissanen, M. & Kaseva, E. (toim.) 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja.

Schaufeli, W. & Taris, T. 2010. A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. Teoksessa G.F. Bauer and O. Hämmig, Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach. Dordrecht, Springer Science+Business Media.

Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. 2002. Positive Psychology at Work. Teoksessa C.R. Snyder & S.J. Lopez (toim.) Handbook of Positive Psychology. New York: Oxford University Press.

Warr, P. 1999. Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.) Well-being: The Foundation of Hedonic Psychology, New York, Russell Sage Foundation.

Hallituksen esitykset, komiteamietinnöt ja Suomen lait

Tasa-arvolaki (2005) [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.6.2017]. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Työeläkelaki (2002) [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.6.2017]. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060395>

Työsopimuslaki (2001) [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.6.2017]. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojelunvalvontalaki (2006) [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.6.2017]. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Työterveyshuoltolaki (2001) [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.6.2017]. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.6.2017]. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vanhasen II Hallitusohjelma (2007) Valtioneuvoston kanslia. Helsinki, Edita Prima Oy

Yhteistoimintalaki (2007) [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.6.2017]. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Yliopistolaki (1997) Luku 3 § 11 [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.11.2018]. Saatavilla [http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1997/19970645?search\[type\]=pika&search\[pika\]=Yliopistolaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1997/19970645?search[type]=pika&search[pika]=Yliopistolaki)

Yliopistolaki (2009) Luku 1 § 2 [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.4.2017]. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558#Pidp3052880>

Opinnäytteet

Gluschkoff, K. 2013. Organisatorinen epäoikeudenmukaisuus psykososiaalisena kuormitustekijänä. Pro Gradu. Aalto-yliopisto. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos.

Haapakangas, A. 2017. Subjective Reactions to Noise in Open-Plan Offices and the Effects of Noise on Cognitive Performance: Problems and Solutions. Väitöskirja. Turun yliopisto. Sosiaalitieteiden tiedekunta.

Henno, A. 2013. Transformationaalinen johtajuus ja työn imu: Työn voimavarojen välittävä rooli. Pro Gradu. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Kumpulainen, K. 2013. Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatiossa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.

Meriläinen, P. 2011. Sosiaalinen tuki työhyvinvoinnin tekijänä työyhteisössä. Tutkielma työntekijöiden stressikokemuksen ja työyhteisön antaman sosiaalisen tuen yhteydestä Suomessa 2000-luvulla. Pro gradu. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Perko, K. 2017. Leadership and Employee Well-Being: A psychological perspective based on resource theories. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Peukunen, J-P. 2007. Työhyvinvointi, työuupumus ja työnimu luokanopettajan työssä. Pro gradu. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta.

Kilpimaa, A. 2013. Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.

Virranniemi, M. 2015. Tutkimus- ja innovaatiojohtaminen suomalaisissa yliopistoissa. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Väänänen, E. 2015. Työn psykososiaaliset riski- ja kuormitustekijät työuupumus-

haastatteluissa. Pro gradu. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö.

Verkkodokumentit

Aalto-yliopisto. 2016. Aalto-yliopiston YT-neuvottelut päättyivät. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.10.2017]. Saatavilla <http://www.aalto.fi/fi/current/news/2016-01-18/>

Aura, O., Ahonen, G. & Hussi, T. 2015. Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.6.2017] Saatavilla <http://www.etera.fi/henkilostotuottavuus>

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.5.2017] Saatavilla http://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

Eskonen, H. 2016a. Miksi yliopistot kuuluvat yksityiseen sektoriin, vaikka raha tulee valtiolta? "Irrotettiin valtiosta kilpailun takia". Yle Uutiset [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.5.2017] Saatavilla <http://yle.fi/uutiset/3-9131936valtiolta>

Helsingin yliopisto. 2017. Helsingin yliopisto irtisanoo 570, kokonaisvähennys 980. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.10.2017]. Saatavilla <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/helsingin-yliopisto-irtisanoo-570-kokonaisvahennys-980>

Julkaisufoorumi, JUFO. 2018a. Etusivu. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2018]. Saatavilla <http://www.julkaisufoorumi.fi/fi>

Julkaisufoorumi, JUFO. 2018b. Julkaisufoorumi. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2018]. Saatavilla <http://www.julkaisufoorumi.fi/fi/julkaisufoorumi>

