

Ilkka Pirtilä ja Susan Eriksson-Piela

Yliopistotyön kirot ja tähtihetket



**Kuinka kehittää hyvinvointia
akateemisessa työssä?**

[SoPhi]

Yliopistotyön kirot ja tähtihetket

Ilkka Pirttilä ja Susan Eriksson-Piela

Yliopistotyön kirot ja tähtihetket

*Kuinka kehittää hyvinvointia
akateemisessa työssä?*

SoPhi 95

SoPhi 95

Toimitus:
Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos
PL 35 (MaB)
40014 Jyväskylän yliopisto

<http://www.minervakustannus.fi/sophi>

Kustantaja ja myynti:
Minerva Kustannus Oy
Kuokkalan kartano
Hämeenpohjantie 50, 40520 Jyväskylä
Puh. (014) 3386 845, 3342 800, fax (014) 3386 812
kustannus@minervakustannus.fi

© Kirjoittajat

Kansi ja taitto: Kalevi Nurmela

ISBN 952-5478-98-X

Paino:
Kopijyvä Oy, Jyväskylä 2004

Sisällys

<i>Alkusanat</i>	7
<i>1 Yliopistojen työhyvinvointi?</i>	9
1.1 <i>Millaista on yliopistotyö tänään?</i>	9
1.2 <i>Mistä työhyvinvointi koostuu?</i>	16
1.3 <i>Miten lähestyä tutkija/opettajien työhyvinvointiongelmia? ...</i>	18
<i>2 Yliopistojen työhyvinvoinnin yksilölliset ja sosiaalipsykologiset tekijät</i>	21
2.1 <i>Henkilökohtainen jaksaminen</i>	21
<i>Mistä aikaa kaikelle?</i>	22
<i>Ammatillinen osaaminen ja lisääntyneet vaatimukset</i>	25
<i>Entä jos ei sittenkään jakseta?</i>	31
<i>Töiden päättämisyys ja elämänhallinta</i>	36
<i>Työn ja ajan yksilöllinen hallinta</i>	39
<i>Yksilöllisen jaksamisen ydin</i>	42
2.2 <i>Työyhteisötekijöiden merkitys työhyvinvoinnissa</i>	45
<i>Kilpailun ongelma vuorovaikutuksessa</i>	46
<i>Keskustelukulttuuri</i>	49
<i>Yhteisöllisyyden tarve</i>	52
<i>Yksilöllisen ja sosiaalipsykologisen hyvinvoinnin ydinongelmat</i>	57
2.3 <i>Työhyvinvoinnin yksilölliset ja sosiaalipsykologiset edistämiskeinot akateemisessa työssä</i>	60
<i>Itsetuntemuksen merkitys stressinhallinnassa</i>	61
<i>Henkilökohtainen työsuunnitelma</i>	62
<i>Sosiaalinen tuki ja yhteisöllisyys</i>	64

3	<i>Työhyvinvointi ja yliopisto organisaationa</i>	67
3.1	<i>Yliopisto pulmallisena työorganisaationa</i>	67
	<i>Mikä yliopistotyön organisoinnissa kiikastaa?</i>	67
	<i>Ylimoitettut ja hallitsemattomat tehtävät</i>	67
	<i>Onko akateeminen johtaminen harvainvaltaa ja vastuuttomuutta vaiko demokratiaa ja vastuullisuutta?</i>	73
	<i>Ongelmalliset akateemiset johtamismallit</i>	74
	<i>Akateemisen tulosohjauksen plussat ja miinukset</i>	77
	<i>Henkilöstöjohtamista kaivataan</i>	80
	<i>Akateemisen organisaation ongelmien universaalisuus</i>	82
	<i>Organisoitu pahoinvointi?</i>	83
3.2	<i>Miten uudistaa yliopistotyön organisointia?</i>	86
	<i>Keskeisimmät uudistamiskohteet</i>	86
	<i>Kohti toimivampia ja realistisempia vaatimuksia ja tehtäviä</i>	86
	<i>Akateemisten johtamis- ja ohjauksetäntöjen kehittäminen</i>	92
	<i>Tiedon, viestinnän ja vastuunkannon lisääminen</i>	96
	<i>Akateemisen itseohjautuvuuden lisääminen</i>	101
4	<i>Millaista yliopistojen työhyvinvoinnin kehittämistä tarvitaan?</i>	107
4.1	<i>Oikean ongelmanasettelun ja systemisen näkökulman välttämättömyys</i>	107
4.2	<i>Mitä siis tehdä?</i>	111
	<i>Viitteet</i>	116
	<i>Lähdeluettelo</i>	116
	<i>Metodiliite</i>	123

Alkusanat

Tieto on paitsi yhteiskunnan merkittävä tuotannon tekijä myös todellisuuden tulkki. Tiedon luomisessa yliopistot ovat elintärkeitä. Yliopistomaailma, kuten muukin työelämä, on muutoksessa, jossa muutoksen koordinaatitkin muuttuvat. Murroksessa elävät myös yliopiston työntekijät. Yliopistojen muutos on näkynyt lisääntyneinä opiskelijamäärinä, tehtäväkuvien pirstoutumisena ja työsuhteiden pätkiytymisenä sekä työpaineena. Yliopiston henkilökunta, erityisesti tutkijat ja opettajat, ovat kovilla. Paine koskee myös yliopistojen tulostavuuksia. Yliopistotyö ei ole ruusuilla tanssimista. Yliopistotyö tuottaa myös pahoinvointia ja surua.

Akateeminen todellisuus ja yliopistotyö voisivat olla toisenlaisia. On mahdollista puuttua tekijöihin ja mekanismeihin, jotka tuottavat työpahoinvointia ja kiroja. Toisaalta on mahdollista vahvistaa niitä asioita, jotka tuottavat työntekijöille työhyvinvointia ja onnenhetkiä. Onhan tieteellinen työ itsessään tyydytystä tuottavaa ja motivoivaa. Työn imua on mahdollista voimistaa akateemisesta työstä nykyistä paremmin organisoimalla ja suunnitteleamalla. Hyvässä akateemisessa työssä aivojen tulee toimia sujuvasti; mutta lisäksi tarvitaan sydäntä mukana. Työhyvinvointia yliopistoissa olisi tuettava.

Esityksessä määritämme, sekä organisaatio- että yksilötasolla, työhyvinvoinnin kehittämisen solmukohtat ja esitämme uudistusehdotuksemme, joiden avulla edetä kohti parempaa yliopistotyötä. Muutos voidaan toteuttaa käyttämällä hyväksi niitä keinoja, joita nykyinen akateeminen maailma joko torjuu tai tarjoaa.

Esityksemme perustuu yhtäällä olemassa olevaan yliopistotutkimukseen ja toisaalla teemahaastatteluihin, jotka toinen kirjoittaja (Ilkka Pirttilä) teki osana Työterveyslaitoksella toteutettavaa projektia Tapaustutkimus työhyvinvoinnin kehittämisestä yliopistotyössä. Vaikka tuloksemme koskevatkin vain projektissa mukana olevaa neljää laitosta kahdessa yliopistossa, niin uskomme, että tuloksia voi luovasti soveltaa myös kaikissa Suomen 21:n yliopiston ja yliopistotasaisen korkeakoulun tiedelaitoksissa. Jotta työhyvinvointi todella kohenisi suomalaisessa yliopistomaailmassa, niin tämä edellyttää konkreettisia muutoksia. Uudistuksia voidaan aikaansaada vain paikallisesti ja näistä ovat

vastuussa viime kädessä kaikki eri yliopistojen eri työyhteisöjen jäsenet ja yliopistojen tukiorganisaatiot. Toivomme, että kirjoittajien ehdotukset toimivat osaltaan tämän uudistamisen virittäjinä.

Kirjoittajien työnjako on ollut sellainen, että Susan Eriksson-Piela on ollut ensimmäinen kirjoittaja luvussa 2 ja Ilkka Pirttilä muissa luvuissa. Kuitenkin kokonaisuus perustuu yhteiseen keskusteluunne ja keskinäiseen kommentointiimme.

Raporttimme ei olisi ollut mahdollinen, elleivät kaikki haastatellut olisi luovuttaneet ”kortilla olevaa työaikaansa” käyttöömme. Työterveyslaitoksen tutkimussihteerien Anne Kolehmainen ja Susanna Laineen tekninen työpanos kirjoituksemme viimeistelyssä, kuten myös tutkimuskeskus Neulasen virkailijoiden avuliaisuus edesauttoivat myös esityksemme valmistumista. Kirjoittajat kiittävät edellä mainittuja, kuten myös niitä nimeltä mainitsemattomia henkilöitä, jotka ovat kommentoineet käsikirjoitusta ja sen teemoja muun muassa verkostossa Verkosto työhyvinvoinnin kehittämiseksi yliopistoissa.

Syksyn syvetessä vuonna 2004
Ilkka Pirttilä ja Susan Eriksson-Piela

1 Yliopistojen työhyvinvointi?

1.1 Millaista on yliopistotyö tänään?

Yliopistolain (645/97) mukaan ”yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa nuorisoa palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa”. Täten yliopistoilla on Suomessa ennen muuta älyllinen, kulttuurinen ja miksei myös kriittinen funktio. Niiden tulee harjoittaa riippumatonta tieteellisiin oppiaineisiin tukeutuvaa perustutkimusta ja antaa akateemisen vapauden periaatteella tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta ja kasvatusta. Osaamisyhteiskunnassa yliopistojen taloudellinen funktio on myös korostunut. Yliopistoissa tehtävä tutkimus nähdään osana suomalaisen yhteiskunnan innovaatiojärjestelmää samalla kun yliopisto-opetus mielletään yhteiskunnan akateemisen työvoiman kouluttajana. Suomessa on meneillään yliopistolain muutos, jossa yliopistoille halutaan kirjata tutkimuksen ja opetuksen lisäksi kolmas tehtävä, joka on yhteiskunnallinen ja erityisesti alueellinen vaikuttaminen.

Kaiken kaikkiaan voidaan puhua oppimiskolmiosta, jossa korkeakoulutus, tutkimustieto ja yhteiskunta vuorovaikuttavat toinen toisiinsa ja nimenomaan siten, että yhteiskunta vaikuttaa tutkimustiedon tuottamiseen ja yliopistojen muotoutumiseen yhä enemmän. Yliopistot ja korkeakoulutus eivät ole vain instituutioita yhteiskunnassa vaan voidaan puhua ”yhteiskunnan korkeakouluttamisesta” (”from higher education in society to higher education of society”). (Barnett 1994, 11-24.)

Yliopistot ovat nyky-yhteiskunnassa tärkeitä organisaatioita. Tämä on keskeinen syy siihen, että yliopistoja ja yliopistotyötä on paljon tutkittu. Tässä yhteydessä on tavallista tarkastella yliopistokäytäntöjä siten, että työtä tekevät ”esineellistetyt” instituutiot (yliopistot, tiedekunnat, laitokset ynnä muut). Tämä ilmenee esimerkiksi seuraavien korkeakoulututkimuksessa käytettävien ilmaisujen käyttämisinä: ”yliopistojen uudet tehtävät”, ”yliopistojen ja laitosten itse-arviointi”, ”yliopistojen tulostavuu”, ”yritysyliopisto”, ”yliopistojen ja laitosten itsesäätely” ja ”yliopisto-opetus”.

Kuitenkin voidaan kysyä runoilija Bertolt Brechtin (1999, 51) sanoin: ”Kuka rakensi seitsenporttisen Teeban? Kirjoissa kuninkaitten nimet. Kuninkaatok sinne raahasivat kivenjätkäleet.”. Yliopistoissa juuri tutkija/opettajat tekevät organisaatioiden ydintyöt koko henkilökunnan myötävaikutuksella. Koska monien on sekä tutkittava että opetettava, käytämme joko termiä tutkija/opettaja tai tutkimus- ja opetushenkilöstö kuvatessamme yliopistojen perustyöntekijöitä.

Millaisia tutkija/opettajat ovat? Millaista on yliopistotyön arki tänään?

Romaanihenkilö Mikko Gromanin ”sisäisessä ajattelussa” kuvataan dosen-
tin ja kirjallisuuden tutkijan elämää tämän päivän suomalaisessa yliopistossa seuraavasti (Hämeen-Anttila 2003, 73):

” Jyväskylän viransijaisuus tuli niin helposti että hän sulki silmänsä tosiasioilta. Hän nautti mukavaa palkkaa ja osti kerrankin vapaasti kirjoja. He pääsivät tekemään ulkomaanmatkoja koko perhe. (.....). Sitten todellisuus löi häntä poskelle. Hän ei saanut hoitamaansa virkaa vakinaisesti itselleen. Kaksikin hakijaa rankattiin ylemmäksi. Nykyään kilpailu paikasta auringossa käy kiihkeänä. Ihmiset julkaisevat kuin niillä olisi painokone kotona. Suureksi osaksi joutavaa roskaa, hän on todennut selaillessaan näitä pihtisynnytettyjä hengentuotteita. Mutta ansioluettelossa näkyy määrä eikä laatu. Hän on hidas kirjoittaja eikä julkaise, ellei saa paperille jotain joka tyydyttää häntä pienintä piirtoa myöten. Lisäksi hän hajottaa itseään, lukee laajalti alaansa sivuavaa ja kaukaisempaa-kin kirjallisuutta. Hänen ihanteensa on humanistinen monioppinut, l'uomo universale. Apurahojen ja virkojen jakajat eivät luonnollisesti tällaista haahuilua ymmärrä. Ne toteavat vain ettei hän ole ikäisekseen kyllin tuottava.”

Yllä mainittu sitaatti on valaiseva. Siinä ilmenee muun muassa vakinaisten virkojen puute, kova kilpailu, ankara määrällinen tuottovelvoite, humanististen tieteiden erityisluonne ja akateemisten arvojen muutos. Akateemisen työn luonne on muuttunut. Muutosta on kansallisessa ja kansainvälisessä tutkimuksessa runsaasti analysoitu. Keskeisiä muutoksen koordinaatteja ovat nähdäksemme ainakin seuraavat: 1) Yliopistojen massoituminen, 2) tieteellisen tiedon ja tutkimuksen luonteen muutos, 3) tutkimuksen ja opetukseen erkaantuminen toisistaan, 4) opetuksessa tapahtuneet muutokset, 5) akateemisen johtamisen ongelmat, 6) kilpailun korostuminen, 7) akateemisten arvojen ja normien muutos ja 8) työsuhteiden muutos eli pätkätoiden kasvu ja suuri osuus.

Piirrämme seuraavassa alkukuvan kustakin näistä nykypäivän yliopistotyötä luonnehtivasta seikasta. Myöhemmin tässä esityksessä tullaan erittelemään sitä, mitä ne merkitsevät akateemiselle henkilöstölle ja heidän työhyvinvoinnilleen.

Korkeakoulututkimuksen ja yliopistopoliittisen keskustelun termi ”**massoittuminen**” (massification) on uusi. Sosiologisena käsitteenä se merkitsee ennen muuta yhtäällä yliopistolaitoksen kasvua – mikä näkyy esimerkiksi yliopisto-opiskelijoiden absoluuttisena ja suhteellisena kasvuna ja toisaalla eliitti-yliopiston loppuna (ks. Välimaa 2001). Massoittuminen tarkoittaa yliopistoväen arkikielessä ennen muuta kaikkea sitä negatiivista, mitä yliopistojen kasvu on merkinnyt eli ylisuuria luentoja, tilan ahtautta, opetustyömäärän kasvua, pulaa tarvikkeista ja opiskelijoiden ”laatutason laskua”.

Tutkimustiedon ja **tutkimuksen muodonmuutoksesta** on käyty aktiivista keskustelua. Keskustelua on erityisesti rydyttänyt Michael Gibbonsin kollegoinea teoksessa *The New Production Production of Knowledge* (1994) esittämä synteesi kahdesta erilaisesta ”tieteellisen tiedon muodosta” (mode of scientific knowledge). Ensimmäistä muotoa luonnehtivat tieteellinen konteksti ja uteliaisuus, tieteelliset oppiaineet, homogeeninen ja hierarkkinen rakenne vakaine organisaatiomuotoineen, kollegiaalisuus, tieteen sisäinen eli oppiainekohtainen laatu ja rajoitettu tiedon välitys tiedeyhteisölle. Toista muotoa puolestaan luonnehtivat sovellusten konteksti ja käytännölliset tavoitteet, poikkitieteellisyys, heterogeeninen ja ei-hierarkkinen struktuuri liikkuvine organisaatiomuotoineen, tilivelvollisuus yhteiskunnalle ja rahoittajalle, vaikutavuus laadun kriteerinä ja tiedon levitys koko yhteiskuntaan. Edellä mainittu tutkijaryhmä on alkuperäisessä teesissään esittänyt, että tutkimustiedossa on tapahtumassa muodon muutos eli tämä toinen muoto on myös yliopistoissa nousemassa johtavaksi tieteellisen tiedon tuotannon muodoksi.

Keskustelussa teesiin on suhtauduttu hyvin eri tavoin. Sitä on kannatettu ja on jopa korostettu, että toinen muoto on tavallaan ollut jo runsaat sata vuotta käytännössä modernille tieteelle leimaa-antava piirre (esim. Godin 1998). Väite on myös jyrkästi kiistetty ja on väitetty, että yliopistoissa ensimmäisen muodon perinteelliset käytännöt kukoistavat edelleen, vaikka joillekin ilmiöille on annettu uusi nimi toisen muodon sanastosta (Calvert 2000 ja 2001). Mielestämme, erityisesti suomalaisessa yliopistojärjestelmässä perustelluin tulkinta on se, että nämä tieteellisen tiedon muodot elävät rinta rinnan ja toisiinsa sekoittuen esimerkiksi samassa yliopistossa ja jopa samassa oppiainelaitoksessa. (esim. Clark 1998, Etzkowitz 1998 ks. myös Hakala ym. 2003, 9-27.)

Kaikesta huolimatta on selvää, että tieteellisen tiedon luonne ja tutkimuksen organisoituminen ja rahoitusmuodot ovat myös suomalaisissa yliopistoissa melkoisesti muuttuneet ja muuttunevat yhä. Mitä tämä merkitsee yliopistotutkijalle?

Kolmanneksi suomalaisissa yliopistoissa **tutkimus ja opetus ovat eriyty-mässä toisistaan** vastoin humboldtilaista tutkimuksen ja opetuksen ykseysperiaatetta (Hakala ym. 2003, 198-202 ja Aittola 2001). Tämä näkyy erityisesti siinä, että laitoksissa on kasvanut projektitutkijoiden joukko ja heistä enemm-

tö ei juurikaan osallistu opetukseen. Yliopistoihin ja laitoksiin on kiihtyvällä vauhdilla perustettu tutkimusyksiköitä, joilla ei niilläkään ole ainakaan suoraa yhteyttä yliopistojen opetustoiminnan kanssa.

Niille tutkijoille ja tutkija/opettajille, jotka haluavat nimenomaan tutkia, tämä kehityssuunta on mahdollisuus. Mutta mitä se merkitsee niille, jotka ovat kiinnostuneita sekä tutkimaan että opettamaan? Onko myös pelättävissä, että yliopisto-opetus jää jälkeen uusimmasta tutkimustiedosta? Mitä tämä vaikuttaa uuden tutkijasukupolven rekrytointiin? Mitä seurauksia laitosten erillisillä tutkimusyksilöillä on koko laitoksen sosiaalisen pääoman kehitykselle eli henkilöstön yhteistyölle ja kollektiiviselle osaamiselle?

Neljänneksi **yliopisto-opetuksessa on tapahtunut muutoksia**. Massoituminen on ilmennyt sekä opiskelijamäärien että massaopetuksen ja siihen liittyvien opetusmuotojen (kuten esimerkiksi massaluentojen, yleisten kirjaintien ja rasti-ruutuun kuulustelujen) kasvuna (Honkimäki 2001). Myös tulosohjaus ja vaateet siitä, että laitosten tulee ”tuottaa” suunniteltu määrä sekä perus- että jatkotutkintoja on lisännyt opiskelijoiden opetusta koskevien vaatimusten ja odotusten painoa. Onko opetuksen taso noussut vai laskenut? Mihin suuntaan opettajien ja opiskelijoiden vuorovaikutus ja laitosten opiskeluympäristö on kehittynyt? Opetuksen arviointi on myös lisääntynyt ja saanut uusia muotoja. Tästä esimerkkinä mainittakoon opettajien ”itse-arviointi” opetusportfolioiden avulla. Virtuaalipedagogiikka on myös tehnyt tuloaan ja se lienee sekä keventänyt että lisännyt opettajien työtaakkaa. (ks. myös Aittola 2001 ja Kallio 2001.)

Viidenneksi **akateemista johtamista** on uudistettu melko radikaalilla tavalla. **Tulosohjaus** valtionhallinnossa viimeiset kymmenen vuotta käytettynä tavoitejohtamisen muotona on myllertänyt suomalaisissa yliopistoissa ja muokannut akateemista työn tekemisen ehtoja. Tulosohjaus ja siihen liittyvä päätöksentekojärjestelmä on yhtäällä tuonut joustavuutta ja ainakin operatiivista päätösvaltaa yksittäisille yliopistoille ja niiden laitoksille. Kuitenkin useassa tapauksessa strateginen tavoiteasettelu on määräytynyt pitkälti ylhäältä alaspäin: tulosohjatussa toiminnassa toimijoilla on vapauksia, kunhan tavoiteasetteluissa asetetut tavoitteet saavutetaan. Täten henkilöstön autonomia eli itsemääräämisoikeus työssä on yhtäällä kasvanut, mutta myös heikentynyt. (ks. esim. Malkki 1999 ja Mustajoki 2002, 83-96.)

Tulosohjauksessa korostuu mitoitettujen tavoitteiden toteuttaminen. Määrä voittaa laadun. On mahdollista, että monilla aloilla tutkintovaatimusten ja hyväksyttävien opinnäytetutkimusten tasoa on laskettu, jotta ilmoitetut tutkintomäärät saavutettaisiin. Miten tämä on vaikuttanut tutkija/opettajien ammatilliseen identiteettiin? Miten he selviävät tilanteesta, joissa heidän on sekä opetuksessa että tutkimuksessa alennettava rimaa eli tingittävä tietoisesti oman työnsä laadusta?

Kuudenneksi: vaikka **kilpailu** uusista keksinnöistä, teorioiden vaikuttavuudesta, koulukuntien vaikutusvallasta on kuulunut aina yliopistotyön ytimeen, on kilpailu yliopistoissa henkilöiden, tutkimusryhmien, laitosten ja yliopistojen välillä kiristynyt viime vuosina niin Suomessa kuin muuallakin (Hakala ym. 2003, 90-96). Monilla laitoksilla samat henkilöt, jotka vuosikautia tekevät yhteistyötä opetuksessa ja tutkimuksessa, joutuvat aina silloin tällöin käymään ”verissä päin” mittelöä niistä harvoista vakituisista viroista (lähinnä professuurit), joita on tarjolla. Tiukka kilpailuasetelma on omiaan vähentämään toimijoiden välistä luottamusta, tiedon jakoa ja yhteistyötä eli yhteistä sosiaalista pääomaa (Ruuskanen 2003, 79-89). Tämä on keskeinen akateemisten työyhteisöjen työilmapiiriä heikentävä seikka.