Julkaisufoorumi, JUFO. 2018c. Tausta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2018]. Saatavilla <http://www.julkaisufoorumi.fi/fi/julkaisufoorumi/tausta>

Karjalainen, A. 2018. Yliopistojen henkilöstöjärjestöt antoivat lakkovaroituksen. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.2.2018]. Saatavilla <https://lehti.tek.fi/yliopisto>

Kauppalehti. 2016. Suomi hakee EU-tukea yliopistoista irtisanottujen tukemiseen. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.6.2017]. Saatavilla <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomi-hakee-eu-tukea-yliopistoista-irtisanottujen-tukemiseen/FUz3KiTS>

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela M. & Virtanen, S. 2012. Työ ja terveys Suomessa 2012 - Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.6.2017] Saatavilla <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>

Koikkalainen, P. 2015. Onko yliopistot avattu tieteelliselle kilpailulle, markkinoille vai poliittisille intresseille? Tieteentekijöiden liitto [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.02.2017]. Saatavilla https://tieteentekijoidenliitto.fi/media/blogi?80_a=comment&80_m=983

Kuokkanen, A. 2017a. Työelämä parantuu, miksi mielenterveysongelmat ovat lisääntyneet? [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.10.2017] Saatavilla <https://www.ttl.fi/blogi/tyoelama-parantuu-miksi-mielenterveysongelmat-ovat-lisaantyneet>

Lapin yliopisto. 2016. Rovaniemi myy AMK-osakkeet yliopistolle. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.10.2017]. Saatavilla <http://www.ulapland.fi/news/Rovaniemi-myy-AMK-osakkeet-yliopistolle-/1906/16b4a8f3-79fa-464a-a5bd-cd04e56bf1c5>

Liiten, M. 2017a. Aivovuoto Suomesta pahenee, tieteentekijät vaativat hallitusta pahoamaan pätevien tutkijoiden maastamuuttoa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.6.2017]. Saatavilla <http://www.hs.fi/politiikka/art-2000005179070.html>

Liiten, M. 2017b. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen lähentymistä saatetaan vauhdittaa säätämällä niille yhteinen laki – ”Kenenkään ei tarvitse nyt kiirehtiä tätä tyrmäämään”. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2017]. Saatavilla <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000005352698.html>

LUT. 2017a. LUT-konsernin strategia ja johtamismalli muotoutumassa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.10.2017]. Saatavilla https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/lut-konsernin-strategia-ja-johtamismalli-muotoutumassa

LUT. 2017b. Yliopiston esittely. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.10.2017]. Saatavilla <https://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely>

LUT. 2017c. Strategia 2020: Trailblazer. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.10.2017]. Saatavilla <https://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely/strategia>

LUT. 2017d. Avaintietoa ja lukuja 2016. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.10.2017]. Saatavilla <https://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely/avaintietoa>

LUT. 2017e. Organisaatio. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.10.2017]. Saatavilla <https://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely/organisaatio>

LUT-Korkeakoulut. 2017. Sisäinen tiedote. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.10.2017].

LUT. 2018a. Kansainväliset vertailu ja yliopistorankingit. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.2.2018]. Saatavilla <https://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely/kansainvaliset-vertailut-ja-yliopistoranking>

LUT. 2018b. Avainluvut. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.3.2018]. Saatavilla <https://www.lut.fi/documents/10633/29855/avainluvut.pdf>

Niemelä, T. 2018. Palkkausjärjestelmää uudistamassa. [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.5.2018]. Saatavilla <http://blogi.professoriliitto.fi//tarja-niemela/palkkausjarjestelmaa-uudistamassa/>

Opetushallitus. 2017a. Kasvatus, koulutus ja tutkinnot. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.10.2017]. Saatavilla http://www.oph.fi/koulutus_ ja_tutkinnot

Opetushallitus. 2017b. Yliopistot. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.10.2017]. Saatavilla http://www.oph.fi/koulutus_ ja_tutkinnot/ammattikorkeakoulut_ ja_yliopistot/yliopistot

Opetus- ja kulttuuriministeriö, OKM. 2015a. Ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi 2017. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.02.2017]. Saatavilla <http://okm.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2015/liitteet/tr19.pdf?lang=fi>

Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu, OKM. 2015b. Towards a Future Proof system for higher education and research in Finland. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.02.2017]. Saatavilla <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75119>

Opetus- ja kulttuuriministeriö, OKM. 2017a. Yliopistolaitoksen ja yliopistolain uudistaminen [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.02.2017]. Saatavilla http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/index.html