Seitsemänneksi kiristyneen kilpailun ja tulosohjauksen paineessa perinteellinen **tieteellisen työn etiikka** ja etiketti on myös joutunut koetukselle. Akateemiset arvot ja normit ovat myös muutoksessa. Sosiologi Robert Merton (1973, 267-278) jäsensi klassisessa tulkinnassaan tieteellisen eetoksen perusulottuvuudet seuraavasti: 1) Universaalisuus eli tutkimuksen tulokset ovat riippumattomia tutkijan ominaisuuksista eli yleispäteviä, 2) yhteisöllisyys eli tutkimustulokset ovat julkisia ja yhteistä omaisuutta, 3) objektiivisuus eli tutkijan arvot eivät saa vaikuttaa tutkimustuloksiin ja 4) kriittisyys eli tieteelliset väittämät tulee alistaa kriittiselle tarkastelulle.

Miten käy tutkimuksen tulosten julkisuudelle, kun ulkoinen rahoituksen osuus ja rahoittajien omistusoikeus tutkimustuloksiin on kasvanut? Kuinka tasapuolisesti tieteelliset päättäjät kuuntelevat tutkijayhteisön uusia jäseniä, silloin kun he haastavat päättäjien omat teoriat kilpailutilanteessa, jossa koetaan resurssiniukkuutta? Kuinka aitoa on kriittinen dialogi?

Kahdeksanneksi sekä Suomessa että maailmassa **pätkätyötä tekevien** ”akateemisten mustalaisten” (vrt. Enders 1999) **määrä** on kasvanut. Näin ainakin jos 2000-lukua verrataan vaikkapa 1960-lukuun. Suomessa Tieteentekijöiden liiton jäsenkyselyn mukaan noin neljä viidesosaa yliopistoissa toimivista vastaajista työskenteli määräaikaaisessa työsuhteessa (Puhakka ja Rautopuro 2001). Tänä vuonna on toki pätkätyöntekijöiden työsuhteita alettu muuttaa vakinaisiksi. Tämä on toistaiseksi koskettanut lähinnä päätoimisia tuntiopettajia ja heihin verrattavia ja vain jossain määrin projektitukijoita.

Akateeminen pätkätyö on ongelmallista itse pätkätyöntekijöille. Sehän tuo mukanaan taloudellisen epävarmuuden ja kovan työpaineen. Pätkätyöntekijän on jatkuvasti lunastettava olemassaolonsa oikeus. Työpaine voi olla liian uuvuttava. Pätkätyöntekijöiden sitoutuminen laitoksen yleisiin töihin on ymmärrettävistä syistä vähäinen ja tätä kautta laitoksen hallinto- ja infrastruktuurityöt kasautuvat vakituisille työntekijöille. Se, että yliopistot pystyvät tarjoamaan vain pätkätöitä uusille tulokkaille, haittaa myös uusien

tutkija/opettajien rekrytointia. Suomessa onkin useilla aloilla koettu vaikeuksia löytää projektitutkijoita (Hakala ym. 2003).

Kaiken kaikkiaan yliopistojen nykytila ja tulevaisuuden suunta koetaan ristiriitaisesti. Kansainvälisessä tutkimuksessa nyky-yliopistoa on luonnehdittu eri tavoin:

- 1) ”Kakkostietotuotantomuodon” yliopisto (Gibbons ym. 1994)
- 2) Yliopisto osana ”triple helixia” (Etzkowitch & Leydesdorf 1997)
- 3) McDonald yliopisto (Parker & Jary 1995)
- 4) Akateeminen kapitalismi (Slaughter & Leslie 1997)
- 5) Globaalin aikakauden yliopisto (Delanty 1998)
- 6) Superkompleksisen ajan yliopisto (Barnett 2000).

Jo edellä kuvatun Gibbonsin ja kumppaneiden kymmenisen vuotta sitten esittämän teesin mukaan tieteellinen tieto ja tätä kautta yliopisto-organisaatio on kokemassa muodonmuutosta. Ensinnäkin uudessa ”kaksostietotuotantomuodossa” (mode 2 knowledge production) tietoa tuotetaan soveltavasti ja se on ongelma-orientoitunutta ja sidoksissa spesifeihin paikallisiin konteksteihin. Toiseksi tieto on poikkitieteellistä. Kolmanneksi tieteellistä tietoa tuotetaan muuntuviissa epähierarkkisissa ja heterogeenisissä organisaatioissa. Neljänneksi tieteellisen tiedon muodostus edellyttää monien toimijoiden vuorovaikutusta ja se on refleksiivistä. Viidenneksi tieteellinen tiedonmuodostus on ”sosiaalisesti tulosvelvollista” (socially accountable) ja täten tieteellisen tiedon laadun kriteerit ovat myös sosiaalisia. Kuudenneksi tieteellinen tieto pyritään levittämään läpi koko yhteiskunnan. (Gibbons ym. 1994.)

Triple helix -teesi painottaa, että yliopistoilla voi olla suuri innovatiivinen merkitys tietoperusteisissa yhteiskunnissa. Se tähdentää yliopistojen, elinkeinoelämän ja hallintoviranomaisten kolmiyhteyttä (vrt. triple) ja keskinäistä verkottumista. Teesi tähdentää yliopistojen ja yritysten yhteyttä, jota hallinnon tulisi stimuloida; samalla se opponoi markkina- ja teknologiavetoista lineaarista mallia vastaan; yhteiskunnallisesti vaikuttava tutkimus syntyy vain hallintoviranomaisten tukeman yliopistojen ja yritysten molemminpuolisen vuorovaikutuksen välityksellä. (Etzkowitz & Leydesdorf 1997 ja 2000.)

Yliopistojen yksi mahdollinen tulevaisuus voi olla jälkimodernin yhteiskunnan suunnittelukoneiston ja markkinoiden ohjaama yliopistolaitos. Tällöin yliopisto, kuten koko ”McDonald’s -yhteiskunta” (vrt. Ritzer 1992), ohjautuu yhä syvemmin fast food –periaatteella. Tällaisen McDonald’s -yliopiston toiminta ohjautuu tehokkuudesta, määrällisestä laskettavuudesta, ennustettavuudesta ja toiminnan sosiaaliteknologisesta kontrollista samalla kun perinteiset akateemiset käytännöt ja arvot ovat romuttuneet ja tieteenalaerot ovat menettäneet merkityksensä. (Parker & Jary 1995.)

Ajatus akateemisesta kapitalismista painottaa tilannetta, missä markkinat ja kapitalistiset toimintalogiikat ovat ottaneet myös akateemisen maailman haltuunsa. Kaikki akateemiset toimijat – tutkijat, tutkimusryhmät, laitokset ja yliopistot – työskentelevät kuten valtionapua saavat yksityisyrittäjät. Niiden on menestyäkseen myytävä tutkimustietoa ja koulutusta kannattavalla hinnalla, valtioavun taatessa juuri hengissä pysymisen jos sitäkään. Tällaisessa yliopistossa kaikki on kaupan. (Slaughter & Leslie 1997.)

Delanty näkee yliopistojen muutoksen ennen muuta kansalaisyhteiskunnan näkökulmasta. Hän katsoo, että mikäli yliopistolaitos pystyy liittoutumaan kansalaisyhteiskunnan eri kansalaisryhmien kanssa, se voi toimia tulevaisuuden yhteiskunnan kommunikaation ja tiedon muodostuksen keskipisteessä. Näin siksi, että osaamisyhteiskunnassa kansalaisten koulutustaso on merkittävästi noussut ja täten eri kansalaispiirit kykenevät osallistumaan myös uuden yhteiskunnan tiedonmuodostukseen. Tulevaisuuden eli globaalin aikakauden yliopisto voi toimia tiedon tuottajien ja käyttäjien tärkeänä yhdyssiteenä jopa yli kansallisten rajojen. Tässä mallissa markkinalogiikka korvataan demokraattisella julkisella keskustelulla ja yhteisen hyvän periaatteella. (Delanty 1998 ja 2001.)

Barnett esittää, että uudessa superkompleksisessa yhteiskunnassa on neljä perustavaa periaatetta: epävarmuus, ennustamattomuus, haastettavuus (mitään ei oteta annettuna) ja kilpailevuus (kaikesta käydään kilpailua). Barnettin mukaan yliopisto voi realisoitua ja menestyä uudessa ajassa vain kuudella ehdolla. Ensinnäkin yliopistollisen tutkimuksen ja opetuksen tulee olla kriittisesti monitieteistä eli yliopistoissa tulee ajatella monitieteellisellä tavalla, mutta tiedeperusteisesti eikä sovellusten sanelemana. Toiseksi yliopiston tulee olla kollektiivisesti itsereflektoiva eli akateemisten toimijoiden tulee yhteisesti ja jatkuvasti puntaroida ja arvioida toimiaan suhteessa toisiin ja ympäröivään yhteiskuntaan. Kolmanneksi uuden yliopiston tulee alati uudelleen määrittää tarkoituksensa eli keskustelu yliopiston missiosta ja tehtävistä tulee olla jatkuvaa. Neljänneksi uudessa yliopistossa ei saa olla raja-aitoja eli kaikki rajat ja kiinteän organisaatiot tulee yliopistotoimijoiden itsensä kyseenalaistaa. Viidenneksi uuden yliopiston tulee olla sitoutunut eli sen tulee olla kiinnostunut elinkeinoelämästä, asiantuntijaryhmistä ja kansalaisryhmistä. Kuudenneksi yliopiston tulee olla kommunikatiivisesti suvaitsevainen ja näin kaikki uudet ajatukset ja tietomuodot ovat sallittuja. (Barnett 2000, 103-110.)

Akateeminen instituutio ja sen toimintakäytännöt ovat käymistilassa. Lähtekäämme nyt katsomaan, miten akateeminen työ näyttäytyy yliopiston sisäpuolelta ja mitä muutokset merkitsevät yliopiston henkilöstön ja erityisesti tutkija/opettajien työhyvinvoinnille. Tätä ennen on kuitenkin tarkasteltava sitä, mitä työhyvinvointi yleensä merkitsee.

1.2 Mistä työhyvinvointi koostuu?

Työhyvinvointi on käsite, joka esiintyy asiantuntijoiden puheessa, mediassa, poliittisessa keskustelussa ja työpaikkojen kahvikeskusteluissa yhä useammin. Kuitenkin työtä, työkykyä ja työterveyttä koskevassa kansallisessa ja kansainvälisessä tutkimuksessa itse käsitettä – ”työhyvinvointi” tai englanniksi ”well-being/wellness in work” – ei ole kovin paljoa käsitteellisesti analysoitu.

Yksi mahdollisuus purkaa käsitettä työhyvinvointi on tukeutua Erik Allardtin (1976, 1989) jäsennykseen, jossa yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia analysoidaan käsittekolmikon – ”omistaminen/elintaso” (having), ”pitäminen/yhteisyyssuhteet” (loving) ja ”oleminen/itsensä toteuttaminen” (being) – avulla. Tähän jäsennykseen voidaan lisätä – kuten Anne Kolu (2002), joka on tutkinut Allardtin hyvinvointimallin avulla oppilaiden hyvinvointia koulussa – neljänneksi elementiksi terveyden tai tarkemmin työterveyden.

Mistä työhyvinvoinnissa on siis kyse? Aloitamme tarkastelun ulottuvuudesta terveys. Terveys on määritelty ja määritetään yhä usein laajasti WHO:n jo klassisen muotoilun mukaisesti. Tässä tulkinnassa terveys ei merkitse vain sairauden tai kivun puuttumista vaan terveys on täydellinen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. (WHO 1947.)

Määrittys on mielestämme liian laaja ja tulkinnallinen. Näin määriteltynä terveys ei eroa riittävästi käsitteistä hyvinvointi ja elämänlaatu. Työhyvinvoinnin yhtenä perusulottuvuutena terveys tulee määritellä suppeammin eli negatiivisesti siten, että terveys tarkoittaa yksilön tilaa, jossa ei ole sellaista sairautta, vajavuutta ja yleistä toimintakyvyn puutetta, joka haittaa yksilön elämää ja vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Työterveys taas voitaisiin jäsentää tilana, jossa työntekijällä ei ole sellaista sairautta, vajavuutta ja yleistä toimintakyvyn puutetta, joka haittaa työntekijän työtä ja vuorovaikutusta laajasti ymmärretyn työympäristön kanssa.

”Omistaminen” työhyvinvoinnin toisena ydinelementtinä olisi hyvä määrittää työntekijän ja työorganisaation taloudellisten aineellisten resurssien kokonaisuudeksi, josta voitaisiin käyttää termiä työolot. Konkreettisesti työoloihin voidaan sisällyttää ainakin aineellisen eli fyysisen työympäristön (ennen muuta työtilat ja työvälaineet), mutta kenties myös toimeentulon ja sen jatkuvuuden. Voidaanhan ajatella, että tulot (riittävä palkka) ovat myös työhyvinvoinnin yksi välttämätön elementti siksi, että ne mahdollistavat työntekijän ”uusintamiskustannukset” (asumisen, työmatkat, virkistymisen ym.), luovat turvallisuutta ja ovat työnteon yksi olennainen kannustin.

”Pitäminen” työhyvinvoinnin kolmantena perusulottuvuutena taas voisi sisältää kaikki yksilöiden ja ryhmien väliset suhteet ja niiden organisoinnin työpaikalla. Ulottuvuuden nimeämme työn sosiaalisiksi organisoinniksi eli lyhyemmin työorganisaatioksi. Se sisältää sellaisia työn sujuvuuden ja työ-

hyvinvoinnin kannalta olennaisia seikkoja; kuten työnjako, tiedon kulku, ilmapiiiri, päätöksenteko ja johtaminen työpaikalla.

”Oleminen” työhyvinvoinnin neljäntenä peruselementtinä on yhtä kuin yksilöllinen ja psykologinen hyvinvointi työssä. Se kattaa sellaisia työntekijän kannalta tärkeitä asioita, kuten työnhallinta, työn ja muun elämän suhde, työn mielekkyys ja työmotivaatio.

Nämä työhyvinvoinnin ”päällmansuunnat” eli työterveys, työolot, työorganisaatio ja yksilöllinen hyvinvointi työssä ovat kaikki sekä yksittäisen työntekijän että myös kollektiivin (kuten esimerkiksi yliopiston tai sen laitoksen) kannalta välttämättömiä. Näin työhyvinvointi ei voi millään ulottuvuudella olla olematon tai muuten myös työhyvinvoinnin kokonaisuus on olematon.

Työhyvinvoinnin kokonaisuus eri tasoilla on ratkaiseva, puhuttiinpa sitten yksilöstä, tiimistä, osastosta, yrityksestä tai julkishallinnollisesta organisaatiosta. Yksi tapa tarkastella työhyvinvointia on Jorma Mäkitalon (2001, 53-55) toiminnan teoriaan pohjautuva tulkinta, jossa työhyvinvointi on yksilön ja organisaation kulloinkin käsillä olevien konkreettisten kehityshaasteiden ratkaisemisesta ja siinä onnistumisesta. Tämä edellyttää kehittymistä, oppimista ja jatkuvaa muuttumista. Työyhteisön työtä kehitettäessä tulee, tunnistaa kulloinenkin kehitysvaihe. Tavoitteena on kehittää ratkaisuja, uusia välineitä, työnjakoa ja sääntöjä, joiden avulla toiminta pääsee eteenpäin muutossyklin seuraavaan vaiheeseen. Tämä toiminnan teoriaan tukeutuva tulkinta korostaa sitä, että mitään yleistä ideaalia hyvästä työstä ei tule asettaa, vaan kehitystyö on jatkuvaa.

Edellä mainittujen työhyvinvoinnin perustekijöiden painoarvo ei välttämättä ole samaa luokkaa. Allardt (1976) katsoi Abraham Maslowiin (1943) tukeutuen, että omistaminen – joka hänellä piti sisällään myös terveyden – oli ”puutostarve”, kun sen sijaan ”pitäminen” ja ”oleminen” olivat ”kehitystarpeita”. Puutostarpeilla on yläraja, kun taas kehitystarpeet ovat rajattomia. Täten työhyvinvoinnin sekä yksilön että kollektiivin tasoilla terveyden ja työolojen kehittämisessä tulee yläraja vastaan, mutta kehitystyö työn sosiaalisen organisoimisen ja yksilöllisen työhyvinvoinnin suhteen ei lopu koskaan.

Koska Suomessa on työmarkkinajärjestöjen sopimusten ja lainsäädännön velvoittamana jo yli kymmenen vuotta harjoitettu eri työpaikoilla työkykyä ylläpitävää tai edistävää toimintaa ja tehty lakisääteisen työterveyshuollon toteuttamana työntekijöiden työkykyarvioita. Etenkin ”tykytoiminnassa” (= työkykyä ylläpitävä toiminta) on käytetty hyväksi Työterveyslaitoksessa kehitettyä ”tetraetrimallia”, jossa on työkykyä ylläpitävää toimintaa tarkasteltu myös neljällä ulottuvuudella: työntekijöiden terveys, työympäristö, työyhteisö ja ammatillinen osaaminen eli kompetenssi (Rantanen 1997).

Edellä esitetty työhyvinvoinnin jäsenitys eroaa tästä ”tetraetrimallista” kahdessa suhteessa. Ensinnäkin Työterveyslaitoksen ”virallisessa mallissa”

työkykyä tarkastellaan kaikkien ulottuvuuksien suhteen lähinnä yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta. Täten esimerkiksi käsite työyhteisö ”psykologisoidaan” eli se jäsennetään lähinnä yksilöiden kokemusten summaksi. Toiseksi emme pidä ammatillista osaamista, työssä vaadittavia tietoja ja taitoja, varsinaisena työhyvinvoinnin osatekijänä, vaikka se liittyykin sekä psykologiseen työhyvinvointiin osana työn hallintaa että työn sosiaaliseen organisointiin osana työnjakoa ja johtamista.

Kenties selkeintä olisi rajata käsite työkyky vain yksilötasolle. Tällöin olisi kyse työssäkäyvän yksilön terveydestä ja yleisestä toimintakunnosta ja jos halutaan, myös osaamisesta. Mielestämme työhyvinvointi on yhtäällä laajempi, mutta toisaalla suppeampi käsite kuin työkyvyn käsite. Näin siksi, että itse sisällöllinen osaaminen ei siihen liity, vaikka osaamisen hallinta osana yksilöllistä työnhyvinvointia ja työn subjektiivista hallintaa siihen sisältyisikin. Täten myös työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittäminen työpaikoilla tarkoittaisivat selvästi eri asioita. Erona on ennen muuta se, että työhyvinvoinnin kehittäminen sisältää sekä yksilö- että organisaatiotason ja työkyvyn kehittäminen vain yksilötason.

Allardt (1976) käsitteellisesti hyvinvoinnin sekä objektiivisena että subjektiivisena seikkana. Olemme sitä mieltä, että myös työhyvinvointi tulisi nähdä sekä työntekijöiden kokemaksi eli subjektiiviseksi ilmiöksi (esim. kiireen kokeminen) että työntekijöiden kokemuksista riippumattomaksi eli objektiiviseksi ilmiöksi (esim. fyysisen työympäristön biologiset ja kemialliset altisteet). Erityisesti ”yksilöllinen työhyvinvointi”, mutta osaltaan myös hyvinvointi työorganisaatiotasolla, ovat luonteeltaan subjektiivisia eli ihmisten tahdosta, kokemuksesta ja tulkinnasta riippuvia asioita. Tätä kautta työhyvinvointi tulisi erityisesti yliopistoissa ja muissa asiantuntijaorganisaatioissa nähdä vahvasti subjektiivisena asiana, mitä kohtuullisen hyvin voidaan mitata erilaisin työtyytyväisyys- ja työilmapiirikyselyjen avulla. Voi hyvinkin olettaa, että näistä organisaatioista lähdetään niin sanotulle ennenaikaiselle eläkkeelle juuri koetun työhyvinvoinnin vajeen eikä työkyvyn tai työterveyden menetyksen takia.

1.3 Miten lähestyä tutkija/opettajien työhyvinvointiongelmia?

Tässä julkaisussa yliopiston tutkija/opettajien työhyvinvointiongelmia ja näiden ratkaisukeinoja etsitään soveltaen yllä kuvattua työhyvinvoinnin jäsenystä. Tulkitsemme sekä kollektiivien että akateemisten työntekijäyksilöiden työhyvinvoinnin koostuvan neljästä elementistä: 1) Henkilöstön (henkilön) terveydestä ja fyysisestä toimintakyvystä, 2) materiaalisista työoloista, 3) työn

sosiaalisesta organisoinnista ja 4) sosiaalipsykologisesta työhyvinvoinnista. Nämä työhyvinvoinnin pääilmansuunnat ovat sekä yksilöiden että kollektiivisen työorganisaation kannalta välttämättömiä. Näin työhyvinvointi ei voi millään ulottuvuudella olla olematon. Kuitenkaan näiden työhyvinvoinnin perustekijöiden painoarvo ei ole sama. Oletamme, että terveyden ja työolojen kehittämisessä on riittävä taso saavutettavissa melko helposti erilaisten uudistusten avulla, mutta työn sosiaalisen organisoinnin ja sosiaalipsykologisen työhyvinvoinnin kehittämisessä riittävän tason saavuttaminen ei ole yhtä helppoa puhumattakaan ”erinomaisesta tasosta”. Täten kehitystyö on loppumaton.

Tämä on yksi syy siihen, että tarkastelussamme keskitytään lähinnä **työn organisoinnin ja työhyvinvoinnin sosiaalipsykologisten tekijöiden analyysiin ja näiden keskinäissuhteen** tarkasteluun. Toinen syy on se, että vaikka tutkimus- ja opetushenkilökunnalla esiintyy varsinaisia terveysongelmia eli sairauksia ja niiden oireita, kuten hartia- ja selkäkivut, päänsärky, migreeni, väsymys, ylläsiittuneisuus ja ärtyvyys, tämä työntekijäryhmä on luultavasti terveempi kuin suomalainen työntekijä keskimäärin. Samansuuntaisesti voidaan olettaa, että huolimatta siitä, että aineellisissa työoloissa ja ergonomiasa on ongelmia (huono valaistus, toistuvat/yksipuoliset liikkeet, epämukavat työasennot, työympäristön ahtaus/melu/rauhattomuus ja sisäilmaongelmat), suomalaissa yliopistoissa aineelliset työolot ja niihin kytkeytyvät ergonomiset tekijät ovat pääsääntöisesti kunnossa (Melin 2002, taulukko-osio s. 7). Kolmas syy on se, että sekä tämän projektin teemahaastattelussa että tutkimuskirjallisuudessa juuri akateemisen työn organisoinnin ongelmat ja työn subjektiiviset kokemukset ovat tarkastelujen keskiössä. Neljäs syy on kirjoittajien tutkimus- ja kokemustausta. Olemme lähinnä sosiologeja ja meitä ovat henkilökohtaisesti koskettaneet juuri nämä akateemisen työn organisointi- ja mielekkyyksymykset.

Pirttilän aiemmin kirjoittamassa artikkelissa ”Yliopisto sairastaa” väitettiin, että yliopistotyön organisoinnissa on niin Suomessa kuin kansainvälisestikin pahoja ongelmia eri tasoilla. Ongelmat olivat tiivistetysti luokiteltavissa kolmeen tyyppiin: 1) Yliopistotyön hallitsemattomasti muuttuvat ja ylimitoitettut tehtävät ja odotukset, 2) akateemisen työn huonosti toimivat hallinto- ja ohjausmenetelmät ja 3) haitallinen kilpailu (Pirttilä 2002). Nämä kysymykset ovat esillä myös pääluvussa Työhyvinvointi ja yliopisto organisaationa, missä tarkastelu on kuitenkin erilainen. Keskiössä ovat tutkija/opettajien ja laitosjohtajien teemahaastattelussa esiin nostamat tulokset siitä, mikä työn organisoinnissa on ongelmallista. Sanansa tästä kysymyksestä sanovat myös yliopistojen työryhmien (joissa on lähinnä henkilöstöhallinnon, työsuojelun, henkilöstöyhdistysten edustajia ja työterveyshuoltojen ammattilaisia) ja työterveyshuollon ammattihenkilöt. Näissä haastattelussa esiintyneitä tulkintoja

reflektoidaan koko seuraavan luvun ajan tutkimuskirjallisuudessa ja muissa julkaisuissa esiintyneisiin tulkintoihin.

Sama logiikka eli haastatteluissa kehkeytyneet tulkinnat ja niiden välitön vertailu kirjallisuuden kanssa on myös esityksemme toisen pääluvun perusrakenteena. Tämänkin luvun muovautumista viritti ”yksilöllisen” työhyvinvoinnin ongelmien tiivistyminen kolmeen asiavyyhteen: 1) ajanhallinta ja kiire, 2) stressi ja 3) työn mielekkyys, motivaatio sekä etiikka. Tähän voidaan lisätä työn käsitteellinen hallinta (vrt. Leppänen 1993). Näin ollen sosiaalipsykologisessa työhyvinvoinnissa on kyse ennen muuta työn subjektiivisesta hallinnasta ja myös työn mielekkääksi kokemisesta. Tähän liittyvät myös motivaatio- ja arvokysymykset.

Ydinlukujen sisäinen rakenne noudattaa myös klassisen professionaalisen työn kaavaa (vrt. Abbott 1988). Alussa on ongelman määrittely ja ”diagnosointi” ja tämän jälkeen ”hoitotoimenpiteiden” eli ratkaisukeinojen esittäminen. Esityksessämme tarkastelemme yhtä hyvin yliopistotyön vahvuuksia ja mahdollisuuksia kuin sen heikkouksia ja uhkia. Kuvaamme akateemisen työn iloja ja suruja painottaen iloja ainakin mahdollisuuksina. Pyrimme siis etsimään ja kartoittamaan niitä mekanismeja, jotka tuottavat työhyvinvointia tai sen vajetta eli työpahoinvointia yliopistoissa tutkija/opettajien kohdalla. Näiden esiin kaivaminen ja jäsentäminen ovat välttämättömiä ehtoja kestäviä vaikutuksia aikaan saavalle kehittämistoiminnalle.

Täten pääluvussa Yliopistojen työhyvinvoinnin yksilölliset ja sosiaalipsykologiset tekijät tarkastellaan ensinnäkin henkilökohtaisen jaksamisen ja yksilöiden välisen vuorovaikutuksen ongelmia ja toiseksi pohditaan sitä, mitä tehdä tällä mikrotasolla. Toisessa pääluvussa Työhyvinvointi ja yliopistoorganisaationa pohdimme yhtäällä sitä, millä tavoin yliopisto on pulmallinen organisaatio ja toisaalla esittelemme näkemyksiämme siitä, kuinka yliopistotyön organisointia tulee uudistaa. Päätösluvussa Millaista yliopistojen työhyvinvoinnin kehittämistä tarvitaan? tiivistämme tulkintamme siitä, mitä tulee tehdä ja kenen tulee toimia kehitettäessä yliopistojen työhyvinvointia.

2 Yliopistojen työhyvinvoinnin yksilölliset ja sosiaalipsykologiset tekijät

Tässä pääluvussa käsittelemme yliopistotyötä lähinnä työstressin ja henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Pääpaino on yliopistoilla työskentelevien henkilöiden ja erityisesti tutkija/opettajien yksilöllisissä kokemuksissa siitä, miten he kokevat jaksavansa työssään. Vaikka työssä onkin stressitekijöitä ja henkistä kuormittavuutta, työ tarjoaa kuitenkin mielekkäitä haasteita ja mahdollisuuden toteuttaa itseään.

Luku jäsenyy kolmeksi alaluvuksi, joista ensimmäisessä keskitymme kokemuksiin työn henkisestä kuormittavuudesta. Toisessa jaksossa käsitellään työssä jaksamisen sosiaalipsykologisia tekijöitä ja kokemuksia työyhteisön merkityksestä. Molemmissa osioissa puhutaan myös niistä selviytymisen keinoista, joita yliopistotyöntekijä on omaksunut henkilökohtaisen hyvinvointinsa säilyttämiseksi stressaavassa työssä. Näiden tekijöiden pohjalta kolmannessa jaksossa pyritään tarjoamaan ehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi yliopistoympäristössä.

2.1 Henkilökohtainen jaksaminen

Edellä olemme käsitelleet työhyvinvointia akateemisessa työssä lähinnä näkökulmasta, joka liittyy yliopisto-organisaation rakenteellisiin ongelmiin. Käytännössä yliopistotyölle on tyypillistä useiden erilaisten työtehtävätyyppien yhteensovittaminen ja työajan jäsentäminen eri tehtäviä varten. Pääsääntöisesti yliopistotyö käsittää tutkimusta, opetusta ja hallintotyötä. Yliopistotyöhön kuuluvat lisäksi ne asiantuntijatehtävät, joiden kautta yliopistotyöntekijän katsotaan vaikuttavan yhteiskunnassa tuomalla uutta tietoa sen tarpeisiin. Yhteiskunnallisia palvelutehtäviä ovat muun muassa täydennyskoulutuksen ja asiantuntijalausuntojen antaminen sekä selvitysten tekeminen, joiden kautta tutkijoiden on mahdollista esimerkiksi vaikuttaa poliittisen päätöksenteon taustalla. Palvelutehtävät ovat aiheuttaneet yksittäiselle työntekijälle lisätyötä ja kasvaneita vaatimuksia.

Yliopiston perustehtävät – tutkimus ja opetus – ovat jo sinällään vaativia tehtäviä. Tutkimuksen tekeminen vaatii perehtymistä ammattikirjallisuuteen ja muihin tutkimuksiin, tutkimusaineiston hankkimista, aineistoon perehtymistä, sen analysoimista ja tulkintojen tekemistä sekä tutkimusraportin kirjoittamista ja uudelleenkirjoittamista. Tieteellisten tutkimustulosten on saatava myös tunnustusta tiedeyhteisöltä, jotta ne voidaan julkaista artikkelien, kokoomateosten tai monografioiden muodossa.

Opetustehtävät vaativat opetuskokonaisuuksien valmistelua, kurssien, seminaarien tai luentojen valmistelua, opiskelijoiden töiden ohjaamista, lukemista ja arviointia. Niin tutkimus kuin opetuskin vaativat akateemista ammattiosaamista, joka on käytännössä perehtyneisyyttä asianomaiseen tieteenalaan. Tutkimus ja opetus tukevat parhaimmillaan toisiaan, mutta pahimmillaan ne syövät aikaa toisiltaan.

Mistä aikaa kaikelle?

Aikapula nähdään olennaisena työstressiä aiheuttavana tekijänä ja useimmin stressiä syntyy ongelmista saada aika riittämään. Juuri tutkimuksen ja opetuksen yhteensovittaminen tuli projektin haastatteluissa eniten mainituksi silloin, kun puhuttiin ajanhallinnan stressitekijöistä. Haastattelupuheessa valitellaan pulmia, jotka aiheutuvat tutkimuksen ja opetuksen ajallisesta yhteensovittamisesta. Pääsääntöisesti opetuskausina ei ehditä tutkia, vaikka tutkimuksen tekeminen koetaankin oman ammattiaseman kannalta tärkeimmäksi työtehtäväksi, kuten käy ilmi seuraavassa.

HTO: ”No ehkä mä ensinnäkin voisin just erottaa tästä nyt sitten lehtorina olemisen ja tutkijana olemisen. Ne on niin erilaisia. Öö, että jos nyt puhutaan työtaakasta niin totta kai se siitä tulee ensimmäiseks mieleen tää lehtorin työ, että öm mä tosiaan opetin seitsemää kurssia koko syksyn ja sanotaan nyt näin, että se on semmonen työ, jossa ainakin X laitoksella kasautuu niin valtavasti (.) öö työtä päälle, että esimerkiks on hirvittävän vaikea kuvitella, että kovin nopeasti pystyis kehittämään niin hyvät rutiinit, että pystyis tutkimaan yhtä aikaa eli öö mut mä oon kuullu myös yli- ylipäänsä siis X laitoksen lehtorin kokee (.), että työpaikka on niin iso, että ei pysty tutkimaan yhtä aikaa ja kuitenkin hirvittävän monet asiat menee niin, että (.) öm hyvyttä, tuloksellisuutta mitataan niillä asioilla, jotka liittyy tutkimukseen eikä opetukseen eli tavallaan syntyy järkyttävää ristiriitatilanne, jossa jopa oman opetusviran säilyt- tai opetustyön säilyttämisen ehtona olis se, että olis julkasuja ja kuitenkin se opetustyö ei mahdollista sitä, että niitä julkasuja ehtis tekemään eli tämmöisestä yleisesti puhutaan.”

Opetusviran haltijoiden erilaisten **työtehtävien rinnakkaisuus** synnyttää hankaluuksia sijoittaa työt tärkeysjärjestykseen, sillä tutkimuksen sujuminen koetaan kuitenkin oman ammattiaseman kannalta tärkeämmäksi kuin opettaminen. Tämä ambivalenssi aiheuttaa vaikeuksia priorisoida työtehtäviä aikoina, jolloin on paljon opetusta, kuten aiemmassa esimerkissä annettiin ymmärtää. Haastateltava mainitsi tärkeän virkojen toimenkuviin liittyvän seikan, johon yliopistohallinnossa olisi syytä kiinnittää enemmän huomiota. Opetusviran menestyksellinen hoitaminen edellyttää julkaisujen tuottamista, vaikka tälle ei aikaa ja energiaa välttämättä enää opetustyön jälkeen jäisikään. Tämä kaksinainen suhteutuminen opetukseen ja tutkimukseen yliopistokulttuurin rakenteissa on seikka, joka tuotiin esiin haastatteluissa yhtenä hyvin stressaavana tekijänä. Julkaisumäärien ja julkaisutahdin suhteen ei nykyisin ole kovin selkeitä pelisääntöjä opetusviran haltijan toimenkuvassa.

Tutkimuksen ja opetuksen yhteensovittaminen aiheuttaa siis vaikeuksia saada aika riittämään. Tämä lisää kuormitusta yksittäiselle työntekijälle. Ongelma näyttää aineistomme valossa kuitenkin olevan jossain määrin sidoksissa ammattiryhmään. Lehtoreiden uupumus on liiallisessa opetusvelvollisuudessa, kun taas tutkijan asema mahdollistaa usein rauhallisen ja keskeytymättömän paneutumisen tutkimukseen.

HTO: ”Laitos kuitenkin on sit semmonen, että siellä ehkä justiin vähemmän voi kontrolloida sitä, että mitä kaikkia yllättäviä stressiä lisääviä juttuja tulee joka päivä mukaan siihen työhön, tutkimusyksikkö antaa tavallaan paremmat mahdollisuudet semmoseen rauhalliseen tutkijuuteen ja josta voi siis niinkun tavallaan saada olla jopa kuukauden täydessä työn touhussa yksin työhuoneessaan eikä oo aivan pakko jatkuvasti vastaanottaa opiskelijoita ja osallistua muihin kokouksiin.”

Siinä kun opetusvirassa oleva henkilö joutuu sekä opettamaan että tekemään hallinnollista työtä tutkimustyönsä ohella, tutkija sen sijaan voi ”jopa kuukauden” tehdä tutkimustyötään keskeytymättömästi. Molemmat ammattiryhmät katsovat kuitenkin tutkimisen mielekkääksi työtehtäväkseen ja velvollisuudekseen. Tutkiminen mahdollistaa myös pätevoitymisen akateemisella uralla.

Kun akateemisen työn tekijät kertovat opettamisesta, heidän retoriikassa ei silloin esiinny sanoja ”pätevoityminen” eikä ”ura”. Useimmat kokevat kuitenkin opettamisen mielekkääksi työksi, koska silloin saa olla tekemisissä mukavien opiskelijoiden kanssa. Sitä ei kuitenkaan arvosteta vielääkään tarpeeksi uralla edetessä, vaikka merkkejä arvostuksen kasvamisesta onkin jo ilmassa.

Tutkimuksen ja opetuksen suhde on siis ambivalentti työn arjen tasolla. Molemmat työtehtävät ovat vaatavuudeltaan kuitenkin samantasoisia. Siksi

kalenteriviikossa pitäisi olla enemmän tunteja, jotta opetusviran haltija kykenisi hoitamaan molemmat työtehtävänsä haluamallaan intensiteetillä.

Työajan käyttöä ja töiden valmistumista säätelevät pitkälti aikataulut. **Deadline** eli ajankohta, jolloin työn tulee olla valmis, on yksi haastatteltavia töihin puskeva tekijä. Stressin katsotaan usein syntyvän siitä, jos huomaa, ettei tärkeimpään työhön jää aikaa ja pienet asiat vievät kaiken energian. Ajanpuutteen vuoksi vähemmän tärkeitä töitä on kokonaan jätettävä tekemättäkin.

H: ”No mimmosia asioita jätetään hoitamatta? (.) mitä sinä jätät hoitamatta?”

HTO: ”No tietysti helposti jää semmoset asiat hoitamatta, jotka katsoo ei oo niin kauheen tärkeitä, mut sitten se sitten se sitä mä oon tässä monta monta kertaa valittanutkin, että kun tuntuu siltä, että monesti semmoset asiat, joilla on tietty deadline vaikka ne olis vähän pienempiäkin niin niin tulee hoidetuksi, mut sit semmoset valtavan suuret asiat niinkun, jos ajatellaan vaikka, että mihinkä suuntaan meidän tutkimusta tai opetusta pitäis kehittää ja viedä niin niin semmoset asiat jää usein niinkun näiden pienten asioiden jalkoihin. Kun semmoseen pitäis niinkun ehtiä ehtiä istua ja miettiä ja paneutua niin niin semmosia asioita ei kerta kaikkiaan ehdi hoitaa, kun ei koskaan oo sitä aikaa istua, paneutua siihen, ett monet monet niinkun semmoset asiat, kun tulee (.) tietoon, ett nyt tämmönen ja tämmönen lausunto pitää saada aikaseksi siihen ja siihen päivämäärään mennessä niin niin semmoset tulee sit hoidettua, kun on olemassa semmonen ulkoinen pakko, ett tää täytyy saada tehtyä. Mut sitten ja sit samaten monet semmoset asiat, jotka liittyy ihan tutkimustyöhön, kun kun siihen monesti ei oo olemassa ulkoista pakkoa, että tää käsikirjotus täytyy saada tehtyä tähän ja tähän päivämäärään mennessä niin semmoset helposti sitten lipsuu, kun kun ei oo mitään deadlinea.”

Tutkimustyö vaatii pitkäjännitteistä keskittymistä ja paneutumista, eikä esimerkiksi väitöskirjatyön valmistumiselle ole aina selkeää määräaikaa. Suuremmat asiat jäävät pienempien jalkoihin. Akateemisen työn tekijällä tulisi kuitenkin olla rauhallista ja keskeytymätöntä aikaa, jotta päätyötä voisi tehdä. Hallinnollisten töiden sovittaminen yhteen muun työn kanssa esiintyy useassa haastattelussa yhtenä keskeisenä stressaavana tekijänä. Erityisesti tämä huomattiin laitosjohtajien kohdalla. Hallinnollinen työ asettaa akateemisen työn tekijät erilaisten vaatimusten eteen, mutta koska ”ulkoinen pakko” ohjaa niiden valmiiksi saattamista ajoissa, niiden koetaan vievän aikaa ja energiaa ”varsinaiselta” työltä.

Tutkimuksessamme olemmekin jo puhuneet ylimitoitetuista vaatimuksista yhtenä olennaisena ongelmana akateemisessa työssä. Aineisto osoittaa, että keskeisimpiä ongelmia työtehtäviin liittyvän stressin suhteen ovat **ajanhal-**

linta sekä **töiden priorisointi**. Voi olla vaikeaa tehdä päivittäisiä päätöksiä siitä, mikä työtehtävä tulisi hoitaa ensimmäiseksi. Vaikeus sovittaa työtehtäviä mielekkäästi yhteen ilmenee siten, että ne tehtävät, joille ei ole määritelty selkeää ajankohtaa työn valmiiksi saattamiseen, jäävät odottamaan. Odottamaan joutuva työ on yleensä tutkimusta, jonka pitäisi kuitenkin olla se pääasiallinen työtehtävä, sillä sen perusteella mitataan henkilökohtaista pätevyyttä ja tuloksia. Sama ristiriita esiintyy myös opetustöiden suhteen: työ on pakko hoitaa, vaikka sillä ei välttämättä ole merkitystä niiden ansioiden kannalta, jotka painavat esimerkiksi viranhaussa. Tätä ambivalenssia voidaan perustavasti pitää yhtenä keskeisimmistä ongelmista, joka aiheuttaa stressiä yliopistotyössä.

Mikäli tutkimus ei edisty ajanpuutteen takia, opetusvirassa toimiva yksinkertaisesti perustelee tilannetta sillä, ettei ehdi opetukseltaan tutkia. Tämä koetaan silti hankalana asiana, sillä oman aseman säilymisen kannalta edistyminen tutkimuksessa nähdään kuitenkin olennaisimpana. **Opetuksen ja tutkimuksen yhteensovittaminen paikantuu ennen kaikkea ajanpuutteeseen ja työtehtävien priorisointiongelmaan.** Tämä on yksi tekijä, jonka vuoksi yliopistotyö on henkisesti uuvuttavaa. Henkilökohtaiset pätevyysansiot ikään kuin eivät kasva siinä, että tekee kaikkea sitä työtä, mikä on osoitettu tehtäväksi. Jotkut pakolliset tehtävät syövät resursseja siltä työltä, jonka kautta piirretään ansioluettelon tärkeimmät sivut.

Ammatillinen osaaminen ja lisääntyneet vaatimukset

Akateeminen vapaus mahdollistaa osaltaan flow-kokemukset¹ ja työpaikalla käymisen ilman kellokorttia, mutta se myös vaatii paljon työntekijältään. Työn jälki on kriteeri, jolla mitataan työntekijän arvoa. Paineesta tehdä hyvää jälkeä ja sen mahdollisesti aiheuttama stressistä ei kuitenkaan puhuttu haastatteluissa kovin usein tutkimuksen yhteydessä. Vaikka tutkijan ammattitaidon ylläpitäminen ja tutkijana kehittyminen luonnehtivat olennaisesti akateemista työtä luonnehtiva seikka, sitä ei juurikaan otettu esiin stressitekijänä. Syynä voi olla se, että oman osaamisen tunteminen tutkijana on yksi työn mielekkyystekijöistä eikä sillä siten katsota olevan stressin kanssa tekemistä. Voi olla toki niinkin, että oma osaaminen on arkaluontoinen asia eikä sitä haluta ääneen pohdiskella.

Kuitenkin opetustehtävissä voidaan tuntea stressiä siitä, osaako opettaa niin hyvin kuin pitäisi; etenkin kun ei ole ollut aikaa valmistella opetusta niin hyvin kuin olisi halunnut.

H: ”Mikäs siinä sitten, sinulla on nyt vuoden kokemus, assistentin työssä, niin mikä siinä tai mitkä siinä stressasi eniten?”

HTO: "No ehkä tuo harjoitusten pitäminen sillä tavalla, että kun tuntui, että kun itse oli käynyt kurssin, niin kurssilla oli tullut jo uusia asioita. Niin se, että se valmistelu, että jos sattuu jotakin kysymään, että osaa vastata muutakin ja itse ymmärtäisi tosi hyvin ne asiat ennen kuin menee niitä sinne ryhmän eteen esittämään."

H: "Että pysyy uuden tiedon perässä?"

HTO: "Niin, se on varmaan kaiken kaikkiaan tällä alalla. Ei voi ajatella, että ahaa, kun on kerran oppinut tämän asian, että tällä nyt pärjään loppu ikäni."

H: "Se on jatkuvaa tämä opiskelu"

HTO: "Niin, nehän ne kuitenkin tavallaan on niitä stressaavimpia tilanteita on ne, kun sitten täytyisi kyetä olemaan niin kuin pätevä ryhmän edessä. Ei ehkä niinkään se, ehkä jollain tavalla, tietysti se, jollain tavalla, yhtä kurssia varsinaisesti kävin niin ei se sillä tavalla se oma opiskelu. En ole siitä niin stressaantunut, kun ajattelin, että pystyn siihen, mihin pystyn."

H: "Elikkä täällä ei paljon stressaavia tekijöitä löydy tässä työssä?"

HTO: "No, täällä ihmisetkin, kyllä minä ainakin jonkin verran stressaan, kun minä olen päättänyt, että ne asiat pitäisi tehdä tällä viikolla ja sitten minä huomaan puolessa välissä viikkoa, etten minä kerkiäkään. Niin kyllähän se aiheuttaa stressaantumista. Mutta se on vaan, että pitää asennoitua."

H: "Eikö siinä opettamisessakaan mikään stressaa? Sinä joudut kuukaudeksi vetämään niitä kursseja?"

HTO: "Se ei oikeastaan stressaa se vaihtelu. Mutta stressaa muuten, kun tässä työssä on muuten tottunut olemaan niin, että voi aamulla tulla myöhemmin, että ei jaksaa nousta aamulla sängystä ylös tai onkin joku pankkiasia, joka pitää käydä hoitamassa. Mutta kurssiopetuksessa on, että ne kurssilaiset tulee tänne yhdeksän - kymmenen maissa ja kurssiohjaajan pitää olla siihen aikaan siellä. Sehän aiheuttaa sitä stressiä, että pitää olla siellä paikan päällä. Aikaisemmin stressiä aiheutti se, etten tuntenut sitä alaa niin hyvin, että olisin ollut valmis opettamaan ja se aiheutti stressiä. Silloin aiheutti stressiä se, että oonko tarpeeksi hyvä."

HTO: "Mä nyt mun mun työkykyäni on pysynyt yllä ihan hyvin, mut (.) mulla on kuitenkin semmonen aika voimakas motivaatio tähän työhön mä tykkään tykkään olla (.) ja tykkään tehdä sitä työtäni (.) niin siitä se tulee ja mä tykkään opettamisestakin, ett se se on ihan niin vaikka mä sanoin, ett opettamista on liikaa niin se ei se ei kuitenkaan merkitse sitä, että mä en tykkäis. Mun mielestä on hirveen hauska pitää luentoja ja käytännön kursseja, meillä on hirveen kivoja opiskelijoita, mutta mut välillä ainakin, kun luentoja pitää, niin tuntuu siltä, että ei millään ehdi tehdä niin hyvin, kun haluaisi tehdä ne."

Jotkut siis katsoivat työn optimaalisen laadun olevan ehdottomasti sidoksissa aikaan ja siihen, kuinka paljon sitä on mahdollista antaa kullekin työtehtävälle. Aikapulan suhteen pelätään työn laadun huononemista. Opetuksen laatuun tunnutaan muutenkin kiinnitetävän paljon huomiota. Liian vähäinen aika opetuksen valmistelua varten otetaan haastattelussa usein esiin. Äkkituntumalta voimme esittää, että nuorempien haastateltavien kohdalla aikapulan aiheuttaa pelkoa työn laadun huononemisesta esiintyy enemmän kuin kokeneempien opettajien puheessa.

Voimme havaita, että **omaa pätevyyttä työntekijänä arvioidaan lähinnä suhteessa opettamiseen**. Pätevyys opettajana näyttää siis olevan paljolti kiinni siitä, kuinka hyvin ehtii valmistella opetuksensa. Esimerkeissä kävi ilmi myös se, että työntekijällä, jolla ei ehkä ollut vielä paljon kokemusta yliopistotyöstä, omaa osaamista arvioitiin juuri suhteessa opettamiseen. ”Konkareiden” puheessa arviointia ei juuri tapahtunut. Aineistomme ei kuitenkaan anna mahdollisuuksia pohtia syvällisesti iän ja kokemuksen merkitystä siinä, miten työn jälki ja laatu koetaan.