Opetus- ja kulttuuriministeriö, OKM. 2017b. Yliopistojen hallinto, ohjaus ja rahoitus [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.02.2017]. Saatavilla http://okm.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/?lang=fi

Opetus- ja kulttuuriministeriö, OKM. 2017c. Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.10.2017]. Saatavilla <http://minedu.fi/korkeakoulutuksen-ja-tutkimuksen-visio-2030>

Opetus- ja kulttuuriministeriö, OKM. 2017d. Korkeakoulut ja tiedelaitokset. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.10.2017]. Saatavilla <http://minedu.fi/korkeakoulut-ja-tiedelaitokset>

Opetus- ja kulttuuriministeriö, OKM. 2017e. Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030 [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.10.2017]. Saatavilla <http://minedu.fi/documents/1410845/4177242/visio2030-kalvot.pdf/0fb786f6-d07b-462c-898b-632e8109b16c>

Opetus- ja kulttuuriministeriö, OKM. 2018. Yliopistojen rahoitusmalli. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5.2018]. Saatavilla http://minedu.fi/documents/1410845/4392480/yo_rahoytusmalli_2017.pdf/d6f1dc15-9923-4b89-8920-720b15afdf03/yo_rahoytusmalli_2017.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö, OKM. 2018b. Korkeakoulutuksen ja tutkimuksen visio 2030. [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.5.2018]. Saatavilla <http://minedu.fi/documents/1410845/4177242/visio2030-kalvot.pdf/0fb786f6-d07b-462c-898b-632e8109b16c/visio2030-kalvot.pdf.pdf>

Owal Group. 2016. Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.4.2018]. Saatavilla <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75416>

Puhakka, A. & Rautopuro, J. 2017. Kauas urat karkaavat - Tieteentekijöiden liiton jäsenkysely 2016. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5. 2018] Saatavilla https://tieteentekijoidenliitto.fi/files/2031/Ja_senkysely2016.pdf

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi - Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla, Työterveyslaitos [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.5.2017] Saatavilla http://www.ty-oelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_22062016.pdf

Repo, H. 2017. Korkeakoulutettujen aivovuoto ulkomaille kiihtyy - kokonaisia tutkimusryhmiä lähtee. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.6.2017]. Saatavilla <http://www.tekniikkatalous.fi/tiede/tutkimus/korkeakoulutettujen-aivovuoto-ulkomaille-kiihtyy-kokonaisia-tutkimusryhmiä-lahtee-6611956>

Sipola, T. 2018. Ylen kysely paljasti ongelmia yliopistojen rahoituksessa: "Teillä on autonomia, meillä on rahat". [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.5.2018]. Saatavilla <https://yle.fi/uutiset/3-10148873>

Tieteentekijöiden liitto. 2016. Yliopistolakia on muutettava – Henkilöstölle paremmat vaikutusmahdollisuudet. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.6.2017]. Saatavilla https://tieteentekijoidenliitto.fi/media/tiedotteet/yliopistolakia_muutettava_-_henkilostolle_paremmat_vaikutusmahdollisuudet.1870.news

#Tampere3. 2017. Tietoa meistä: Tampere3: Hyvinvoivan yhteiskunnan kehittäjä, moottori ja tulkki. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.10.2017]. Saatavilla <https://www.tampere3.fi/tietoa-meista>

Tehrani, N., Humpage, S., Willmott, B. & Haslam, I. 2007. What's Happening With Well-Being at Work. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.5.2018]. Saatavilla: <https://www.cipd.co.uk/NR/rdonryles/DCCE94D7-781A-485A-A702-6DAAB5EA7B27/0/whthapwbwrk.pdf>

Trust Index©. 2016. LUT:n tulokset. Ei saatavilla julkisesti.