Ammattitaidon hallinnan katsotaan olevan yksi selkeä työhyvinvointiin liittyvä tekijä (esim. Saari & Majander 1985 ja Fisher 1994). Tutkijan ammattitaitoa pidetään yhtenä yliopiston työkulttuurin itsestäänselvyyksistä ja henkilökohtainen pätevyys ja osaaminen näyttäytyy asiantuntijaorganisaatioissa kilpailuilmapiirin keskiössä (esim. Cooper & Dewe & O’Driscoll 2001, 233-237 ja Knight & Trowler 2001, 28-32). Esimerkiksi tutkijaseminaarissa voidaan väitöskirjan käsikirjoituksen osaksi tarkoitettuja tekstejä ja tekstin käsitteleminen seminaarissa asettaa samalla asianomaisen ammattitaidon arvioitavaksi. Lisäksi tutkijan pätevyyttä arvioidaan eksplisiittisesti viranhakuprosessien yhteydessä, jolloin kiinnitetään huomiota julkaisujen laatuun ja laadukkaiden julkaisujen määrään.

Vaikka tutkimustyön ammattitaitoon liittyvät asiat eivät esiinny aineistossa stressiä aiheuttavana asiana, **opetukseen liittyvät seikat mainitaan stressitekijöinä erittäin usein**. Yliopistojen opetusta on viime vuosina ryhdytty kehittämään. Yliopistoissa on siirrytty järjestelmään, jossa opiskelijoiden on mahdollista antaa palautetta saamastaan opetuksesta. Samalla puhutaan opetuksen laadun varmistamisesta, joka katsotaan yhdeksi viime vuosina yliopistotyötä kohdanneista olennaisista muutoksista. Opetuksen laatua valvotaan opiskelijapalauttein, joita pyritään keräämään jokaisen opetuskokonaisuuden kohdalla. Palautteita soveltaen yksittäinen opettaja pyrkii kehittämään opetustyötään. Kasvaneet vaatimukset opiskelijoiden taholta ovat myös yksi henkinen stressitekijä varsinkin opetusviran haltijoiden kohdalla, mutta pääsääntöisesti hekin kokevat laadunvarmistusjärjestelmän käyttöönoton myönteisenä muutoksena. Se on antanut mahdollisuuksia kehittää opetustyötä, arvioida kriittisesti vaikiintuneita opetusmuotoja ja muutenkin tuulettaa luutuneita käytäntöjä.

HTO: ”Esimerkiks opetuksen kehittämistä ja semmosia, mikä nykypäivänä korostetaan paljon enemmän ja silloin esimerkiks opiskelijan mahdollisuudet vaikuttaa siihen, että mitä opetusta annettiin ja kuinka se annettiin nehän oli ihan olemattomat eihän silloin kukaan edes uskaltanu mennä sanomaan professorille, ett täst luennost nyt ei ollu mihinkään en mä voi kuvitella silloin, kun minä olin opiskelija, että mä oisin menny sanomaan, että tää luento ei nyt ollu oikein hyvä, että pitäis vähän vähän parantaa sitä ja tätä. Ja nykyisinhän meillä opiskelijoilla joka luentosarjan jälkeen jaetaan luentoarviointilomakkeita ne saa ihan nimettöminä antaa sen palautteensa siitä luennosta ja se palaute ei mee ainoastaan sen luennon pitäjälle vaan sehän menee meillä meillä tota noin tonne tonne opintokoordinaattorin toimistoon, jossa hän tekee tilastot niistä ja ne tilastot jaetaan kaikille varsinkin (.) luentosarjoissa, ett se se kyllä se tietysti vaikuttaa paljon.”

Kuten edellä esitetään, opiskelijapalautejärjestelmän käyttöönotto on parantanut opiskelijoiden vaikutusmahdollisuuksia. Kuitenkin **opiskelijapalautteiden merkitys kytketään kasvaneisiin vaatimuksiin akateemisessa työssä**. Opetuksen kehittämisen katsotaan aiheuttavan myös ylimääräistä stressiä. Opiskelijapalautteet eivät kaikkien mielestä edes vastaa tarkoitustaan.

H: ”Niin juu. No mistä niitä paineita on tullu lisää sitten, että (.) puhuttiin, että ne maistereitten pitää valmistua. Mitä muuta?”

HTO: ”No sitten tämmönen niinkun taso- se se niinkun millä tasolla työt tehdään niin siinä on se vaatimustaso on noussu ihan hirveesti”

H: ”Ulkoinen vai sisäinen vai molemmat?”

HTO: ”Molemmat molemmat, ett esimerkiks niinkun (.)-”

H: ”Täällä tehdään ulkoisia arviointeja-”

HTO: ”Sen jälkeen, kun tekstinkäsittelylaitteet tuli, jotka tietysti oli aivan ihania niin sen jälkeen ei voinu tehdä niinkun rumannäköstä paperia sen paperin on oltava siisti joo ja nykyisin sen melkein pitää olla laserprinterilläkin printattu ja niinkun mä sanoin niin nää graduntekijät niin ne niinkun lähtee siitä, että opettaja lukee gradun luonnoksia aina, kun heistä tuntuis nyt olis kiva saada palautetta eikä niinkun tiedän esimerkiks yhdel toisel laitoksella professori siellä vajaa 10 vuotta sitten sanoi, että ei hän oo näistä luonnoksista kiinnostunu ja tuokaa vasta se valmis työ ei semmosta voi tehdä enää ja sitten pitäis niinkun sekä opettajana että tutkijana koko ajan pystyä parempaan ja parempaan meillähän on jatkuvasti nää palautehommat ja semmoset arviointia. On arvioitu laitosta (.) arvioitu yksittäisiä kursseja ja opettajia ja kyllähän (.) hyvää palautetta saanut, mut ett kuitenkin siinä on aina niinkun semmonen tunne, ett mitään ylärajaa ei ole olemassa, ett koskaan ei voi sanoa, että vielä -”

H: ”Onhan siin viitonon viitonon on maksimi noissa kurssiarvioinneissa”

HTO: ”Hmm, joo mut ett minkä tulkitsee viitoseksi niin siinäkään ei oo koskaan semmosta tunnetta, että tän paremmin ei voi tätä tehdä, ett sanotaan (.) esimerkiks nykyisin melkein katotaan, että nää (.) noh kalvot, ett ne ne pitäis mieluum- ne pitäis oikeestaan tehdä koneella eikä käsin ja nyt rupee näyttää siltä, että ne oikeestaan pitäis vielä niinkun koristellakin jollain mikä ei niinkun sisältöjä lisää millään lailla, mut nää on tämmösiä tämmösiä niinkun jollain lailla niinkun ilmassa liikkuvia juttuja, ett ett kaikki pitäis oikeestaan tehdä paremmin.”

Yllä olevassa esimerkissä jatkuviin arviointeihin perustuva työn laadun valvonta koetaan stressaavaksi. Työelämässä vaatimukset ovat lisääntyneet muun muassa sitä myötä, että henkilökohtaisia työsuoritteita pyritään jatkuvasti arvioimaan ja antamaan niistä palautetta. Tähän liittyy erityinen työssä kehittymisen ideaali. Se samaistuu helposti itsensä kehittämiseen niiden kohdalla, jotka katsovat tekevänsä luovaa, erityistietämystä ja taitoja vaativaa työtä. Kehittymisajatuksen lähtökohta tuntuu olevan siinä, että työ on tilassa, jossa on ainaista parantamisen varaa ja jossa itsensä toteuttamisen mahdollisuudet ovat loputtomat. (Beck 1999 ja Eriksson-Piela 2003, 73-82; ks. myös Tuohinen 2000; 238-246.). Näihin seikkoihin viittaa myös esimerkin haastateltava ”ilmassa liikkuvina juttuina”.

Asiantuntijatehtävissä ja yleensä henkisen työn tekijöiden kohdalla vaatimus tehdä jatkuvia parannuksia työhönsä voi paradoksaalisesti aiheuttaa tyytymättömyyttä. Yliopisto-opetus on yksi asiantuntijatyön alue, jolla kehittyminen on toki ilmeisen tärkeää, mutta **jatkuva kehittymisen vaatimus** asettaa työntekijän ammattitaidon kyseenalaiseksi, mikä sinällään on erittäin stressaavaa. Haastateltava ottaa tekstikatkelmassa ironiseksikin esimerkiksi sen, että asiantuntijatyön jäljenkin on oltava siistimpää kuin aiemmin. Enää ei riitä tussikynällä laaditut kalvot, vaan on osattava käyttää PowerPoint –tietokoneohjelmaa. Nämä tietotekniset taidot ovat toki osana tietoyhteiskunnan infrastruktuuria vain kosmetiikkaa, mutta liitettynä vaatimukseen laadukkaasta opetuksesta ne tulevat ylimääräiseksi stressitekijäksi.

Pyrkimys aina vain parempaan työn laatuun niin tutkimuksessa ja opetuksessa koetaan siis ajalle tyypillisenä ilmiönä. Sen lisäksi opiskelijat koetaan saamansa opetuksen ja haluamansa ajan suhteen muutenkin vaativimmiksi kuin ennen.

HTO: ”Myöskin opiskelijat on vaativampia tietenkin kuin aikaisemmin, he haluavat palvelua ja-”

H: ”Minkä takia ne vaativampia?”

HTO: ”No kyllä ne on vaativampia sillä, että eihän aik- en minä aikasemmin ainakaan opiskelijana uskaltanu vaivata ketään. Minä minä luin kirjasta ja

katsoin taululta, mutta ei nykyään opiskelijoilla aikaa (.) kirjoittaa se menee suoraan avaa avaa oven ja ryntää sisään ja kysyy kuin tää asia on. Minä haluan nyt heti heti palvelua. Kyllä se kyllä se on muuttunut sillä tavalla-”

H: ”Onks teillä mimmonen käytäntö sulla ei ne liikennevalot toimi, mitenkä näillä opettajilla, käyttääkö ne, kunnioitetaanko niitä, voiko ne opiskelijat aina tunkea-”

HTO: ”Kyllä ne useimmiten, mutta tietysti opettaja voi pitää oveaan kiinni ja lukossa, ett sen ei niin hirveesti (.) käy koputtelemassa, että riippuu mitenkä, vähän luonteesta.”

H: ”Hmm sehän vaan varmaan semmosen yhteisen keskustelun aihe, että tärkeää ihmisellä olla se tauko, mutta tärkeää tietenkin, että opiskelijat pääsevät, että pitäis olla riittävästi-”

HTO: ”Tietysti sähköpostia-”

H: ”Avoimia (?) vast- sähköposti auttaa hivenen-”

HTO: ”Hivenen, mutta kyllä monet ihmiset odottaa siihenkin niinkun heti vastausta, että jos ei parin päivän sisällä tule-”

Haastateltava näkee muutoksen tapahtuneen opiskelijoiden suhtautumisessa opettajiin ja saamaansa huomioon. Kun heille tulee tarvetta selvitellä asioita, he ”ryntäävät sisään” opettajan työhuoneeseen. Tämä koetaan niin ikään opetustyön asettamien vaatimusten kasvamiseksi. Käytännössä tämäkin ongelma liittyy toiveeseen häiriytymättömästä työajasta. Keskeytykset, kuten puhelimen pirinä tai ovelle koputus silloin, kun on keskittynyt muuhun tehtävään, voivat aiheuttaa stressitiloja. Tällöin puhutaan roolikuormituksesta, jolloin on nopeasti kyettävä vaihtamaan esimerkiksi tutkijan roolista opettajan rooliin (Fisher 1994, 75-76). Opiskelijoiden pistäytymiset voivat vaivata useitakin opetusvirassa toimivia jopa siihen saakka, että keskeytymätöntä aikaa vaativat tutkimustehtävät on siirrettävä tehtäväksi virka-ajan ulkopuolelle.

Yleisesti ottaen yliopistokulttuurissa on tapahtunut selkeä muutos suhteessa opiskelijoiden osallistumiseen. Enää ei oteta annettuna kaikkea, mitä laitoksen taholta tarjotaan. Sen sijaan opiskelijat ovat aktiivisia sen suhteen, että varmasti saavat sellaista opetusta, jonka katsovat vastaavan tarpeitaan. Tämä näyttäytyy selkeästi kaksipiippuisena asiana yliopisto-opettajan työmotivaation ja työtyytyväisyyden suhteen. Aktiivinen arviointi ja opetuksen kehittäminen tuo työhön mielekkyyttä, mutta se koetaan välillä ylimääräisenä rasituksena, koska vaatimukset ovat muutenkin jo suuria.

Akateemista työkuultuuria tutkivat Knight ja Trowler (2001, 28-32) esittävät, että korkeakoulutus on saanut piirteitä markkinaorientaatiosta ja sen arvomaailmasta. Koulutuksesta on tullut sosiaalista (kulttuurista) pääomaa ja olennainen välineellinen tekijä, joka määrää yksilön arvon työmarkkinakentällä. Esimerkiksi yliopiston palvelutehtävä näyttäytyy tässä kontekstissa

asiakaspalveluna. Yliopistoyhteisössä tämän uuden välineellisen arvomaailman katsotaan olevan vastakkainen niiden perinteisten tiede- ja organisaatiokulttuuristen rakenteiden kanssa, jotka korostavat korkeakoulusivistyksen merkitystä itseisarvona (ks. myös Hakala ym. 2003; 12-17).

Voimme siis sanoa, että markkinasuuntautuneessa ilmapiirissä korkeakouluopiskelija on asiakas, jolle yliopiston tutkija/opettaja on velvollinen tarjoamaan mahdollisimman korkealaatuaista palvelua. Keskustelu opetuksen laadusta kehittyy pitkälle näihin periaatteisiin. Yliopisto-opettajalta vaaditaan ammatillista kehittymistä opetuksen alueella ja koulutustarjontaa on olemassa pedagogisista opinnoista ja oman opetusfilosofian kehittämistä aina PowerPoint –ohjelman käyttöönottoon. Nämä vaatimukset ovat kuitenkin ristiriidassa sen kanssa, että tutkija/opettajalla tulisi olla keskeytymätöntä aikaa tutkimukseensa ja sen kautta myös pätevoitymiseen opettajana. Ylin vaatimushan opetuksessa on se, että yliopisto-opiskelijan tulisi voida saada korkeatasoista tutkimukseen perustuvaa opetusta. Tämänkaltaiset eritasoiset vaatimukset aiheuttavat ajankäyttöongelmia ja käytännössä voi olla vaikeaa punnita, onko olennaisempaa lukea ajankohtaista tutkimuskirjallisuutta vai mennä kuuntelemaan esimerkiksi ”Paremmaksi opettajaksi itsetuntemuksen kautta” –luento.

Yksi olennaisimpia rakennemuutoksia yliopistossa on kuitenkin tutkintopuusteinen rahoitusmalli, jonka perusteella opettamiseenkin liittyy voimakkaita tulostavoitteita. Yliopistolaitosten toiminnan jatkuvuus perustuu tutkintojen tuottamiseen ja maisterin tutkintojen tuottamista pyritään tehostamaan esimerkiksi ohjaukseen kehittämällä. Tämänkin tutkimuksen piiriin kootuissa haastatteluisissa ilmenee, että graduksen ohjauspaineet aiheuttavat stressiä yksittäisille tutkija/opettajille. Nykyisen rahoitusmallin tulostavoitteissa edellytetään tietynsuuruista vuosittaista tutkintomäärää yksittäisen yliopiston kohdalla. ”Massayliopiston” tulostavoitteet merkitsevät itse akateemisen työn tekijälle töiden lisääntymistä, lisääntyvää kiirettä ja pelkoa työn laadun huononemisesta.

Entä jos ei sittenkään jakseta?

Haastatteluisissa esiintyy melko usein sana ”**burnout**”. Työstressiä koskevassa kirjallisuudessa stressikokemukset erotetaan toisistaan myönteisiksi ja haitallisiksi kokemuksiksi. Myönteinen stressikokemus voi edesauttaa työn onnistumista, sillä viireystila on silloin optimaalisimmillaan. Kun stressitila muodostuu liian voimakkaaksi, kyseessä on yleensä työn hallinnan kokemusten väheneminen. Se voi aiheutua liiasta kiireestä, liiallisesta työmäärästä ja liian korkeista vaatimuksista. Tätä voimakasta stressitilaa, johon liittyy kokemus työn hallinnan vähenemisestä, kutsutaan haitalliseksi työstressiksi.

Äärimmillään haitallinen stressitila aiheuttaa burnoutin eli työuupumuksen, johon sisältyy vakaviakin terveysongelmia (Fisher 1994). Loppuun palaminen työtehtävissä näyttäytyy siis ennen kaikkea työn hallinnan kokemusten vähenemisenä. Stressiä esiintyy silloin, kun työn henkilökohtainen hallinta on vähäistä ja se ilmenee esimerkiksi tuntemuksina oman jaksamisen ja ammattitaidon puutteesta (emt., esim. 37.).

Uupumusta ja loppuun palamista kuvattiin aineistomme haastatteluissa sekä itseä että työtoveria kohdanneena asiana. Oma työuupumus oli melko vahvastikin esillä muutamilla haastateltavilla. Uupumisen ja loppuun palamisen lisäksi – tai näistä johtuen – haastatteluissa kerrottiin myös terveydellisistä oireista, kuten unettomuudesta ja päänsärystä. Joidenkin terveysongelmien, kuten niska- ja päänsäryn katsottiin osittain johtuvan puutteellisesta ergonomiasta, kuten esimerkiksi huonosta sisäilmasta ja puutteista työvälineissä, mutta enimmäkseen terveysongelmat koskivat kuitenkin henkistä jaksamista.

H: ”Niin se on tossa niin joo tulee vähän liikuntaa. No joo näissä tiloissa nyt ei sitten kummempaa entä toi terveys sä oot havainnu täällä on osa on kuitenkin sitä aika pitkään ollu ja ikääntyny jo. Osaatsä semmosta sormituntumaa koko henkilöstönä ei tarvi omasta terveydestä, se 70-luvulta 80-luku ja 90-luvuilla”

HTO: ”Joo ihan nyt viime vuosina niin muistaakseni kuus tai seitsemän tämmöstä aika aika vakavaa työstressitapausta on ollu, henkilökunnan joukossa pitkiä sairaslomia jokaisella (?)”

H: ”Hmm (.) miksei niitä aiemmin ollu sitten 70-80-luvuilla?”

HTO: ”Oli vähemmän paineita. Sillon tehtiin enemmän niinkun omaa työtä. Se oli semmosta nekin (?) tietysti väki saatto olla nuorempaa, mutta kyl tää on iskeny nuorempiinkin tää. Tää mä en oo oikeestaan ajatellu miksei niitä ollu aikasemmin, mut mä luulisin, että (.) että tää on varmaan siis tää tämmönen-”

H: ”Eikö täällä saa enää omaa työtä tehdä riittävästi? Autonomia kaventunu?”

HTO: ”Esimerkiks tutkimustyöhön mulla ei riitä aikaa ollenkaan. Tammikuussa mä kirjoitin kaks kirja-arvosteluu sen jälkeen mä en oo tuntiakaan käyttäny omaan (?) tutkimukseen enkä ymmärrä millon käytän meillä on kesäkuun loppuun (.) todennäköisesti muissa asioissa kiinni ja heinäkuun mä pidän loma”

H: ”Mistä se johtuu ettei oo aikaa? Sulla on ollu kuitenkin, kun sä oot sitä väitöskirjaakin jotenkin-”

HTO: ”Siinä on se vastuu se on se on siis se, että ett se oma tut- opettajuus niinkun opetukseen suuntautunu niinkun mäkin pakosta joudun olemaan, koska mulla on tää mä oon niinkun ainoana väitelleenä täällä niin (.) kiireelliset asiat ja toisten asiat menee aina tärkeiden ja omien asioiden edelle.”

Edellisessä esimerkissä otettiin kiinnostavasti esiin vuosikymmenten varrella tullut muutos työtahdissa. Kiireen ja stressin katsotaan olevan juuri nykyajalle ominaista. Käytännössä opiskelijamäärät ovat vuosien varrella lisääntyneet eikä opetusvirkojen määrä ole kuitenkaan lisääntynyt kymmeneen vuoteen samassa suhteessa (Puhakka ja Rautopuro 2001). Tämä merkitsee sitä, että samansuuruinen opetushenkilökunta tekee yhä useamman ihmisen työt. Uupumisen lisääntyminen näkyy konkreettisesti lisääntyneinä sairaslomina.

Aineiston analyysin myötä virisi kokonaiskäsitys, jonka mukaan ne henkilöt, jotka tekevät pääsääntöisesti opetustyötä, vaikuttavat väsyneemmiltä kuin ne, jotka tekevät vain tutkimusta tai ne, joiden kokonaistyöaikaan kuuluu sekä opetusta että tutkimusta. Lehtoreiden uupuminen on siis seurausta paljosta opetusvelvollisuudesta ja työn mielekkyyttäkin saattaa verottaa se, ettei omaan tutkimukseen jää resursseja, vaikka tutkimustyöhön koettaisiin olevan kiinnostusta. Yksikin haastateltava kertoi tehneensä väitöskirjan melkein ainoastaan omalla vapaa-ajalla ja käytännöllisesti katsoen ilman rahoitusta. Työuupumuksen henkilökohtaisessa kokemisessa esiintyy huomattaviakin eroja eri ammattiryhmien välillä.

Käsillä olevassa aineistossa **akateemisessa työssä esiintyvä uupumus kytkeytyy suuressa määrin opetusvelvollisuuteen**. Opiskelijoiden opettaminen on mahdollista nähdä vaativana asiakaspalvelutehtävänä, joka on henkisesti raskasta. Yliopistossa uupuminen näyttää olevan seurausta ennen kaikkea työn paljoudesta ja sekalaatuisuudesta. Aineistossa ilmenee myös se, että lehtoreilla voi olla jopa liikaa opetusvelvollisuutta, kuten seuraavassa haastatteluesimerkissä annetaan ymmärtää.

H: ”Paljonko viikossa sulla menee opetukseen ja paljon hallintoon? (.) Prosentteina tai?”

HTO: ”Siis, jos jos katsotaan ny sitä 1600 tunnin työvelvotetta mikä meil on, vaikka mun työpäivät tahtoo venyä niin pitkäksi (.) teen aika paljon enemmän, kun sen mun täytyy nyt ihan oikein laskea, koska mä mä opetan 400 tuntii vuodessa ihan ihan tota noin niin opetustunteja, mutta ainakin luentojen valmistamiseen mul menee hirveen paljon aikaa niin, että mä sanoisin, ett mä (.), ett mult (?) menee varmaan semmonen kaks ja puol kertaa toi aika ainakin eli, jos se ois jos semmosen 1000 tuntia vuodessa mä luulen, että menee opetukseen (.). Ja sitten no sit varmaan varmaan tota noin niin loput sitten 1600:sta tunnista niin puolet hallintotöihin ja puolet tutkimustyöhön, ehkä suurinpiirtein sen verran.”

H: ”No miten sä haluaisit tehdä?”

HTO: ”Haluaisin vähän vähemmän opetusvelvollisuutta.”

Esimerkin haastateltava esittää, että opetustyöhön kuuluu eniten aikaa ja jäljelle jäävä aika jakaantuu hallintotyön ja tutkimuksen kesken. Joillakin tieteenaloilla opetustyö voi lisäksi olla metodisesti seikkaperäisempää ja tarkempaa kuin toisilla. Esimerkiksi opetustuntiin laboratoriossa sisältyy luonnollisesti aivan erilaisia asioita kuin yhteiskuntatieteelliseen lopputyöseminariin. Opettamisen vaatimassa työmäärässä ja työn luonteessa on siten huomattavia tieteenala-kohtaisia eroja.

Suuret opiskelijamäärät joissakin laitoksissa tekevät opetustyön uuvuttavaksi. Tieteenala-kohtaiset erot työn sisällön suhteen voivat olla merkitsevä tekijä yliopistotyön henkisen jaksamisen ja työuupumuksen kokemuksissa. Työn liiallisuus on yksi olennainen työn hallitsemattomuutta ja työstressiä aiheuttava tekijä. Täten yhteiskuntatieteiden ja luonnontieteiden opettajan stressi voi olla hyvinkin erilaista. Näihin seikkoihin on syytä kiinnittää jatkossakin huomiota.

Uupumus voi olla myös seurausta ajanhallinnan ongelmista sekä työn mielekkyyden puutteesta. Samansisältöinen tai monotoniseksi katsottu työ on henkisesti uuvuttavampaa kuin työ, joka sisältää paljon vaihtelua. Samansisältöinen työ ei näyttäytynyt yliopistotyöntekijällä ongelmana haastatteluaineistossa. Opetuksen ja tutkimuksen vuorottelu tekevät työstä vaihtelevaa ja mielenkiintoista. Yliopistotyöntekijät uupuvat useinkin lähinnä siitä, että työtä on yksinkertaisesti liian paljon.

Kun työn stressioireista ja terveysongelmista puhuttiin, yllätyimme siitä, että suuri osa haastateltavista **kokee työuupumuksen ja vaikeat työstressitapaukset pääsääntöisesti yksilöstä itsestään riippuvina asioina**. Vaikka seuraavassa esimerkissä haastateltava kytkeekin ilmiön syitä yliopiston työ-
kulttuuriin tai yliopisto-organisaation rakenteellisiin ongelmiin, pääsääntöisesti jaksamisongelmat tullaan kuitenkin kytkeneeksi yksilöiden persoonallisuuseroihin. Katsottiin, että eri ihmisillä on erilainen stressinsietokyky ja jaksaminen on kiinni omasta itsestä.

HTO: ”Että tässä on yksilöllisiä eroja ja ja nää paineet niin tietysti selvimmin tai ensimmäiseks semmoset ihmiset kaatuu, joiden stressinsietokyky syystä tai toisesta on heikompi sehän voi olla rakenteellinen juttu tai sit se voi olla elämäntilanteesta kiinni (hmm) oleva (kokonais) niin (niin), ett on sanotaan, jos joku rakentaa vaikka omakotitaloa niin ei sil (?) oo kauheen paljon joustoa sit enää, jos työssä tulee ylimääräistä.”

Haastateltava toteaa sen perin ikävän seikan, että kovien paineiden edessä jotkut yksilöt vain ”kaatuvat”. Tämänkaltaiset metaforat haastattelupuheessa osoittavat ilmeisesti sitä, että yliopistotyö on erittäin vaativaa henkisen jaksamisen kannalta ja vain ne yksilöt, joilla on riittävästi henkisiä valmiuk-

sia, pysyvät pystyssä ja mukana. Jopa yksityiselämän hankkeet, kuten talon rakentaminen, voivat olla kohtalokkaita sen kannalta, että pysyykö mukana yliopistotyön vauhdissa. Myös laitosjohtajat katsovat jaksamisen olevan kiinni yksilöllisestä stressinsietokyvystä. Tilanteissa, joissa työntekijä on vaarassa uupua työtaakkansa alle, johtaja ei juuri voi muuta, kuin yrittää kehottaa tekemään vähemmän.

H: ”Entä sitten, kun sitä haitallistakin stressiäkin tulee ja joskus burn outtejakin. Onko sinulla kokemusta ihan -?”

HTO: ”Ehkä ei ole varsinaisesti sellaisista. Mutta kyllä voin kuvitella, että lähellä on varmaan joskus käyty. Siinä on nimittäin se ongelma, mitä on esimiehen kannalta vaikea, että vaikka esimies kieltää, että ei saa tehdä niin paljon, niin aina on niitä ihmisiä, jotka ei edes sitä usko. Vaan ne on sisäsyntyisistä syistä sellaisia, että ne tekee liikaa ja -. Meillä on pari burn outtia ollut takavuosina, niitä voi kutsua burn outeiksi kyllä. On parilla henkilöllä kyllä ollut. (.) Jotka ovat juuri henkilöitä, jotka ovat aivan liian, liian tunnollisia ja tekevät liikaa työtä, eivätkä pysty siinä vaiheessa luopumaan, kun olisi pakko.”

Haastateltavan mukaan tunnollinen persoonallisuus ja sellainen ihminen, joka haluaa tehdä paljon työtä, on vaarassa uupua. Tämän kaltaiset persoonallisuuden tyyppeihin perustuvat havainnot eivät kuitenkaan mielestämme anna kovin kattavaa kuvaa uupumisilmiön merkityksestä ja syistä. Ei kaiketi ole sattumaa, että eräällä tutkittavalla yliopiston laitoksella jaksamisongelmien katsottiin lisääntyneen 1990-luvulla. Persoonallisuustyyppi ei varmaankaan selitä laitoskohtaisia eroja sairauslomien määrän suhteen eikä liioin sitä, että joillakin laitoksilla vaikeaa loppuun palamista on ollut havaittavissa enemmän kuin toisilla.

Tämä osoittaa sen, että työuupumus on syiltään monimutkaisempi ja monimuotoisempi ilmiö, kuin työn arjessa halutaan ymmärtää. Psykologisilla tekijöillä ja yksilöllisellä elämäntilanteella on toki merkitystä sen suhteen, miten paljon työtään jaksaa tehdä (esim. Fisher 1994 ja Rajala 1997, 42-49). Tämän lisäksi olisi syytä kuitenkin ottaa huomioon muitakin kuin yksilöllisiin kykyihin liittyviä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yksilön jaksamiseen ja siihen, miten työssä voidaan. Näitä tekijöitä ovat tietyt rakenteelliset ja työkuulttuuriset edellytykset, joiden vallitessa työtä tehdään. Esimerkiksi työpaikkakohtaisten sosiaalisten suhteiden merkitys ja tietyt yliopiston hallinnolliseen kulttuuriin ja työkuulttuuriin liittyvät rakenteet voivat olla uupumista virittäviä tekijöitä. Näitä kysymyksiähän tullaan käsittelemään tämän teoksen kolmannessa pääluvussa.

Töiden pätkittäisyys ja elämänhallinta

Pätkätöiden vaikutus henkilökohtaiseen työssä jaksamiseen on tunnustettu työpoliittiseksi ongelmaksi. Pätkätyöt aiheuttavat työstressiä ja ne vähentävät työn mielekkyyden kokemuksia. Ne myös pakottavat työntekijän tilanteeseen, jossa muuta elämää on sovitettava kulloisenkin työtilanteen mukaan. Valtionvarainministeriön mukaan yliopistoissa käytetään paljon määräaikaisia työsuhteita ja niitä tulisi pyrkiä lähiaikoina vakinaistamaan. Yliopistoissa opettavan ja tutkivan henkilökunnan vakinaistaminen onkin hyvin perusteltua. Yliopistolain asetuksen mukaan assistenttien ja yliassistenttien virat ovat määräaikaisia, mutta esimerkiksi Helsingin yliopistossa opetusvirkoja on muutettu vakinaisiksi yliopistolehtoraateiksi. Käytännössä vakinaistaminen on tähän mennessä koskenut yliopistoissa lähinnä osaa hallinto- ja suunnitteluhenkilöstöstä. Tutkijoiden kohdalla tilanteessa on huomattavia variaatioita, sillä esimerkiksi projektitutkijoiden on aina ollut haettava sosiaalinen asemansa uudelleen. Vakinaistaminen merkitsisi huomattavaa parannusta heidän asemaansa. Apurahatutkijoiden asema on aina ollut hyvin epävarma, sillä he eivät ainakaan toistaiseksi ole kuuluneet niin kattavan sosiaaliturvan piiriin kuin työ- ja virkasuhteiset kollegansa.

Töiden pätkittäisyys on suuri henkinen stressitekijä akateemisten työntekijöiden keskuudessa. Pätkätöissä oleva työ- tai virkaehtosopimussuhteinen tutkija ei välttämättä motivoitu pitkäjänteiseen työhönsä, mikäli töiden jatkuminen on hänen kohdallaan epävarmaa. Silloin, kun yliopistossa työskentelevän pätkätyö johtuu töiden projektiluontoisuudesta, työntekoa häiritsee se, että jatkuvasti on tähyiltävä tulevaan.

H: ”Okei no sitten tuo tuloksellisuus ja se hyvinvointi että tässä nyt tuli esille että vuosikin voi vähän niin kun jo rapistaa jos vuos painetaan ikään kuin pikajuoksulla.”

JTO: ”Kyllä kyllä. On ja sitten toisaaltaan tämä projektiluontoisuus että että ihan niin kun olisin mitä nyt (?) virtuaaliyliopisto on kolmivuotinen projekti ja nyt on juuri mennyt puolitoista vuotta siitä se on vähän nyt on jo kääntynyt niin kun toiselle puolikkaalle. Sekin projekti ihan niin kun olisin vähän havaitsevinani kun tuolla keskustelee että ihmisillä alkaa olemaan jo suunnitelmat niin kun siellä vuoden 2003 jälkeisessä ajassa, että kyllä semmonen just tämä projektiluontoisuus vaikuttaa siihen ja sillä aikaisemmissakin projekteissa oon havainnut että melko hyvissä ajoin jo sen projektin aikaan ihmiset alkaa miettimään mitä sen jälkeen. Se ei välttämättä liity ollenkaan niin kun siihen että se projekti ei jatku vaan että ne rupee miettimään jotain ihan muuta.”

H: ”Uupuuko ne siihen vai haluaaks ne turvata selustan?”

JTO: "Halu- haluaa turvata ja haluaa turvata varmasti että ei välttämättä uuvu mutta mutt sitten alkaa jo ett en tiedä mistä se tulee se on kyllä aika yllättävää että se on jo nyt tullut näin aikaseen että jos mä oikein tulkitseen niitä tilanteita että."

H: "No mitenkä ne pitäs projektit järjestää?"

JTO: "Niin hyvä kysymys hyvä kysymys en minä kyllä halluu (.) syntyy ihan onnistuneita projekteja ja voi tulla hyvä lopputulos vaikka tuota (.) alkaakin jo hyvissä ajoin mieltii mitä sen jälkeen ja en en mä tiedä yhtä hyvin kai se nyt tän nyt tän tuota vakinaiseksi niitä eiköhän(?) kehittämisprojekteja kuitenkin tarvitaan ne on ihan hyviä asioita mutta en ei minulla ole mitään ratkaisua siihen että (.) että miten ne järkevämmin."

Särö työtyytyväisyyteen aiheutuu siitä, että on jatkuvasti pyrittävä ”turvaamaan selustaa” uutta projektia etsimällä. Tämänhetkisellemme tilanteelle on myös ominaista, että virka- ja työsopimussuhteissa työskentelevien päätkäyöntekijöiden on saatettava jopa hakea omaa työsuhdetta uudestaan, kuten tohtori-kouluissa työskentelevien. Myös tutkimusrahoitusta on itse haettava. Tämä on aiheuttanut lisää työtä ja enemmän stressiä, vaikka pitkäjänteisen työn tekeminen on sinällään jo stressaavaa päätkäyösuhteessa (ks. Eriksson 1999). Paitsi väitöskirjatyötä, päätkäyöiden katsotaan sotkevan myös muun elämän pitkäjänteistä suunnittelua.

H: "Niin sinua ei tämä päätkäyöläisyys ollu hirveä ongelma (.) (mä oon mä oon tota-) eiks sulla oo (.) asuntolainaa (?)-"

HTO: "Nimenomaan (?) mä oon eläny onneks (?) mun elämää jo näin vanhaksi sillä tavalla, että mä oon mä en oo (.) mulla ei oo asuntolainaa eli mä oon tavallaan mä oon (hmm) tavallaan lykänny sitä ongelmaa eli siis tavallaan pinnan alla se päätkäyöläisyys on mulle hirvittävän (?) iso ongelma se. Se vaikuttaa mulla psykologisesti siihen, että mä en tuu ottaneeks asuntolainaa ja mä en tuu perustaneeks perhettä just nyt aina on (?) just (?) nyt eli siis totta kai se on tehny mun se on niinkun tukenu semmosta, että mun mä elän aika lyhyellä perspektiivillä, mikä on tavallaan joi- joinakin aikana tuntuu aika ikävältä, mutta ett siis nyt, kun siitä on tullu tavallaan välttämättömyys niin mä oon tehny siitä sitten hyveen eli tavallaan hyvässä ja pahassa mä oon tottunu siihen, että että mä en keväällä tiedä mitä mä syksyllä teen."

H: "Sulla on epävarmuuden sietokyky sitten (.)-"

HTO: "No tietysti (?) tässä (?) on ollu, mutta mutta tässä voi olla semmonen puolustusmekanismi, joka että oikeesti ehkä mä sitten yhä enemmän vuosi vuodelta kuitenkin en tykkää tästä tilanteesta, että toisaalta voisin siis jotta nyt ei totuus totuus tota olis piilossa niin totta kai mä aina sillon tällön mietin, että koska tulee se (?), että (?) mä (?) jätän (?) yliopiston, että se on tietysti (?) esimerkiksi tähän väittelemiseen väittelevän semmonen juttu, joka niinkun tuntuu

siltä, että sitä (?) nyt ainakaan ei voi jättää kesken, ett se on niinkun semmonen etappi ja sit sen jälkeen voi miettii mitä mitä elämässä tapahtuu.”

Perheen perustaminen ja asunnon osto ovat hyvin tärkeitä ja suuria elämään kuuluvia ratkaisuja. Näiden hankkeiden suunnittelemisen voi kuitenkin tehdä mahdolltomaksi se, että asianomainen joutuu pohtimaan, otetaanko työsuhteeseen vielä äitiysloman päätyttyäkin ja onko töitä vielä jatkossakin niin, että asuntolainaa on mahdollista lyhentää. Pätkätoiden vaikutus muuhun elämään on siis perustava. Se vaikuttaa ensinnäkin akateemisen työntekijän asemaan työpaikalla ja työmarkkina-asemaan yhteiskunnassa, mutta myös viime kädessä ammatilliseen itsearvostukseen ja siihen, minkälaisena osallisena on mahdollista olla omassa elämässään. Yksi haastateltava tuo esiin kuitenkin myönteisiä puolia, kun puhutaan pätkätoista.

H: ”Se on aika haasteellinen, se väitöskirja”

HTO: ”Joo, periaatteessa minä olen kaksi vuotta ollut täällä ja tutkinnollisesti väitöskirjan valmistumiseen vie kaksi vuotta.”

H: ”Mitä sen jälkeen?”

HTO: ”Sehän on hyvä kysymys. Sitten minulla jään väliaikaa jäljelle. Tämähän on vasta alkanut, että neljä ja puoli vuotta jäljellä, että mähän voin siihen jäädä, että minulla olisi ihan turvattu selusta niin sanotusti. Että ei heti kun väitöskirjan on saanut tehtyä niin vaihdan työpaikkaa. Voi olla, kun on neljä - viis vuottakin tehnyt tätä homma, niin voi olla ihan tervettäkin vaihtaa niin kuin kokonaan katsantokantaa ja näkökulmaa ja vaihtaa ihan toiseen projektiin ja toiseen työpaikkaan.”

H: ”Pois yliopistosta?”

HTO: ”Mahdollisesti. Täällä minä tykkään siitä opetuksesta siinä sivussa, että voi olla että -. Mutta se riippuu siitä työtilanteesta, mikä täällä on. Että yliopisto on sellainen, että kaikki jotka täältä väitöskirjan tekee, ei voi jäädä tänne töihin. Mutta sen näkee sitten, siihen on niin monta vuotta vielä ennen kuin tämä väitöskirja on valmis. Siitä on kuitenkin niin vähän vuosia, kun opiskelin, että oikein”

H: ”Nopeasti tullut ne muutokset?”

HTO: ”Niin, en minä vielä ajattele, että mitä minä teen, kun olen saanut väitöskirjan valmiiksi. Siinä vaiheessa voi olla muukin elämä ihan.”

Haastateltava pyrkii sovitteluun pätkätyöt elämäntilanteeseensa ja hän pyrkii näkemään tilanteensa myönteisesti myöhempää valinnanvaraa ajatellen. Tohtoriopiskelijoiden kohdalla onkin mahdollista ajatella niin, että väitöskirjan tekijä on suorittamassa tohtorin tutkintoa ja sen jälkeen tilanne on hänen kohdallaan avoin sen suhteen, mihin suuntaan työmarkkinasuhteet vievät.

Kuitenkin yliopistoissa on pyrkimys nykyistä voimakkaammin tukea väitöskirjan tekijän mahdollisuuksia pysytellä tieteellisellä uralla. Useissa yliopistoissa on käynnissä virkarakenteen muutos, joissa panostetaan väittelyn jälkeisen uran merkitykseen. On havaittu niin kutsuttujen post doc –virkojen tarpeellisuus virkarakenteen kehittämisessä, sillä tohtoreiden määrä on lisääntynyt tutkijakoulujärjestelmän käyttöönoton myötä. On toivottu, ettei tohtoreiden määrä ylitä vastaavantasoisien työvoiman kysyntää työmarkkinoilla (Aittola & Määttä 1998, 150). Tämän epätoivottavan kehityksen ehkäisemiseksi yliopistojen olisi kuitenkin syytä panostaa tohtoreiden työllistymiseen, sillä suurin osa tutkijakoulutettavista kuitenkin haluaa pysytellä akateemisella uralla (emt., 146-150). Pätkätoiden merkitys on yliopistosektorilla melkoinen, sillä tällä hetkellä yliopistoissa pätkätyösuhteissa työskentelee melkein 80 prosenttia työntekijöistä. Lyhyet työsuhteet eivät pitkällä tähtäimellä ole hyväksi pitkäjänteisessä ja tiukkaa sitoutumista vaativassa työssä. Esimerkiksi juuri nuorten tutkijaopiskelijoiden kohdalla pätkätyöläisyys näyttäytyy sääntönä eikä poikkeuksena, kuten Tampereen yliopiston työolotutkimuksessakin on ilmennyt (Melin 2002, 31). Tohtorikoulussa työskentelevälle tarjotaan välillä mahdollisuuksia integroitua työyhteisöön myös opetusvelvollisuuden kautta lyhytaikaisissa opetusviransijaisuuksissa, mutta käytännössä erilaisten rahoitusmuotojen jatkuva vaihtelu voi heikentää työn laatua ja työtyytyväisyyttä. Se on yhtenä syynä myös työssä koettuun stressiin.

Työn ja ajan yksilöllinen hallinta

Nyt siirrymme käsittelemään sitä, miten yksittäiset työntekijät ovat pyrkineet työnsä arjen tasolla ratkaisemaan jaksamiseen liittyviä ongelmia. Pääpaino on edelleen akateemisen työntekijän kokemuksilla. Kuten luvun alussa esitimme, ajanhallinnan ongelmat syntyvät juuri vaikeudesta saada aika riittämään kaikille tehtäville, joita työntekijältä edellytetään. Useimmat haastateltavat ovat pyrkineet ratkaisemaan ajanhallinnan ongelmaa esimerkiksi priorisoimalla työtehtäviään ja pohtimalla uudelleen niiden suorittamisjärjestystä. Rohkeus sanoa ”ei” tuntuu olevan muutamilla haastateltavilla yksi niistä keinoista, joiden kautta selviydytään ajanhallinnan paineista.

HTO: ”(...), mut (.) sain hänet ymmärtämään, että ei oo ei oo järkevää käyttää mun aikaa tommosteen missä mä en tunne olevani oikeassa paikassa, ett tämmösiä rajoja, kun itse osaa vetää.”

H: ”Elikkä sanoa ei?”

HTO: ”Sanoa ei niin ja sanoo opiskelijoille, ett työ saa myöhästyä, mut jos se myöhästyy niin sitten riippuu taas mun muusta ohjelmasta millon mä sen

luen ja arvostelen, että jos me ollaan sovittu, että työ tulee 27.5 ja se tulee vasta 15.6 niin saat odottaa sitten elokuun loppuun ennenkun saat tietää, että minkä arvosanan siitä saat”

H: ”Sä oot vähitellen kehittänyt tällaisia metodeja työtäsi suunnitella ja priorisoida ja-”

HTO: ”Joo ja se onkin auttanut jonkin verran aika paljonkin”

H: ”Oliko se Aslak koostuko se lehtoreista? Ja siellä tuli tästä myös?”

HTO: ”Joo tää oli tärkeä asia siellä”

H: ”Se oli siellä tärkeä? Siellä oli erialojen yliopiston-”

HTO: ”Eri alojen ja kahdesta eri yliopistosta”

H: ”Aha, kahdesta eri joo ja tämä työsuunnittelu ja tällöinen priorisointi on sinusta tärkeää? Stressin hallinnassa ja työn sujuvuudessa”

HTO: ”Oppii näkemään, että kaikkiin vaatimuksiin ei tarvii suostua, että se niinkun jokainen jokainen pyyntö jokainen tällöinen pieni ylimääräinen juttu mikä tulee, että voisitsä. Se tuntuu niin kauhean pieneltä sen pyynnön esittäjästä ja se ei voi käsittää, että mikset sä voi.”

Akateemisten työntekijöiden on mahdollista myös ryhtyä **säätämään työ-määräänsä**, kuten esimerkissä ilmenee. Joiltakin tunnollisimmilta se voi vaatia asennemuutosta ja erityistä rohkeutta. Näin on esimerkiksi tehty päätös siitä, että tarvittaessa on vähennettävä töitä tai ainakin on oltava ottamatta niitä lisää. Päätös on tehty jopa esimiehen esittämien vaatimusten uhalla. Näin työhön on saatu väljemmät raamit ja työtyytyväisyys on lisääntynyt.

Toinen haastatteluaineistossamme esiintyvä stressinhallintakeino liittyy **ajanhallintaan**. Kokonaistyöaika halutaan säädellä, jotta kyettäisiin sääs-tymään liialliselta stressiltä. Töitä saatetaan tehdä vain ja ainoastaan kahdeksan tuntia päivässä ja jättää työasiat kerralla töihin.

HTO: ”Et periaatteessa minä varmaan teen sen saman työajan, yleensä minä pyrin tekeen kahdeksantuntista työpäivää. Minä en yritä tehdä pitempiä päiviä. Minä teen sen kahdeksan tuntia ja sitten minä lähdän pois. Minä tiedän, että sen jälkeen minulla ei riitä energiaa sillä lailla. Minä teen sen kahdeksan tuntia ja lähdän pois, vaikka minulla olisivat jäänyt työt kesken.”

H: ”Viitenä vai kuutena päivässä viikossa?”

HTO: ”Viitenä. Ja joskus menee pitempään ja minä otan, niin kun tänään minä lähdän sitten yhden aikaan pois.(...)”

H: ”Sä teet täällä noin neljäkymmentä tuntia viikossa?”

HTO: ”Niin.”

H: ”Onko se sinun oma kontrolli?”

HTO: ”Joo. Minä aika harvoin vien kotiin mitään töitä. Minä lähdän täältä tyhjin käsin.”

Edellisessä esimerkissä työntekijä säätelee viikoittaista tehtyä tuntimäärää, eikä ota töitä kotiin, sillä 40-tuntinen viikoittainen työmäärä riittää. Eräät akateemiset työntekijät kuitenkin tekevät myös ”urakkaa” kausiluonteisesti niinä aikoina, kun töitä on paljon. Tällöin ei työtunteja lasketa. Vastaavasti pyritään ottamaan rennommin hiljaisempina aikoina. Kuitenkin työt pyritään tekemään kokonaistyöajan puitteissa.