Työsuojelurahasto. 2011. Työuupumus vie terveyden ja työkyvyn. [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.4.2018]. Saatavilla <https://www.tsr.fi/-/tyouupumus-vie-terveyden-ja-tyokyvyn>

Työterveyslaitos. 2018a. Stressi ja työuupumus. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2018]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>

Työterveyslaitos. 2018b. Toimisto ja tietotyö. [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.5..2018]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/ergonomia/toimisto-ja-tietotyö/>

Valtanen, T. 2015. Teknologiateollisuus: Puolet yliopistoista voitaisiin sulkea, Yle Uutiset [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.02.2017]. Saatavilla http://yle.fi/uutiset/teknologiateollisuus_puolet_yliopistoista_voitaisiin_sulkea/7779623

YHL ry. 2017. Selvitys eduskunnan sivistysvaliokunnalle yliopistolain vaikutuksista. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.6.2017]. Saatavilla <https://www.pardia.fi/yhl-etu-sivu/viestinta/lausunnot/?x11663572=11930692>

YHL ry. 2018a. Henkilöstövähennykset sekä yhteistoiminta ja esimiestyö - YHL:n jäsenkysely 2016. [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.5.2018]. Saatavilla https://www.yhl.fi/wp-content/themes/yhl/inc/download.php?file_id=1830

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukutsu

Haastattelukutsu Auta kehittämään työhyvinvointia LUT:ssa!

Hei,

Opiskelen LUT:ssa ja kirjoitan pro gradua yliopistomme HR-yksikölle. Kyseessä on laadullinen taustatutkimus ja se pohjautuu yliopistollamme syksyllä 2016 toteutetun Great Place to Work © -kyselyn tuloksiin. Tavoitteena on parantaa työhyvinvointia LUT:ssa.

Tutkimuksen toteuttamista varten etsin haastateltavia joka schoolista sekä tukipalveluista, mieluiten eri organisaatiotasoilta ja palveluyksiköistä. Haastattelu voidaan pitää joko suomeksi tai englanniksi, kasvotusten tai esimerkiksi videopuhelun avulla. Haastattelut on tarkoitus suorittaa tammi-kuun aikana.

Yliopiston johto (kollegio, hallitus, rehtoraatti, muu johtoryhmä, dekaanit sekä tukipalveluiden johtajat) on rajattu tutkimuksesta ulos, sillä vastauksia etsitään erityisesti kysymykseen; Miten työhyvinvointia tulisi henkilöstön mielestä kehittää strategisen johtamisen ja lähijohtamisen kehittämisen kautta? Mikäli olet siis työskennellyt LUT:ssa vähintään vuoden ja sinulla on ideoita, näkemyksiä, ehkä jopa ratkaisuja näiden kokonaisuuksien kehittämiseen liittyen, laitathan rohkeasti mailia osoitteeseen mia.lehto@student.lut.fi, jotta voimme sopia haastatteluajan.

Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä vaalien haluan tuoda esille henkilökohtaisen historiani LUT:ssa. Tällä hetkellä keskityn pro gradun kirjoittamiseen ja musiikin opiskeluun, mutta aikaisemmin olen toiminut yliopistolla muun muassa tuntiopettajana sekä yliopiston hallituksen opiskelijajäsenenä vuosina 2014-2015.

Tutkimusaiheeseen liittyvän tiedon arkaluontoisuuden täysin tiedostaen haluan korostaa, että kaikki haastattelut suoritetaan luottamuksellisesti, haastateltavien anonymiteettiä varjellen. Mitään sellaista tietoa, joka voisi tavalla tai toisella paljastaa haastateltavan henkilöllisyyden, ei käsitellä tutkimustyössä eivätkä haastateltavat tule olemaan kenenkään muun kuin tutkijan tiedossa. Tutkimusta varten kerättyä tietoa ei hyödynnetä missään muussa tutkimuksessa eikä mitään tietoja ylipäätään luovuteta muihin tarkoituksiin, tai muiden käsiteltäväksi. Minulla on tutkimukseen yliopistomme HR:n tuki ja ohjaajanani toimii tutkijaopettaja Pia Heilmann.

Great Place to Work © -kyselyn avulla saatu informaatio antaa aika selkeän kuvan siitä, mitä kokonaisuuksia yliopistolla tulisi kehittää. Tutkimukseni tavoitteena on saada vielä näkemyksenne siitä, miten tuota kehitystyötä tulisi tehdä. Annathan siis hetken arvokasta aikaasi työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Ystävällisin terveisin,

Mia Lehto

(mia.lehto@student.lut.fi & 0404178618)

Invitation to a research interview – Please help to develop employee well-being at LUT!

I'm a student in LUT and currently writing my Master's thesis to our HR-department. The thesis is a qualitative case study based on the results of the Great Place to Work®-questionnaire conducted in LUT during autumn 2016. The aim of the research is to improve work related employee well-being in LUT.