H: ”No minkälainen viikko työaika-arvio sulla on semmosta varsinaista työtä niin kun?”

JTO: ”Se vaihtelee vaihtelee kyllä mä oon yrittänyt pitää sen vuoden kokonaisyöajan suunnilleen siinä mistä maksetaan että siinä ett kyllä mulla muistaakseni tammikuuta maaliskuuhun tuli yli neljän kuukauden työt mutt sitten sen jälkeen kun kurssi loppu ja sain rästityöt ohitte niin siinä lyhensin työpäivää ja nyt oon ollut kaks viikkoo lomalla ja enkä aio tänäänkään neljään asti olla että ja niin edelleen että ja enkä aio viettä kesälomaa kahteen viikkoon vaan pidän sitten vähän enemmän kuin virallisen kesäloman sen takia että on talvella tehnyt enemmän. Tää on urakkahommaa niin siinä pisimmät viikot oli että 70 tuntia saatto olla ja lyhimät on sitten varmaan 20 semmonen että on ollut paikalla. Varmasti kesä-heinäkuussa voi jäädä sen alle.”

Tässä ratkaisumallissa työssä jaksamiselle on olennaista se, että hiljaisempina aikoina ei työpaikalla istuta väkisin, mikäli ylityötunteja on kertynyt varastoon. Ajanhallinnan suhteen on siis olemassa yksilöllisiä eroja yksittäisten yliopistotyöntekijöiden kohdalla. Siinä, missä yksi tekee nelikymmentuntista työviikkoa, toinen haluaa kompensoida hyvin pitkän ja tiiviin ylityöputken lyhyempää työaikaa ja lomaa pitämällä, mikäli tilanne sallii. Nämä seikat tulivat haastatteluissa ilmi myös akateemisen vapauden tunnusmerkkinä: kukaan ei valvo työajan kulua ja työpaikalla ja kotona olemista on mahdollista jaksottaa haluamallaan tavalla. Muutamat kokevat tämän myös yhtenä syynä yliopistotyön mielekkyydelle ja sille, että työssä halutaan jatkaa.

Työn määrän ja ajankäytön yksilöllinen sääteleminen näyttäytyvät aineistossa keskeisimpinä keinoina ylläpitää henkistä työhyvinvointia. Siitä huolimatta, että työskentelyaikaa voi periaatteessa säädellä itse, työaika kuitenkin velvoittaa olemaan työpaikalla. Esitetään, että työajan kontrolli sosiaalistaa.

HTO: ”Siinä mielessä tää (?) on ihanteellinen ammatti, että- sujuu (.) viime viime kädessä pystyy ajoittamaan sen silloin, kun tuloksia syntyy ja pitämään (.) lomaa silloin, kun tuloksia ei synny eli öö sehän on aika harvinainen tilaisuus, että öö no tietenkään kaikki ehkä jostain (.) työyhteisön säännöistä tai paineista johtuen pystynyt just näin tekemään, mutta ett mä tarkotin niinkun,

että ainakin se on ideaalitasolla mahdollisempaa kuin suurimmassa (?) osassa (?) (.) maailman teitä, että (...)”

Esimerkissä ilmenee, että yliopistolla on olemassa tiettyjä vapausasteita. Tämä mahdollistaa sen, että työtahtiaan voi säädellä sen mukaan, kuinka tuloksia syntyy. Kuten haastateltava esittää, tämä voi silti olla vain ideaalia. Käytännössä työyhteisö asettaa omat paineensa sen suhteen, kuinka työpaikalla käyttäydytään. Työpaikalla voidaan pitää arvokkaana sitä, että työtä tehdään paljon iltoja myöten ja sen myötä lunastetaan paikka yhteisössä. Kova työ on arvo sinänsä, vaikka se aiheuttaisikin stressiä. Tämä on tunnettu paradoksi (vrt. Kortteinen 1992) ja se katsotaan osaksi kollektiivista tajuntaa, jossa työlle annetaan merkityksiä. Tosin sen väitetään olevan tyypillistä ennen kaikkea suomalaisille (Rajala 1997, 134). Nämä seikat ovat niitä työkuulttuurisia tekijöitä, joilla voi olla olennainenkin rooli työstressin syntymisessä.

Työtulokset sanelevat kuitenkin yhä useamman aseman yliopistossa. Tulostosten riittämättömyys voi johtaa jopa siihen, ettei pätkätyömääräystä enää uudisteta. Managerialistisen tulosjohtamisjärjestelmän myötä akateemisesta työstäkin on tullut pakkotahtista, vaikkei tämä luovaan ja vaativaan henkiseen työhön välttämättä sovellukaan.

Akateemisesta vapaudesta puhutaan ennen kaikkea arvona, jonka mukaan tutkija on vapaa valitsemaan mielenkiinnon kohteensa ja tavan toteuttaa tutkimuksensa (Hakala ym. 2003, 194-195). Ajatus kumpuaa vapaaseen tieteeseen liittyvästä kulttuuriperinteestä, jota jatkuvasti vaarannetaan erilaisilla tavoiteohjelmilla ja tuotantotehokkuuteen perustuvilla tuloksellisuusmittareilla. Nykyisinhän tutkimuksenteon aikataulua voivat säädellä monet ulkopuoliset tahot, kuten rahoittaja tai tutkimuksen tilannut instanssi. Karkeasti ottaen voidaankin väittää, että tässä merkityksessä akateemisesta vapaudesta on tullut työkuulttuurinen reliikki, jolla kuvataan aikoja ennen tulosohjausjärjestelmää.

Akateemisen vapauden arvomaailmaan liitetään vapaa liikkuvuus niin henkisessä merkityksessä kuin myös siinäkin, ettei työpaikoilla valvota paikallaoloa. Tutkimusaineistomme antaa ymmärtää, että jotkut rohkenevat tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja työajan suhteen sen mukaan, miten kokevat työssään jaksavansa. Näin akateeminen vapaus ja sen mukainen väljään olemiseen liittyvä arvo näyttäytyy kaikesta huolimatta yhtenä merkityksellisenä ja positiivisena tekijänä työhyvinvoinnin kannalta.

Yksilöllisen jaksamisen ydin

Ajanhallinta ja sen suuri vaikutus stressikokemuksiin on laajalti esiintyvä teema aineistomme haastatteluissa. Yliopistotyön tekijällä stressin kokemuksia

sääntelee se, kuinka ehtii tehdä kaikki olennainen säädetyn työajan puitteissa tai määräaikaan mennessä. Stressin kokeminen on sidoksissa myös siihen, kuinka paljon tekemättömiä töitä on kuitenkin heitettävä yli laidan, koska ei ole aikaa tehdä kaikkea haluamaansa. Viime kädessä ajan kanssa kamppailu kostautuu oman ammatillisen pätevyyden suhteen, mikäli ei tunne ehtivänsä tutkia tai julkaista niin paljon, kuin kokee tarpeelliseksi.

Yliopistotyöntekijän aikasykli näyttätyy päivittäisenä työmääränä, lukuvoisittaisina ruuhka-aikoina sekä viime kädessä omaan työmarkkina-asemaan liittyvinä palkkatyösuhteiden pituuksina. Oli jakso minkä pituinen tahansa, siinä on liian vähän aikaa. Viime kädessä koetaan, että työaikaa ja työmäärää pystyy kuitenkin itse säätelemään ja tämä näyttätyy olennaisimpana tekijänä sen suhteen, miten stressikokemuksia kykenee hallitsemaan. Aineistossa esitetään tähän varsin yksinkertaisia lääkkeitä: vähennetään työmäärää ja pidetään lomapäiviä hiljaisempina aikoina, kun ei kerran ole kellokorttia. Työn muutosta tutkivassa kirjallisuudessa esitetään, että myös työajan merkitys muuttuu ja sitäkin kyetään yhä useammilla työpaikoilla räätälöimään ja säätelemään yksilöllisten tarpeiden ja elämäntilanteen mukaan, kuten työn sisältöäkin (vrt. Julkunen 2000, 231-232).

Tutkimushankkeessa Tietotyön työajat, uudet työkuultuurit, perhe ja sosiaalinen elämä tutkittiin ja verrattiin it-yritysten työntekijöiden ja korkeakoulutettujen työaikoja. Tutkittujen korkeakoulutettujen yksi ala-ryhmä oli korkeakoulujen opettajat. Tutkimuksessa ilmeni se, että korkeakoulujen opettajien työaika oli kaikista ryhmistä pisin (46.6 tuntia viikossa). Muilta osin korkeakoulujen opettajien ammattiryhmän ajankäyttöä luonnehtivat muun muassa: Työn ja eityön rajan epäselvyys, työn monipaikkaisuus (myös kotona tehdään työtä), työn ja uran keskeisyys elämässä ja se, että monet elämän kiinnostavimmat asiat löytyvät työstä. Siis: työtä oli paljon ja sitä pidettiin kiinnostava. Tutkimuksen mukaan korkeakoulujen opettajat eivät kuitenkaan pitäneet työaikatilannettaan hyvänä: kuilu toivottavan työajan (n. 34 tuntia) ja tosiasiallisen työajan (n. 47 tuntia) oli syvä. (Julkunen ym. 2004, 211-229.)

On tärkeää, että työelämässä yleensäkin on mahdollisuus esimerkiksi vuorottelu- ja sapattivapaisiin. Tässä merkityksessä yksilöllinen työajan sääteleminen ei ole enää ainoastaan akateeminen vapauden tunnusmerkki. Työssä koettu uupumus ja väsymys vaihtelee kuitenkin ammattiryhmäkohtaisesti. Aineistossamme oli haastateltavana enimmäkseen niitä, joiden työvelvollisuuteen kuuluu sekä opetusta ja tutkimusta. **Mikäli väsymyksen kokemuksia oli, ne johtuivat vaikeuksista saada aika riittämään näille eritasoisille vaatimuksille ja velvollisuuksille.** Ne harvat tutkijat, jotka eivät anna opetusta, tuntuvat olevan varsin tyytyväisiä työhönsä ja siihen, että saavat tutkia ja keskittyä esimerkiksi väitöskirjaansa ajallisesti mielin määrin. Tosin näilläkin henkilöillä pätkämääräykset aiheuttavat stressiä ja sen koetaan syövän resurs-

seja jatkuvuuden kokemuksilta. Aineistossamme ne henkilöt, jotka opettavat päätyökseen, vaikuttavat väsyneimmiltä.

Ajatus ”itsensä piippuun ajamisesta” esiintyy haastatteluaineistossa usein. Tämä tuttu sanonta tekee työuupumuksen kokemuksesta omaan itseen liittyvän ongelmakokonaisuuden ja näin työnantaja näyttää vapautuvan tässä vastuusta. Aineistossa kuitenkin huomattiin, jotkut esimiehet kokevat vastuukseen siitä huolehtimisen, ettei työntekijä aja itseään loppuun. Tämä seikka on erittäin tärkeä. Laitostasoa ja esimiehen panosta olisikin syytä korostaa näiden stressitekijöiden hallinnan suhteen. Etenkin tällä alueella kaivataan perusteellista keskustelua työnantajatasolla. Työntekijää ei saisi jättää uupumuksen kokemusten kanssa yksin, vaikka asia koettaisiinkin työntekijätasolla niin, että kaikki on kiinni omasta itsestä.

Stressinhallinnan ja stressinsiedon suhteen haastatteluissa korostettiin yksilöllisiä kykyjä. Stressinhallinta liittyy tiiviisti juuri ajanhallintaan ja sen havaitsemiseen, minkälainen työmäärä riittää omalle osalle. Vaikeista työuupumustapauksista puhuttaessa ei näytä esiintyvän eroja kauemmin työssä olleiden ja nuorten tekijöiden kohdalla. Uupuminen ei siis välttämättä ole kiinni työntekijän iästä, vaan siitä, kuinka paljon velvollisuuksia itse kukin jaksaa kantaa rajalliseksi koetussa ajassa. Eräs tärkeä yliopistotyössä koettua stressiä luonnehtiva seikka, joka jää usein liittämättä yhteen riittämättömien ajallisten resurssien kanssa, on juuri vaatimus olla erittäin pätevä työssään (Becher 1996). Kuten aiemmin tulimme pohdiskelleeksi, omasta ammattitaidosta ollaan huolissaan lähinnä suhteessa opetukseen. Muuten tätä ei juuri haastatteluissa otettu puheeksi.

Väitämme, että tulisi enemmän keskustella siitä, minkälainen työkulttuuri vallitsee yliopistotyössä yleisesti ja jollakin laitoksella erityisesti. Keskustelu on tervetullutta esimerkiksi niiden kulttuuristen käytäntöjen purkamiseksi ja analysoimiseksi, joilla voi olla vaikutusta työuupumuksen kokemukseen. Toimivatko jotkut työkulttuurin ja työyhteisön käytännöt yksittäisen yksilön työhyvinvoinnin vastaisesti? Näitä käytäntöjä voisivat olla esimerkiksi sellaisen ajattelun salliminen, että liian suuri työtaakka ja siitä selviytyminen tehdään kunniakkaaksi. Yksilöllisen stressinsietokyvyn painottaminen siirtää ongelman painopistettä yksilön vastuulle, vaikka ongelma voitaisiin nähdä enemmänkin työkulttuuria luonnehtivana tekijänä.

Työkulttuurin, sekä siinä vallitsevien ajattelutapojen ja käytäntöjen kontekstuaalinen vaihtelu on eräs seikka, jota viimeaikaisessa yliopistotutkimuksessa on painotettu (Becher & Trowler 2001 ja Knight & Trowler 2001). Pidetään erittäin tärkeänä ottaa huomioon se, että totutut ja yhteisöllisesti ylläpidetyt käytänteet ja ajattelutavat voivat olla se avain, jonka kautta saataisiin uutta tietoa yliopiston työyhteisöistä ja niiden ongelmista. Tämän aineiston perusteella voisimme päätellä, että yksittäinen yliopistotyöntekijä on sitoutunut mielek-

kääseen työhönsä ja on omaksunut työkuultuuriinsa liittyviä toimintatapoja. Kuitenkin haastatteluissa työstressin hallinta ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen näyttäytyvät varsin yksilöllisinä tekijöinä. Yhteisiä pelisääntöjä stressinhallinnan suhteen ei juuri ole, vaikka niitä saatettaisiin kaivata.

2.2 Työyhteisötekijöiden merkitys työhyvinvoinnissa

Edellisessä luvussa tarkastelun painopiste oli henkilökohtaisessa jaksamisessa ja täten yksitasolla ja väljästi ymmärtäen psykologisissa kysymyksessä. Nyt siirrämme analyysiamme lähinnä sosiaalipsykologisiin kysymyksiin. Siirrymme käsittelemään sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvien ja ennen muuta yhteisöllisten tekijöiden merkitystä jaksamisessa akateemisessa työssä. Yhteisötekijät nousevat yhtenä selkeänä kokonaisuutena esiin haastatteluaineistossa silloin, kun puhutaan työn mielekkyydestä ja henkisestä jaksamisesta työn puitteissa. Kaiken kaikkiaan nämä sosiaalipsykologiset tekijät ovat yksi olennainen elementti työstressin syntymisessä, sillä tutkimuskirjallisuudessa katsotaan, että stressin syntyy vaikuttavaa olennaisesti myös se, kuinka yksilö on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Myös työtyytyväisyys kytkeytyy työympäristöön ja sen vuorovaikutussuhteiden luonteeseen (Schein 1987, 98-99).

Työympäristön ja sen sosiaalisten suhteiden merkitys on voinut akateemisessa työkuultuurissa jäädä vähemmälle pohtimiselle, sillä akateemisen henkilöstön katsotaan usein koostuvan yksittäisistä, mielellään persoonallisistakin yksilöistä, jotka tekevät hiljaa ja yksinään työtään. Seuraavassa pyrimme tutkimusaineistomme valossa tarkastelemaan sosiaalisuuden merkitystä työympäristössä; sekä sitä, miten akateeminen työyhteisö vaikuttaa yksittäisen työntekijän työtyytyväisyyteen ja henkiseen jaksamiseen. Kuten tunnettua sosiaalipsykologia on mahdollista nähdä siltana psykologian ja sosiologian välissä. Tästä syystä tässä alaluvussa sidotaan edellä tarkastellut tutkija/opettajien yksilöllisiin jaksamiseen liittyvät kysymykset alustavasti tulevassa kolmannessa pääluvussa Työhyvinvointi ja yliopisto organisaationa käsiteltyihin rakenteellisiin ja sosiologisiin ilmiöihin. Näin tarkastelemme muun muassa kilpailua, osallistumista ja tiedonkulkua akateemisissa organisaatioissa, mutta enemmän kokemuksellisina ja subjektiivisina ilmiöinä kuin tuossa kolmannessa pääluvussa.

Kilpailun ongelma vuorovaikutuksessa

Ammattitaito ja osaaminen määräävät työntekijän sosiaalisen aseman työyhteisössä. Ne vaikuttavat virkahierarkiassa, mutta myös tasolla, jolla käydään jokapäiväistä kilpailua kollegan ja hänen saavutustensa kanssa. Aina tutkimustulosten julkaisemiseen liittyvässä refereemenettelyssä ja viimeistään julkisissa viranhakuprosesseissa yliopistotyöntekijän osaaminen joutuu arvioitavaksi. Julkiseen arviointiin ja viranhakuun liittyvät henkiset stressitekijät tulivat ilmi lähinnä työterveyshuollon ammattilaisten haastatteluissa ja silloinkin painotettiin sitä, etteivät nämä tekijät ilmene työterveyshuollon vastaanotoilla kovin eksplisiittisesti.

H: ”Niin miten siellä on se kilpailu joka on tietyllä tietyssä määrin väistämättömyä myös laitosten sisällä laitosten välilläkin tietyksi mutta”

HTTH: ”Joo tota-”

H: ”Miten se koetaan?”

HTTH: ”Joo sanotaan ett toi nyt on varmaan semmonen niin kun hirveen herkkä asia eli tota tän puolen vuoden aikana niin oikeestaan täst niin kun kilpailu asiata ei oo tullut puhuttua kenenkään kans niin kun juuri mitään vaik niin kun tavallaan se ikään kuin tämmösenä yleisenä terminä(?) on siinä ilmassa ja minulla on sellainen tunne että tää on hirveen herkkä juttu ett kun on monta ihmistä saman viran kimpussa ja puurtaa ja tekee ja noin niin niin tota se on varmaan semmonen asia mist on kauheen vaikea alkaa niin kun sanoo spontaanisti että on niin kun epävarma asemastaan tai tai miten tää urakehitys menee ja noin ja ja mä en niin kun tohon miten se nyt käytännössä koetaan pysty sanomaan muuta kuin ett hämmästelyä(?) ett siitä on ollut niin vähän puhetta tässä alkuvaiheessa ja ihmiset myöskään täällä ei tuo hirveesti tätä niin kuin selkeetä aspektia esiin.”

Työterveyshuollon edustaja esittää tässä, että työyhteisössä esiintyvä **kilpailu on herkkä aihe**; eikä sitä oteta kovin helposti puheeksi, sillä oma asema työpaikalla liittyy siihen voimakkaasti. Haastateltu katsoi, ettei yhteisöllinen kilpailu ja kateus tule eksplisiittisesti esiin vastaanotoilla. Yksittäisissä uupumistapauksissa yritetään pureutua asianomaisen elämäntilanteeseen hiukan laajemmin, mutta haastatellun mukaan kilpailevasta työyhteisöstä ei vastaanotoilla paljoa yleensä keskustella. Tämä ei tarkoita sitä, ettei kilpailu vaikuttaisi työterveyteen.

Haastatteluissa monet akateemiset työntekijät katsovat kilpailun kuvaavan hyvin yliopistoyhteisön ilmapiiriä yleisellä tasolla. Laitosjohtajat ottavat sen esiin työntekijää kohtaavana merkittävänä stressitekijänä. Väitetään, että kilpailu on akateemisen työskentelyn sisäänrakennettu ominaisuus. Sen ei katsota

olevan avointa eikä näkyvää ja se työnnetään taka-alalle työyhteisössä (Becher 1989, 97-99). Aineistossamme kilpailusta puhutaankin lähinnä konteksteissa, joissa kuvataan sosiaalisia työskentelyolosuhteita. Neutraali puhe kilpailusta hyvin yleisessä kontekstissa kuvaa nähdäksemme sitä, että työntekijä ikään kuin asettaa siinä itsensä keskelle omia työolosuhteitaan, joihin on vain sopeuduttava. Poikkeuksen aineistossa teki eräs henkilö, joka otti esiin aiheen henkilökohtaisessa merkityksessä, sillä hän oli joutunut kilpailutilanteessa syrjäyttämään tuttavansa.

H: ”Meillä jäi tämä päätöksenteko. Nyt itse voit vaikuttaa, mutta tärkeät päätöksethän on sellaisia ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Niin kuin henkilövalinnat ja ne tehdään oikeudenmukaisesti ja niistä pidetään, niistähän voi kerääntyä (...). Pitäisikö täällä tehdä osastotasolla ja laitostasolla niin kun oikeudenmukaisia päätöksiä? Säännön mukaisia ja selkeitä ja systemaattisia päätöksiä?”

HTO: ”Kyllä. Henkilövalinnoissa?”

H: ”Henkilövalinnoissa ja joissakin isoissa laitteiden valinnoissa.”

HTO: ”No, tuota periaatteessa, kun on virkoja auki, niin siihen pyritään valitsemaan se pätevin. Minut”

H: ”Onko sinulla kokemusta näistä valinnoista?”

HTO: ”Ei, no, omaan valintaan liittyi vähän, mihin mua valittiin niin vähän sellaisia ikäviäkin juttuja. Minut tuota”

H: ”Kaikki ei olleet tyytyväisiä siihen?”

HTO: ”No, ei ollut silloin, joo. Minä tulin niin ulkopuolelta ja sitten sisäpuolelta ohitin sitten muutaman henkilön”

H: ”Onko he vielä täällä?”

HTO: ”Ei oo.”

H: ”Sinä jäit jäljelle?”

HTO: ”Taikka se valinta oli sillai, että minä hain ulkopuolelta tähän virkaan ja sitten taasen sisäpuolelta oli kanssa hakija. Ja tuota, minut valittiin ja hänellä loppui sitten virka. O. Siinä mielessä, minä tunsin sen henkilön niin -.”

Asianomainen on joutunut pohtimaan tilannetta syrjäytetyn viranhakijan näkökulmasta ja kokee tilanteen ikävänä sen vuoksi, että on joutunut syrjäyttämään hänelle tutun ihmisen. Kateuden ja kilpailun merkitys akateemisessa työssä tulee tässä esimerkissä esiin tarinana virantäyttöprosessin vaiheista. Haastateltava kuvaa syrjäyttämäänsä kilpakumppania hyvin neutraalein termein ”henkilö” ja ”hakija”. Läheiseksi hän tekee kilpakumppaninsa lausumassa ”minä tunsin sen henkilön”. Tästä kilpailutilanteesta kertova tarina oli ainoa esimerkki koko aineistossa, jossa kilpaileminen käy ilmi osana haastateltavan työhistoriaa. Aineistossamme ei esiintynyt yhtään tapausta kokemuksista, jotka liittyvät virkaan valitsematta jäämiseen. Vaikeat omaan ammattiasemaan liitty-

vät asiat puetaan siis useimmiten hyvin yleisiin konteksteihin, kuten puheeksi työyhteisön ilmapiiristä ja viranhakumenettelyn oikeudenmukaisuudesta.

Viranhakuprosesseissa päätöksenteko perustuu sille periaatteelle, että virkaan valitaan pätevin hakija. Tämä tekisi päätöksenteosta oikeudenmukaista. Yliopistotyöntekijät arvostelevat kuitenkin kilpailutilanteita, kuten viranhakumenettelyä siitä, ettei näissä prosesseissa anneta riittävää huomiota opetusansioille. Aiemmin havaittiin, että stressiä aiheutuu juuri vaikeuksista saada aikaan riittämään sekä opetus- että tutkimustyölle. Tässä kontekstissa on erittäin ymmärrettävää, että viranhakumenettelyä arvostellaan juuri tässä suhteessa; tuottaahan opetusvelvollisuus yliopistotyöntekijälle paljon työtä. Työntekijöiden keskinäinen kilpailu ja kateus nähdään tietyllä tavalla olevan kaiken aikaa työssä läsnä ja keskinäisen kilpailun katsotaan luonnehtivan yliopistolaitosta työyhteisönä. Yhtenä päivänä hyvät työtoverit voivat seuraavana päivänä olla kovia kanssakilpailijoita. Näiden seikkojen katsottiin vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin yleisellä tasolla, mutta sillä katsottiin olevan merkitystä myös työilmapiirin moraalien kannalta.

HTO: ”Mutta sitten esimerkiksi totta kai siis tällöinen kyynisyys ehkä on kasvanu tässä 15 vuoden aikana, 10 vuoden aikana, että on nähny, että monet asiat ei mee niiden jalojen arvojen mukaan-”

H: ”Mitä jalaja arvoja totuuden etsintä teoloogi- teolooginen (?) keskustelu, epäkriittisyys?”

HTO: ”No vaikka, jos sitten jos puhutaan vaikka rekrytoinnista niin tavallaanhan ois mukava, että olis tai kuitenkin, että näkee, että tässä paikassa esimerkiksi poikkeuksellisen huolellisesti valitaan professoreja kaiken maailman asian- asiantuntijamenettelyin ja (.) koeluennot ja muut ja nykyään vielä sitten tällöinen demokratisoitu hallinto johtoryhmät sun muut niin tavallaan ihannehan olis just se, että täällä, jos missä paras ihminen valitaan, mut sit kun kuitenkin näkee paljon semmosta kaikkea muuta mitä (?) tapahtuu yliopistossa siis niinkun suhteilla eteenpäin sopiva eikä paras valitaan ja semmonen on nyt sitten varmaan yhteistä (?) muulle maailmalle ja yliopistolle.”

Haastateltava näkee virkoihin valintaan liittyvät menettelytavat ristiriitaisena alueena sen suhteen, **miten demokraattinen päätöksenteko niissä toteutuu.** Hän antaa ymmärtää, että asiantuntijalausuntojenkaan merkitys ei ole välttämättä perustava silloin, kun virkaan valitaan sopivinta. Tämä puolestaan romuttaa demokraattiseen päätöksentekoon ja oikeudenmukaisuuteen liittyviä ”jalaja arvoja” ja kasvattaa kyynisyyttä. Nämä seikat saattavatkin vaikuttaa kielteisesti työyhteisön toimivuuteen.

Kilpailu, kateus ja viranhakuprosesseissa koetut vääryydet esimerkiksi opetusansioiden huomiotta jättämisestä ovat melko otollista maaperää moraalisille

kannanotoille. Yhteiset käsitykset siitä, mikä on oikein ja mikä väärin luovat moraalista yhteisymmärrystä työyhteisössä. Edellisessä esimerkissä tuo moraalilaine kiteytyy demokraattiseen menettelyyn ja oikeudenmukaisuusperiaatteeseen, jotka eivät haastateltavan mukaan välttämättä aina toteudu.

Kuitenkaan mistään koetuista vääryyksistä tai henkisestä väkivallasta, jonka voisi ajatella liittyvän näihin tekijöihin, ei aineistossa ole esimerkkejä. Osittain tämä johtunee siitä, ettei henkisestä väkivallasta ole haastattelun ennalta annettussa tematiikassa kysymyksiä, mutta oletettavasti yksi syy on myös se, että kyseiset asiat liittyvät suoraan haastateltavan henkilökohtaiseen ammatiasemaan ja ovat siten hyvin hienovaraisia.

Yksilöllisiin suorituksiin perustuva työ ja suorituksista ponnistava kilpailu ja kateus tekevät yliopiston työyhteisöistä helposti epäyhteisöllisiä. Demokraattisten ja toimivien työyhteisöjen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi yhteisyyteen pyrkiminen päätöksenteossa, ajan järjestäminen ongelmien yhteiselle ruotimiselle, rehdit esimies-alaisuudet sekä se, ettei kukaan ole tärkeän tiedonkulun ulottumattomissa. Aineistossa raportoitiin ongelmista suhteessa näihin seikkoihin.

Keskustelukulttuuri

Keskustelun ja tiedonkulun ongelmat ovat jokapäiväistä todellisuutta, vaikka sähköpostin katsotaan helpottaneen tiedottamista ja henkilöstöpalavereita kerrotaan pidettävän. Tiedonkulkuun ja viestintään liittyvä arjen problematiikka oli haastattelupuheessa melko keskeisessä asemassa. Haastatteluissa ilmenee, että laitoksilla ei tiedetä tarpeeksi esimerkiksi hallinnon taholla tehdyistä päätöksistä tai uusista hallinnollisista menettelytavoista. Yksi haastateltava raportoikin, että laitoksen atk-tukihenkilö oli joutunut muuttamaan työpisteestä toiseen tunnin varoajalla johtuen hallinnon myöhästyneestä tiedottamisesta. Eniten yskii siis hallinnon tiedottaminen, mutta myös laitostasolla koetaan vaikeuksia pysytellä tiedonkulun ulottuvilla. Ongelma näyttää todellisenä ennen kaikkea isoissa laitoksissa, joissa on useampia yksiköitä.

HTO: ”Tiedonkulku monella tavalla mun mielestä on ongelmallista eli siis-”

H: ”Missä (-) mihin kohdistuen?”

HTO: ”Esimerkiks tutkimusyksikkö on koko aika tiedottanut laitokselle liian vähän monella tavalla siis pienistä asioista, isoista asioista tutkimusyksikkö on aika-”

H: ”Mistä isoista se ei oo sitten-”

HTO: ”Öö, että nyt olis rahaa jaossa. Siitä ei tiedoteta (?) laitokselle siitä tiedotetaan vaan niille, jotka on valmiiks tutkimusyksikössä. Öm pienistä asioista

vierailuluento tulossa ei viititä kertoa siis se on muuttunu muuttumassa, mutta siis niinkun tämmösiä yllättäviä pieniä epäkohtia on joskus. Öö molempien sisällä laitoksen sisällä tutkimusyksikön sisällä mun mielestä joskus huomaa, että tärkeistä asioista ei aina tiedoteta om (.) tiedottaminen esimerkiksi sähköpostitse ei pitäis olla kauheen vaikeeta ja kuitenkin sitä liian usein jätetään tekemättä ja usein-”

H: ”Esimerkki siitä tärkeästä asiasta? Onko tää muutto siihen kaikki tärkeät asiat onko se tiedotettu? Koskettaaks se myös sinua tätäkin (.)-”

HTO: ”Ei ei ainakaan vielä. (.) Öö muutosta koko laitos on ehkä tienny liian vähän jopa jopa esimiehelle on kerrottu liian vähän, ett se on niinkun enemmän semmosta, että tulee ilmotus sillon ilmotus tällöin, jotka saattavat olla keskenään ristiriidassa. Se ei oo ehkä niinkään laitoksen sisäinen tai (?) tutkimus(?) niin laitoksen sisäinen ongelma ollu, että pikemminkin laitos on kokenu (?) olevansa (.) kuten kaikki muutkin laitokset.”

Haastattelussa esitetään tärkeitä huomioita esimerkiksi siitä, että rahoitusmahdollisuuksista ja aikatauluista ei olla tarpeeksi tietoisia laitostasolla. Joku pitää tiedon itsellään. Tässä yhteydessä olisi houkuttelevaa pohtia sitä, että tämänkaltaisen tiedon välittymisen ongelma liittyy osin keskinäiseen kilpailuun ja omien etujen ajamiseen. Tätä ei kuitenkaan haastattelussa eksplikoitu.

Myös laitoksen tutkijoita tai tutkimusryhmiä koskettavat uudet rahoituspäätökset ja muiden tutkijoiden hankkeet saattoivat jäädä yleisen tiedotuksen ulkopuolelle. Välillä ongelma on infrastruktuurissa: laitoksen eri yksiköt saattoivat sijaita toisistaan fyysisesti liian kaukana. Toisinaan ongelmana on kulttuurinen eriytyminen. ”Huippututkimusyksikkö alkoi elää omaa elämäänsä”, kuten erällä laitoksella raportoitiin. Tiedonkulun ongelman otti esiin myös eräs haastateltava, joka äidinkieli ei ole suomi ja joka sen vuoksi katsoi jäävänsä välillä tiedottamisen ulkopuolelle.

Yhteisten henkilöstökokousten merkitystä pidettiin tärkeänä tiedonkulun parantamisessa, vaikka usein puhuttiin myös siitä, että kaikilla ei ole mahdollisuuksia osallistua yhteiseen päätöksentekoon. Yksi haastateltava mainitsi tutkijaopiskelijoiden olevan tässä suhteessa huonommassa asemassa kuin muiden työntekijöiden. Yleisesti ottaen johtoryhmäjärjestelmää pidettiin eräänlaisena tervetulleena ”välijärjestelmänä”, sillä se helpotti hallinnon, tiedekunnan ja laitoksen välistä tiedottamista ja yhteistyötä. Kuitenkin laitos- tai osastokohmainen arvio päätöksenteon alla olevista asioista painaa erittäin paljon.

H: ”No miten henkilövalinnat ja kriteerit näiden-”

HTO: ”Se se riippuu nyt tietysti sit (.) mistä virasta on kysymys, että ett esimerkiksi assistentin viroissa niin niin aika paljon osasto voi itse päättää, ett miten se virka määritellään ja se menee tietysti sit johtoryhmäkäsittelyyn, mutta mut

niihin ei oo kyllä johtoryhmässä tullu paljon muutoksia sen saa osasto päättää aika pitkälle. Ja sitten yliopiston lehtorien viroissa niissäkin niin osasto tekee sen ehdotuksen, ett miten se viran määrittely määrittely on ja se menee johtoryhmäkäsittelyyn, mutta eipä niihinkään viimeks tullu paljon mitään muutoksia johtoryhmässä, ett kyllä nekin on niinkun osastot aika pitkälle- (kohtelee ko se-) päättäneet itse-”

H: ”Jos on kilpailevia niin täällä sisällä sitten miten se kilpailu (.) (ja-) niin (hakijoissa?) hmm”

HTO: ”No (.) nythän ne yliopistolaisten (?) virat on menny niin, että missään ei oo mitään mitään tällstä hakukomiteaa, joka sit määräis määräis vaan vaan niistä osaston professori on sitten kirjottanu lausunnon kaikista niist hakijoista käyny käyny läpi niiden CV:t ja kattonu sit sieltä julkaisujen määrät ja ja laadun ja kirjottanu siitä sit lausunnon (.), ett kyllä niissäkin niinkun se osasto on päässy aika pitkälle vaikuttamaan.”

Johtoryhmän demokratisoivaa vaikutusta laitostasolla ei kaikilta osin tunnusteta. Osa on sitä mieltä, että johtoryhmä on sekini (vrt. laitosjohtajajärjestelmä) liian autoritaarinen päätöksenteko-elin ja sen katsotaan vain vahvistavan hierarkkisia asetelmia. Päätöksenteko yliopistossa on mielenkiintoisella tavalla keskenään integroitunutta demokraattista päätösvaltaa ja harvainvaltaa, mitä on myös edellisessä pääluvussa kuvattu. Usein professori tekee lausuntoja ja päätöksiä koko osaston tai laitoksen nimissä, mutta lopulliset päätökset vietään kuitenkin ryhmätason keskusteltavaksi. Kun päätöksenteosta ylipäänsä puhutaan aineistomme haastatteluissa, se usein liittyy juuri virkaanvalinta-prosesseihin liittyvään päätöksentekoon. Se lienee luonnollista, sillä ovathan nämä prosessit ovat se keskeisin alue, joiden kautta akateemisen työntekijän sosiaalinen asema tulee punnituksi.

Työyhteisön keskeisimmiksi ongelmatekijöiksi hahmottuvat aineistossamme ennen kaikkea keskustelun (tiedonkulun) ongelmat ja kilpailun vaikutus ilmapiiriin. Työyhteisötason ongelmista ei kuitenkaan raportoida silloin, kun puhutaan työstressistä ja loppuun palamisesta. Haitallisen stressin syntymiseen ja työuupumukseen tuntuu vaikuttavan ennen kaikkea työn paljous. Voimme siis päätellä, että rajallinen työaika ja työn paljous ovat liiallisen työstressin keskeisimpiä aiheuttajia. Työyhteisö koetaan paikoin ongelmallisena paikkana, mutta sen vaikutus henkilökohtaiseen työstressiin näyttää vähäisemmältä kuin muun muassa työn paljous.

Yhteisöllisyyden tarve

Ehkäpä raportoidut työyhteisöön liittyvät tiedonkulun ongelmat myötävaikuttavat siihen, että yhteisöllisyyden kaipuu näyttäytyi aineistossa ilmeisenä. Kaivattiin lisää keskustelua kollegojen kanssa monista erilaisista kysymyksistä. Näitä ovat esimerkiksi opiskelijoiden opettamiseen liittyvät käytännöt, henkilökohtaiset probleemat opettamisen tai tutkimisen suhteen sekä työyhteisöön liittyvät käytännöt ja ongelmat. Kaiken kaikkiaan näyttää siltä, että yliopistotyöntekijä haluaa ulos kammioistaan tai hän haluaa sinne jonkun toisenkin.

HTO: "Well, I think that we're moving to new premises(?) that will anyway introduce us a certain new regime. I think we have to find ways of, err.. more constructively meeting to discuss our teaching. Lunch time meetings, of course, a good idea perhaps, but then.. if people have different time tables, it's not always possible to meet up. The point is of course that people have -"

H: "What is the agenda at these meetings? (.) flexible?"

HTO: "Well.. Yes. Of the lunch meetings?"

H: "Yes."

HTO: "Always. Very flexible. (.) just talk about what they're (.) like. You don't talk about work."

H: "Do you need more organization?"

HTO: "Yes, yes perhaps. Maybe I personally should get involved in some more groups' meetings to discuss, erm.. particular issues. Maybe meetings to discuss particular courses. But I think it would be good, again, to me to do some more team teaching. (Yes) at least in some areas."

H: "More teams?"

HTO: "Yeah. So that you're planning something together with someone."

H: "Yes, and we discussed already."

HTO: "Yeah."

H: "More meetings, more team teaching, what else? What's the role of -"

HTO: "Sharing the room with someone I work well with."

HTO: "Meillä on tulossa muutoksia käytäntöihin ja siirrymme uuteen järjestelmään. Mielestäni meidän pitäisi, hmmm... vähän rakentavammin keskustella opettamisesta. Lounastapaamisia tietysti, se on kai hyvä käytäntö, mutta sitten... jos ihmisillä on erilaiset aikataulut, ei ole aina mahdollista kokoontua"

H: "Mitä asioita kokouksissa käsitellään? (.) Onko ne joustavia?"

HTO: "No... siis lounastapaamisissa?"

H: "Niin"

HTO: "Aina hyvin joustavia. Eihän siellä paljon työasioista keskustella."

H: "Te tarvitsette siis enemmän järjestelmällisyyttä niihin?"

HTO: ”Kyllä varmaan kaiketi. Ehkä minun henkilökohtaisesti pitäisi osallistua enemmän joihinkin ryhmäkokoontumisiin, että voi keskustella... tietyistä asioista. Ehkä juuri tietyistä kursseista. Mielestäni minun olisi hyvä osallistua enemmän tiimiopetukseen. hmm... joillakin aihealueilla.”

H: ”Enemmän tiimityötä?”

HTO: ”Joo. Sillä tavalla että suunnitellaan jotain yhdessä jonkun kanssa.”

H: ”Niin, niin kuin tuossa aikaisemmin keskusteltiin.”

HTO: ”Joo.”

H: ”Enemmän kokouksia, enemmän ryhmäopetusta, mitä muuta?”

HTO: ”Jos voisi jakaa työhuoneen jonkun sellaisen kanssa, jonka kanssa yhteistyö toimii.”

(suom. S.E-P)

Haastateltavan mukaan kyseisellä laitoksella ollaan siirtymässä uudenlaisiin toimintakäytäntöihin eli ryhdytään keskustelemaan opetuksesta ryhmäistunnoissa. Haastateltava kokee sen tervetulleena käytäntönä oman opetuksensa kehittämiseksi. Myös työhuoneen jakaminen jonkun sopivan kollegan kanssa olisi tärkeää yhteisöllisyyttä. Vaikka oma työhuone näyttäytyikin usein sekä työrauhan takaajana että itsellisen ammattilaisuuden tunnusmerkkinä, niin tässä tapauksessa juttukaveri samassa huoneessa olisi kuitenkin tervetullut. Yhteisten sosiaalilojen puute voi olla merkityksellinen yhteisöllisyyttä hankaloitava tekijä. Paikka, missä käydä kahvilla oman laitoksen sisällä olisi yhteisöllisyyden kannalta merkittävää. Alakerran kahvilan ei katsota vastaavan tätä tarkoitusta. Fyysisen infrastruktuurin vaikutus näyttäytyi siis aineistossa yhtenä syynä yhteisöllisyyden puutteeseen.

Harvemmin tässä aineistossa yhteisöllisyyden puutteen katsottiin kuitenkaan johtuvan yksilöllisyyttä korostavasta työkuulttuurista, vaikka näitäkin johtopäätöksiä on tehty yliopistoja koskevassa kirjallisuudessa (esim. Mustajoki 2002, 15-17). **Individualistinen ammatti-identiteetti** tuli haastatteluissa mainituksi ehkä pari kertaa syynä yhteistyön vähäisyyteen. Lähinnä tästä voisi päätellä, että yhteisöllisyyden puute katsotaan sittenkin työyhteisön sisäiseksi ongelmaksi, eikä yksittäisistä yksilöistä johtuvaksi. Kuten aiemminkin olemme havainneet, yliopistojen työyhteisöjä leimaavat samankaltaiset työyhteisöongelmat kuin muitakin työyhteisöjä. Esimies-alaisuushteiden merkitys nousee yliopistoissakin tärkeäksi tekijäksi. Jos ne mättävät, on ilmapiiri pilalla. Yhteisöllisyyden puute näyttäytyy siten ennen kaikkea työyhteisön sosiaalisten suhteiden tasolla eikä se välttämättä ole palautettavissa yksittäisen työntekijän yksilöllisyyden korostamiseen. Yhteisöllisyyden katsottiin joillakin laitoksilla parantuneen laitossyksiköiden välillä ennen muuta infrastruktuuriin liittyvien parannusten myötä. Yhdessä laitoksessa hiljattain tapahtuneen laitossyksiköiden keskittämiseen tähdänneen muuton vuoksi ei enää tarvitse risteillä ympäri

kaupunkia etsimässä yhteistyökumppania. Fyysis-materiaalisten puitteiden parantuminen oli muutenkin yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen.

Työhyvinvointiin liittyvistä työyhteisötekijöistä yhteisöllisyyden merkitys nousi kuitenkin selkeästi esiin. Joillakin laitoksilla tähän oli alettu kiinnittää enemmän huomiota esimerkiksi laitosten yhteisiä kehittämispäiviä järjestämällä tai vaikkapa vain lisäämällä mahdollisuuksia keskustella yhteisistä asioista. Järjestely tuo helpotusta myös tiedonkulun ongelmiin.

H: ”No entäs sitten tää laitoksen tää tämmönen tän työn tällänen yhteisempi organisointi elikkä tämä siinä on tämmösiä kysymyksiä, kun tämä tiedon kulku ja tää johtaminen ja tää yhteistyön sujuminen ja tällänen tälläisiä asioita-”

HTO: ”Johtoryhmä (?), joka joka keskustelee asioista ja joka tiedottaa sähköposti on hyvin ahkerasti tiedotuksessa mukana, jos on jotain asioita, joista halutaan kaikkien mielipiteet se on hyvin nopeasti sähköpostissa siellä siellä tulee sitten vastaukset kaikilta, joita se mielestään kiinnostaa ja ja ja meil on hyvin paljon tämmönen keskusteluyhteisö ainakin mä oon yrittäny itse semmosta linjaa vetää, että asioista keskustellaan.”

H: ”Niinkun erityisenä välineenä tämä sähköposti?”

HTO: ”No se on aika hyvä siinä, että saa nopeasti asiat ihmisille ja nopeesti sieltä mielipiteitä ja sit meillä on nyt tällänen tämä taukotila (?) (niin) niinsanottu kahvihuone, joka on ihan uus asia. Ei meillä ollu ((entisessä paikassa)) sitä ja ja sehän tietysti edistää, että ihmiset tulee useamman kerran päivässä yhteen ja voi keskustella suoraan siellä sitten asioista (.), että enemmän, kun ((entisessä paikassa)) ehkä oltiin omien oviensa takana niin täällä näkee ihmisiä siellä taukotilassa aina.”

Haastatteluaineistossa katsottiin yhteistyön lisääntyneen esimerkiksi ammatikäytännöissä. Työkäytänteissä tapahtuneet viimeaikaiset muutokset ovat lisänneet yhteisöllisyyttä, sillä yhteistä tekemistä korostetaan niin tutkimusta tehdessä, rahoitusta haettaessa kuin opettamisessakin. Tähän voi yksinkertaisimmillaan olla syynä se, että rahoituksesta päättävillä tahoilla korostetaan isojen ja kokonaisia tutkimusverkostojä käsittävien tutkimushankkeiden merkitystä rahoituspäätöksissä. Myös laitosten ja yksittäisten työntekijöiden välinen yhteistyö tutkimuksessa ja opetuksessa on yliopistoissa organisoidumpaa kuin aikaisemmin.

H: ”Mitähän muuta tulevaisuudessa tapahtuu sitten? Ilmeisesti laitoksen tämä sisäinen organisaatio ja sitten tällä ((paikka)) sitten enemmän?”

HLJ: ”Kyllä tämä vaikuttaa tällä sisäisellä tasolla ja tuota ja opetuksessa kyllä varmasti koko ajan enemmän niin kun yhteistyö lisääntyy myöskin luennoitsijoiden kesken. Se on meillä lisääntynyt koko ajan, ettei yksi ihminen vastaa vain yhdestä tietystä luentokurssista, vaan meillä on paljon enemmän niitä

yhteisesti hoidettuja paketteja. Siinä on myöskin hyvää ja huonoa. Siinä on hyvää se, että voidaan käyttää mahdollisimman laajaa asiantuntemusta, mutta sitten se vaatii niiltä ihmisiltä hyvää yhteistyötä. Ei voida enää niin itsenäisesti päättää, että minä opetan, mitä minä lystään.”

H: ”Tää on perinne varmaan ollut, että opetukseen varmaan?”

HLJ: ”Kyllä meillä tutkimuspainote on ollut jollain tavalla ensisijainen, mutta meillä on ollut erittäin vahva aina tämä opetustraditio. Verrattuna varmaan aika moneen meidän tiedekunnan laitokseen. Niin meillä on kyllä opiskelijoista perinteisesti yritetty pitää hyvää huolta. Kyllä siihen on aika vahvat perinteet.”