For the research I am looking for staff members from each school and support services, preferably from different units and organization levels to be interviewed. The interviews can be done face-to-face or via video calls and the goal is to conduct all interviews during January 2018.

The management of the university (the collegium, the board, presidents, other steering committee members, deans of the schools and managers of the support services) are excluded from the research, because answers are sought in particular to the question; How should employees' well-being at work be developed through the development of strategic management and leadership? If you have been working at LUT for at least a year and have ideas, views, maybe even solutions for developing these entities, please send an email to me (mia.lehto@student.lut.fi) so that we can schedule a time for an interview.

To highlight openness and transparency, I feel that it is important to tell my own personal history at LUT. At the moment I'm concentrating on the thesis as well as my music studies, but in the past I have worked in LUT as a teacher. Moreover, I've been the student member of LUT Board during 2014-2015.

With full knowledge of the sensitivity of the information regarding the research topic, I would like to emphasize that all the interviews are conducted in confidence, protecting the anonymity of the interviewees. Any information that could reveal the interviewee's identity in one way or another is not revealed or dealt in the research. The interviewees will only be known by the researcher. Moreover, the data collected for the research will not be used in any other studies, and no information is given for any other purpose or for anyone else. I have full support of LUT's HR-department in conducting the research and my supervisor is associate professor Pia Heilmann.

The information provided by the Great Place to Work®-questionnaire gives a clear picture of what should be developed in LUT. The purpose of my research is to gain an insight into how that development work should be done. Therefore, I ask you kindly to give your valuable time for the development of employee well-being at LUT.

Kind regards,
Mia Lehto
(mia.lehto@student.lut.fi & 0404178618)

Liite 2: Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Perustiedot, jotka jäävät tutkijan tietoon.

Yksikkö:

Titteli:

TEEMA 1: Työhyvinvointi

1. Mitä tarkoittaa mielestäsi työhyvinvointi työpaikalla? Määrittele omin sanoin.
2. Kuvaile lyhyesti omaa työhyvinvointiasi juuri nyt.
3. Onko työhyvinvoinnissasi työpaikalla tapahtunut muutoksia viime aikoina tai viime vuosina? Jos on, miksi ja minkälaisia?
4. Jos saisit muuttaa yliopistolla yhden asian joka parantaisi työhyvinvointiasi heti, mikä se olisi? Entä pitkällä aikavälillä?
5. Arvioi työhyvinvoinnin tilaa LUT:ssa yleisesti. Mitä kehitettävää siinä on ja miksi?
6. Jos saisit muuttaa yhden asian yliopistolla, jonka uskot parantavan koko organisaation työhyvinvointia, mikä se olisi?
7. Uskotko, että voisit omalla toiminnallasi parantaa työhyvinvointia LUT:ssa? Miten?
8. Yliopistoyhteisössä puhutaan paljon niin sanotusta "Skinnarilan Hengestä". Trust Index-kyselyn vastaukset kuitenkin osoittavat, että yhteishengessä yliopistolla olisi parantamisen varaa. Miten yhteishenkeä yliopistolla tulisi mielestäsi vahvistaa?
9. Haluatko nostaa esiin jotain muuta esiin liittyen työhyvinvointiin yliopistolla?

Great Place To Work-kyselyn vastauksiin perustuen tässä tutkimuksessa väitetään, että työhyvinvointia voidaan parantaa yliopistolla kehittämällä strategista johtamista ja johtajuutta.

TEEMA 2: Strateginen johtaminen

1. Kuvaile omin sanoin ylimmän johdon (kollegio, hallitus, rehtoraatti, muu johtoryhmä, dekaanit sekä tukipalveluiden johtajat) roolia työhyvinvoinnin muodostumisessa yliopistolla.
2. Tuleeko mieleesi jokin asia tai kokonaisuus, jota kehittämällä yliopiston johto tai jotkut yliopiston johdosta voisivat parantaa työhyvinvointia yliopistolla heti? Mitä ja miten kehittämistä tulisi tehdä? Entä pidemmällä aikajänteellä?
3. Tulisiko yliopiston johdon osallistaa henkilöstöä enemmän strategisessa päätöksenteossa? Jos tulisi, niin miten? Vaikuttaisiko se mielestäsi työhyvinvointiin ja jos vaikuttaisi, millä tavoin?
4. Great Place To Work-kyselyn perusteella henkilöstö kokee, että yliopiston johto suosii tiettyjä yksiköitä ja henkilöitä enemmän kuin toisia. Pitääkö tämä mielestäsi paikkaansa? Jos pitää, miten johdon toimintaa tarkkaan ottaen voisi muuttaa? Esimerkiksi missä tapauksessa henkilöstö voisi ajatella suosimisen päättyneen? Oletko itse kärsinyt/hyötynyt suosimisesta yliopistolla?
5. Miten yliopiston johdon (kollegio, hallitus, rehtoraatti, muu johtoryhmä, dekaanit sekä tukipalveluiden johtajat) toimintaa tai päätöksiä kehittämällä yliopistosta voitaisiin rakentaa oikeudenmukaisempi työyhteisö? Mitä pitäisi tehdä ja miten, jotta tilanne muuttuisi? Miten asiaa voitaisiin muuttaa lyhyellä, ja miten pitkällä aikajänteellä? Miten arvioit näiden toimenpiteiden vaikuttavan työhyvinvointiin a) henkilökohtaisesti b) koko organisaatiossa?
6. Herääkö sanoista yhdenvertaisuus, tasapuolinen kohtelu ja tasa-arvo joitain muita tekijöitä, joita muuttamalla/ kehittämällä yliopiston johto voisi parantaa työhyvinvointia? Miten tämä käytännössä tapahtuisi?
7. Great Place To Work-kyselyn perustella yliopiston henkilöstön kokee strategisen johtamisen olevan poukkoilevaa ja tavoitteiden vaihtuvan liian usein. Oletko samaan mieltä väittämän kanssa? Jos olet, miten strategista johtamista tulisi mielestäsi kehittää? Miten näin strategista johtamista kehittämällä voitaisiin parantaa työhyvinvointia?
8. Miten ja millä perusteella yliopiston tulisi valita toimijoita strategisen johtamisen tehtäviin?
9. Haluatko nostaa esiin jotain muuta yliopiston johdon toiminnasta tai työhyvinvoinnista yliopistolla?

TEEMA 3: Johtajuus

1. Kuvaile omin sanoin johtajuuden ja lähijohtajan roolia työhyvinvoinnin muodostumisessa.
2. Vaikuttaako lähijohtajan toiminta sinun työhyvinvointiisi ja jos vaikuttaa, miten? Jos saisit muuttaa yhden asian lähijohtajan toiminnassa joka parantaisi työhyvinvointiasi, mikä se olisi? Mitä ja miten muuttaisit käytännössä? Mitä lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä? Mitä säilyttäisit?
3. Yhdenvertaisuus, tasapuolinen kohtelu ja tasa-arvo. Miten yliopisto voisi lähijohtamisen avulla kehittää toimintaansa näihin teemoihin liittyen? Arvioi tämän vaikutusta työhyvinvointiin.
4. Millainen on mielestäsi hyvä lähijohtaja? Miten ja millä perusteilla yliopiston tulisi rekrytoida ja palkata henkilöitä lähijohtajien tehtäviin? Mitä osaamista, tietoa ja taitoja heillä pitäisi olla? Miten tätä osaamista tulisi mitata tai testata?
5. Trust Index-kyselyn perusteella yliopiston lähijohtajina toimivilta puuttuu ihmisten johtamistaitoja. Oletko samaa mieltä väittämän kanssa? Jos olet, mitä asioita lähijohtajien osaamisesta mielestäsi uupuu ja miten näitä asioita voitaisiin kouluttaa? Miten muutoin parantaisit ihmisten johtamista yliopistolla?
6. Onko työtehtävät jaettu yliopistolla tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti? Jos ei, miten ja millä tavoin töitä voitaisiin jakaa tasapuolisemmin? Teetkö itse mielestäsi liikaa töitä? Mistä se johtuu? Voisiko työmäärääsi vaikuttaa jakamalla työtehtävät jotenkin toisin, miten? Vaikuttaako työmäärä työhyvinvointiisi, ja jos vaikuttaa, miten?
7. Onko kaikilla yliopistolla mielestäsi yhdenvertaiset mahdollisuudet edetä urallaan sekä saada palkkioita ja tunnustusta? Perustele. Jos ei, mitä muuttaisit ja miksi?
8. Miten oikeudenmukaisuutta ja yhteishenkeä voitaisiin vahvistaa lähijohtamisen kehittämisen kautta?
9. Haluatko nostaa jotain muuta esiin liittyen johtajuuteen yliopistolla?