Yhteistyön suhteen on toki olemassa tieteenalakohtaisia eroja: joillakin luonnontieteen aloilla on luonnollista korostaa yhteistyötä. Tieteenalojen välisen yhteistyön määrä voi vertautua suoraan siihen, minkä tieteenalojen yhteistyöstä puhutaan. Teknisillä tieteenaloilla voidaan puolestaan korostaa yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä.

Työyhteisöjen sisäinen yhteisöllisyys on kuitenkin se seikka, mistä koettiin olevan puutetta ja mikä katsottiin olennaiseksi työviihtyvyyttä ja työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Voi toki esittää erilaisia mielipiteitä siitä, onko tämä tulos ennenkuulumaton. Katsotaanhan työyhteisösuhteissa aina olevan parantamisen varaa. Kuitenkin eri työyhteisöjen välillä on huomattaviakin eroja esimerkiksi tiedonkulun sujuvuuden suhteen ja sen suhteen, ollaanko halukkaita käsittelemään ongelmia.

Yhteisöllisyyden merkitys osoittautui tärkeäksi tekijäksi työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Koettua työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä verottaa aina, jos yhteisön jäsenten keskinäisissä kommunikaatioissa esiintyy ongelmia. Työyhteisön toimivuuden suhteen hankalimmaksi koettiin yhteisöllisyyden puute ja tähänhän vaikuttavat myös viestintään ja keskusteluun liittyvät ongelmat. Yhteisöllisyyden parantamiseksi akateeminen työntekijä haluaa lisää kommunikaatiota kollegoiden kanssa ja lisää mahdollisuuksia keskustella ongelmista työn ympäriltä, vastapainona sille, että akateeminen työ vaatii paljon itsenäistä ja yksinäistä puurtamista.

Akateemista työtä kuvataankin suljettua ja vaikeasti lähestyttävää tilaa symboloivin metaforin, kuten puheena ”tutkijankammioista” ja ”norsunluutorneista”. Näyttää siltä, että puhe kammioista tai tornista ei kuitenkaan välttämättä kuvaa kovin hyvin nykyaikaista akateemista työtä. Aineistomme valossa väitämme, että **yhteisöllisyyden erilaiset muodot ovat akateemisessa työssä lisääntyneet ja monipuolistuneet**. Yhteistyön merkitys on nykyisin tärkeää muun muassa opetuksessa esimerkiksi erilaisten yhteiskurssien ja useampien laitosten yhteistyönä järjestämien luentokurssien muodossa. Myös tutkijoiden välinen yhteistyö on kasvanut, sillä on havaittu, että verkostoitumalla muiden kanssa on paremmat mahdollisuudet saada esimerkiksi ulkopuolista

tutkimusrahoitusta. Yhteisöllisyyden merkitys kasvaa siis ammatillisten yhteistyömuotojen lisääntymisen myötä.

Myös akateemisella työyhteisötasolla on vahva pyrkimys parempaan yhteisöllisyyteen. Tästä kertovat sekä demokraattisempaan päätöksentekoon tähtäävien kokouskäytäntöjen lisääntyminen että halukkuus kokoontua vapaa-ajalla yhteisiin virkistymistilaisuuksiin. Yhteistyö- ja tiimityökäytännöt ovatkin lisääntyneet työelämän globaalilla tasolla. Keskustelussa työn sosiaalisten ja kulttuuristen merkityksen muuttumisesta puhutaan myös työntekijän identiteetin muuttumisesta yhteistyökäytäntöjen myötä.

On väitetty, että nykyinen tiimityötä korostava työelämäilmapiiri suosii suoranaista löpöttelykulttuuria. Väitetään, että hyvä työntekijä ei ole enää vähäpuheinen työn raataja vaan sosiaalinen, innovatiivinen ja sopeutumisvalmis ”pomon oikea käsi”. Tämänkaltaisen toimintatyyppin suosiminen työelämässä johtaa ammatti-identiteettien pinnallistumiseen ja räätälöitymiseen työnantajan kulloisiinkin tarpeisiin. Pinnallistumisen katsotaan olevan seurausta talousjärjestyksen lyhytjännitteisyydestä ja ammatti-identiteetit muokkautuvat tähän joustavaan järjestykseen sopiviksi (Sennett 2002, 103; ks. myös Vähämäki 1998 ja 2003).

Osaltaan tähän liittyy pätkätöiden aiheuttama kasvanut epävarmuus työn jatkumisesta ja työn projektiluontoisuus, jolloin on oltava jatkuvasti valmis todistelemaan olemassaoloaan päästäkseen seuraavaan projektiin. Niin työhön liittyvän kuin muunkin yhteisöllisyyden merkitys korostunee yliopistolaitoksillakin entisestään. Sosiaalisuuden tervehdyttävä vaikutus on tunnustettu erilaisissa tutkimuksissa (esim. Uutela 1998). Muun muassa akateemisen työn tekijän työstressiä käsittelevissä tutkimuksissa on havaittu, että työyhteisön jäsenten keskinäinen viihtyvyys ja sosiaalinen tuki on äärimmäisen tärkeä työytyyväisyyttä ylläpitävä tekijä (Fisher 1994, 87). Vaikka yliopistolaitosta luonnehtiikin raaka kilpailukulttuuri, jossa jokainen työtoverille annettu pätkätyömääräys tuntuu olevan itseltä pois, oli kiintoisaa havaita, että yhteisön jäsenten väliseen kilpailuun ja kateuteen liittyvistä seikoista ei kovin juurikaan puhuttu tutkimusaineistossa henkilökohtaisesti kohdattuina. Myös työterveyshuollon edustaja esitti, että näitä asioita ei mielellään tuoda esiin vastaanotoilla. Kilpailu ja kateus nähdään pikemminkin ikään kuin akateemisen työn asettamina vaatimuksina ja sellaisina työskentelyolosuhteina, joiden kanssa täytyy vain luovia.

Voimme toki tulkita aineistoa myös siten, että koska virantäyttöihin liittyvät menettelytavat tuntuivat olevan arvostelun kohteena, tämä olisikin se nimenomainen puhetapa, joka pitää tuoda kilpailukulttuuria yllä akateemisessa työssä. Opettajien ja lehtoreiden puheessa vilahtelee jatkuvasti se, etteivät he ymmärrä, miksi opetusansiot eivät paina riittävästi valintaa tehdessä. Paljon puhutaan siis siitä, etteivät reilun pelin säännöt päde tavalla tai toisella virantäyttäjien

yhteydessä. Tämä puhe ilmentää akateemisen työn sisäisiä ristiriitaisuuksia, mutta vastaavankaltaiset moraaliset kannanotot ilmentävät myös organisatorista kilpailukulttuuria.

Yksilöllisen ja sosiaalipsykologisen hyvinvoinnin ydinongelmat

Työmäärän ja työajan säateleminen ovat tärkeimpiä stressinhallintakeinoja kilpailevassa ja jatkuvasti parempiin suorituksiin kannustavassa työyhteisössä. Työstressi yliopistolla liittyy niihin vaikeastikin yhteen sovitettaviin vaatimuksiin, joita työssä joudutaan kohtaamaan. Opettaminen on mielekästä ja opiskelijat mukavia, mutta on välillä aivan liian raskasta ja vaativaa yrittää myös tutkia niin viikkoina, kun opetusta on paljon. Hallinnolliset tehtävät vaativat puolestaan paljon kokouksissa istumista. Hallinnollinen työ painottuu-kin selkeästi aikataulu-aikaan (vrt. Ylijoki & Mäntylä 2002), jolloin almanakka määrää työvelvollisuuksien tekemistä. Koska tehtävät tulevat selkeiden kokousaikataulujen vuoksi tehdyiksi, hallinnollinen työ koetaan työksi, joka syö aikaa tärkeämmiltä tehtäviltä. Kun tutkimukselle riittää aikaa, vie se kokonaan mukanaan, mutta sen kohdalla ovat olemassa ammatillisen pätevöitymisen paineet. Tutkimustuloksia on saatava julkaistua ja väitöskirjatyo on saatettava valmiiksi. Akateeminen työ on siis erittäin vaativaa sekä sisällöllisesti että työntekijän henkisen jaksamisen kannalta.

Jatkuvasti puhutaan myös lisääntyneistä vaatimuksista ja tehdään erityisen selväksi se, että nykyisin on puskettava työsuorituksia, joiden suhteen on pyrittävä aina vain parempaan. Riittämättömyyden tunne iskee helposti. Väitetään myös, että pätevyysvaatimus on voimistunut 1990-luvulla ja sama tahti jatkuu tällä vuosikymmenellä. Tämän voi katsoa johtuvan niistä 1990-luvulla tapahtuneista julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioiden hallinnollisten rakenteiden muutoksista, jotka perustuvat kustannustehokkuuden korostamiselle. On saatava enemmän tuloksia aikaan lyhyemmässä ajassa. Tulosohjaus on tehostanut yliopistolaitosten toimintaa monella tavalla. On ryhdytty laskemaan tuloksellisuuspisteitä maisterin tutkintojen ja väitöskirjojen myötä, sillä yliopistojen toiminnan mahdollistava valtion rahoitus on entistä enemmän sidoksissa tutkintomäärän suuruuteen. Ohjaus on kiinnostavalla tavalla tuonut jyrkän muutoksen yliopistojen työ- ja kilpailukulttuuriin. Kilpailu viroista ja toimista on kiristynyt järjestelmän myötä. Tätä kautta myös yksilöllisen ja sosiaalipsykologisen hyvinvoinnin ongelmat nivELYvät suoraan rakenteellisiin ongelmiin.

Muutoksia yliopisto-organisaatioissa sekä talous- että koulutuspoliittisten rakenteissa on eritoten 2000-luvulla tutkittu sekä Suomessa ja ulkomailla melkoisesti. Kuten jo aiemmin on esitetty tutkimuskirjallisuus hahmottaa murroksessa olevaa yliopistomaailmaa, jossa perinteiset organisaatorakenteet ja johtamisjärjestelmät, tiedekulttuuri ja tutkimusorientaatio sekä työyhteisöllinen arvomaailma ovat joko korvautuneet tai pyrkivät tai ovat vaarassa korvautua uusilla järjestelmillä, arvostusperusteilla ja rakenteilla (ks. esim. Becher & Trowler 2001, Knight & Trowler 2001, Honkimäki & Jalkanen 2000 ja Hakala ym. 2003). Osa näistä muutoksista ja murroksista on retorisesti siten muotoiltu, että niitä olisi tervetullutta pyrkiä aktiivisesti edistämään, kuten esimerkiksi väestön koulutusohjelman laajentamiseen ja koulutuksen laadun parantamiseen kytkeytyvät kehittämissuunnitelmat.

Yliopisto-organisaatiota kohdanneet kielteiset muutokset kytkeytyvät kuitenkin näihin myönteisiksi muotoiltuihin muutossuuntauksiin. On jouduttu sitoutumaan ”massakoulutautumisen” mahdollistavaan talousohjelmiaan, mikä yliopisto-organisaation kohdalla tarkoittaa käytännössä suurille tutkintomäärille nojautuvaa rahoitusperusteista hallintomallia. Tämä malli on laittanut yliopistolaitokset tilanteisiin, joissa yhä suurempi määrä tutkijoita ja joutuu kilpailemaan niukoista resursseista. Ongelmalliseksi tämän hallintomallin tekee vielä se, että määrän pelätään hiljalleen korvaavan laadun yliopistokoulutuksessa niin suoritettujen tutkintojen kuin annetun opetuksen ja tehdyn tutkimuksenkin kohdalla. Akateemisen työn laadun pelätään heikkenevän muun muassa siksi, että opetushenkilökuntaa ei ole kuitenkaan vastaavasti suhteessa lisätty lisääntyviin opiskelijamääriin nähden.

Myöskään yliopistojen perusrahoitus ei ole lisääntynyt 1990-luvun lamaa edeltävälle tasolle, jolloin rahoitusta leikattiin yhteisten säästötalkoiden nimissä. Tämä puolestaan on saanut aikaan sen, että ns. ulkopuolisen rahoituksen merkitys on korostunut huomattavasti yliopistossa suoritettavan tutkimuksen rahoittajana². Jotkut työntekijät on ajettu tilanteeseen, jossa ainoa ajateltavissa oleva tulonlähde ovat epävarmat ulkopuoliset rahoitusmarkkinat. Yliopisto-organisaation muutoksia koskevassa tutkimuskirjallisuudessa esitetään myös, että yksittäistä työntekijää kohtaavalla tasolla yhtäältä vanhan ja perinteisen säilyttäminen ja toisaalta uuden käyttöönotto on aiheuttanut erilaisia muutospaineita työyhteisöön ja ammatti-identiteettiin nähden. Yliopistotyölle ominaiseksi katsotun yksinäisen perustutkimuksen puurtamisen on tietyillä laitoksilla nähty muuttuneen rahoitushakemuksien kirjoitteluksi ja tutkimustiimien yhteisten hankkeiden valmisteluksi. Tutkijat ovat omaksuneet erilaisia ammatti-identiteettejä suhteessa esimerkiksi siihen, mieltävätkö he tutkimuksensa enemmän hyödyttävän kansalaiskeskustelua vai onko sillä yrityksiä tai muita yhteisöjä palveleva funktio.

Uskallamme väittää, että suurelta osin yksittäisen akateemisen työntekijän tilanteeseen vaikuttavat eniten nämä järjestelmälliset tekijät ja talousjohtamiseen liittyvä lyhytjänteisyys julkisella sektorilla. Työkulttuurin on sanottu muuttuneen lyhytjänteisemmäksi ja sen on sanottu johtuvan lyhytnäköisestä talousjohtamisesta globaalissa mittakaavassa (Sennett 2002). Myös nykyistä akateemista työtä leimaa lyhytjänteinen työkulttuuri hyvin perustavassa mielessä. Sitä luonnehtivat esimerkiksi säätiöpohjaisten tutkimusrahoitusjaksojen lyhytkestoisuus ja epävakaisuus sekä valtiollisen tutkijakoulutusjärjestelmän ”neljän vuoden” politiikka.

Pidämme olennaisena korostaa näitä yleisiä seikkoja vetäessämme johtopäätöksiä akateemisen haitallisen työstressin aiheuttajista. Lyhytjänteisyyden vaikutukset työstressiin ovat perustavia. Kilpailun kiristyminen tehokkaan toiminnan nimissä aiheuttaa paljon työuupumusta. Monet ”Duracell-puput” yliopistolla katsovat ainoan oikean työtavan olevan jatkuva jaksaminen, vaikka sellainen ei ole edes inhimillistä. Ketään ei voi estää rakastamasta työtään, mutta haitallinen stressitila liian pitkään jatkuneena voi aiheuttaa vakavia terveydellisiä ongelmia.

Työuupumusta esiintyy yliopistolla entistä enemmän. Esimiehet pyrkivät osin tähän puuttumaan, elleivät he sitten uuvu alaistensa mukana. Uupumisongelman katsotaan usein kuitenkin olevan aina yksilöissä itsessään. Työterveydenhuollon asiantuntijat esittävät, että jaksamisongelmien kanssa painiskelevaa akateemista työntekijää pyritään auttamaan hänen ongelmassaan paneutumalla läheisesti asianomaisen elämäntilanteeseen. Usein kokonaiselämäntilanteella on suuri merkitys sen suhteen, sairastuuko työuupumukseen. Työhyvinvointiin vaikuttavat ratkaisevasti paitsi oma terveys, myös työssä koettu henkinen ja fyysinen kuormitus, työssä koettu sosiaalinen hyvinvointi sekä kokemus työnsä hallinnasta (Karasek & Thoerell 1990). Uupumista tapahtuu silloin, kun kokemukset työn hallinnasta vähenevät kuormitustekijöiden kasvaessa. Sosiaalisen tuen ja palkintojen tai palautteen puute saattavat aiheuttaa eristäytymistä työyhteisöstä, jolloin on myös mahdollista, että työn hallinnan kokemukset vähenevät (Fisher 1994). Akateeminen työntekijä on alttiina terveyden heikkenemiselle työn henkisen kuormittavuuden myötä. Pyrkimys selviytyä yhä lisääntyvistä vaatimuksista ja vähäinen sosiaalinen tuki voivat toimia uupumisoireiden katalysaattorina.

Korostamme, että työuupumus ei ole vain yksilöllinen, vaan se on enemmänkin sosiaalinen ongelma. Viime kädessä lyhytjänteinen budjettipolitiikka on vienyt laitokset tilanteeseen, jossa on aina laskettava rahassa kunkin työntekijän yksittäinen mahdollisuus jatkaa työtään jokaisen työmääräyksen päättyessä. Tämänkaltainen lyhytjänteisyys verottaa yksittäisen työntekijän työssä jaksamista, jatkuvuuden kokemuksia ja halukkuutta sitoutua työhön.

Työnteosta on näiden muutosten myötä tullut kiireistä ja pakonomaista ja työyhteisön ilmapiiri voi pahimmillaan olla kyyninen ja kyräilevä.

Nykyisten olosuhteiden vallitessa olisi pohdittava sitä, kuinka paljon rakenteellisilla ja yhteisöllisillä tekijöillä on vaikutusta yksittäisiin työuupumispauksiin. Sosiaalisen tuen puute keskenään kilpailuasetelmissa olevien työntekijöiden keskuudessa voi olla eräs ongelma, jolle olisi syytä etsiä lievitystä. Monet akateemiset työntekijät pitävät paljon työstään ja ovat kunnianhimoisia etenijöitä. Kaikille halukkaille ei kuitenkaan riitä akateemista työtä loputtomiin ja vain tarpeeksi etevät ja kunnianhimoiset menestyvät ja säilyttävät työpaikkansa. Tässä merkityksessä akateemisen työntekijän asema poikkeaa melko olennaisesti useiden niiden ammattikuntien (esim. lääkärit) asemasta, joiden ei tarvitse keskuudessaan kilpailla resursseista samassa työyhteisössä. Työn paljous, vaatimusten liiallisuus ja ajan riittämättömyys ovat ne keskeiset ongelmat, joka hallitsevat akateemisen työntekijän kokemuksia työstään.

2.3 Työhyvinvoinnin yksilölliset ja sosiaalipsykologiset edistämiskeinot akateemisessa työssä

Olemme tarkastelleet yksittäisten akateemisten työntekijöiden selviytymiskeinoja stressaavassa työssä sekä niitä tekijöitä, joiden kautta he pyrkivät ehkäisemään haitallista työstressiä. Koska stressiä aiheuttaa eniten työn paljous ja mahdottomuus tehdä kaikkea mielekkään ajan puitteissa, selviytymiskeinotkin liittyvät työmäärän ja työajan säätelyyn.

Akateeminen ammatti mahdollistaa vapausasteita siinä merkityksessä, että työtä voi tehdä hyvin itsenäisesti. Työpaikoilla ei myöskään yleensä ole kellokorttijärjestelmää, joka sitoisi työntekijän fyysiseen läsnäoloon työpaikalla tietyn ajan puitteissa. Ei ole väliä, lukeeko gradun käsikirjoitusta kotonaan tai vaikkapa junassa, kunhan se tulee luetuksi.

Opetusvirassa työaika on määritelty kokonaistyöajan puitteisiin, joka on 1600 tuntia vuodessa. Tämän toteutumista on valvottava itse. Niinpä järjestelmä mahdollistaa esimerkiksi ylityöt ja vastaavasti lyhyemmän työajan haluminaan ajankohtina. Halutessaan voi toki tehdä myös 40-tuntista työviikkoa, mikäli katsoo sen kannaltaan parhaimmaksi järjestelyksi. Työajan säätelyminen on tärkeää silloin, kun tekee ylityötä. Jos tekee töitä yli 40 tuntia viikossa, on huolehdittava siitä, ettei tee yli oman jaksamisensa rajan.

Jaksaminen on hyvin yksilöllistä eivätkä kaikki työtavat välttämättä sovi yhdelle henkilölle. Joidenkin selviytymisstrategia on esimerkiksi se, että deadline lähestyessä paiskitaan töitä yötä myöten vaikka kahvin tai energiajuoman voimalla. Suururakan jälkeen tehdään sitten jonkun aikaa lyhyempää

työviikkoa. Selviytymiskeinoissa on siis vaihtelua kuten työtavoissakin. Tutkimustulostemme pohjalta esitämme nyt muutaman yksilölliseen ja sosiaalipsykologiseen työhyvinvointiin liittyvän kehittämisehdotuksen akateemisessa työssä. Ehdotuksemme liittyvät henkisen työhyvinvoinnin lisäämiseen **itsetuntemuksen lisäämisen, työmäärän säätelyn ja priorisoinnin sekä toimintojen järkipäätämisen ja ”sosiaalistamisen” kautta**. Nämä tekijät kytkeytyvät toisiinsa.

Itsetuntemuksen merkitys stressinhallinnassa

Koska eri ihmiset sietävät haitallista stressiä eri tavoilla, painottamme, että itse kunkin tulisi kartoittaa oma stressinsietokyvyn tilansa esimerkiksi tarkkailemalla tuntemuksiaan eri suurusten työmäärien edessä. Tulisi tarkkailla sitä, minkälaiset työt ja minkälainen työmäärä aiheuttaa stressin kokemuksia tai työn hallinnan tuntemusten vähenemistä. Näistä vihjeistä tulisi ottaa vaarin ja oppia laatimaan väljempää aikataulua silloin, kun stressaavia töitä on edessä. Silloin, kun almanakassa on jo melko täyttä, olisi hyvä osata olla ottamatta enää lisää töitä. **Oman jaksamisensa tunteminen** näyttäytyy siten tärkeänä mahdollisuutena ehkäistä haitallisen työstressin syntymistä. On siis osattava vetää raja siihen, minkä kokee päivittäin jaksavansa. Töitä tulisi pyrkiä priorisoimaan tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin ja tehdä aikataulunsa sen mukaisesti.

Myös työhyvinvointia (työkykyä) edistävä organisoitu toiminta on tässä merkityksessä arvokasta ja sitä tulisi pyrkiä kehittämään. **Henkiseen jaksamiseen ja yhteisöjen toimintaan liittyvää ymmärrystä ja asiantuntemusta** tulisi lisätä samalla myös yksittäisillä laitoksilla kuin yliopisto-organisaationkin tasolla. Jaksamisen ja ajankäytön ongelmat olisi mahdollista ottaa erillisteemoiksi laitoksen tai osaston kehittämispäiville, jolloin jokainen saisi pohtia näitä asioita omalla kohdallaan. Tarvittaessa tulisi hyödyntää ulkopuolisia konsultteja ja asiantuntijoita. Tämä ehkä lisäisi myös laitoksen tai osaston sisäistä yhteisöllisyyttä.

Henkisellä tai psyykkisellä työsuojelulla on olemassa perusta sekä terveystietä työpoliittisessa lainsäädännössä. Yliopisto-organisaatioiden henkilöstöosastoilla olisi kiinnitettävä entistä suurempaa huomiota henkiseen jaksamiseen työssä ja asenneilmasto olisi saatettava näille seikoille myönteiseksi organisaatiotasolla. Uupumistakin uhmaava kova työnteko voi olla yliopistoissa niitä kulttuurisia itsestäänselvyyksiä, joilla voi olla haitallisia seurauksia. **Työturvallisuuslainsäädännön sisältö henkisen työsuojelun osalta olisi tehtävä tunnetuksi ajanhallinnan ja henkisen jaksamiseen liittyvillä ohjeistuksilla ja ehkäisevien toimien kartoittamisella**. Nämä toimenpiteet tekisivät näky-

väksi henkisen jaksamisen problematiikkaa akateemisessa työssä työntekijät saisivat tätä kautta myös välineitä, joilla kehittää omaa itsetuntemustaan.

Työorganisaatioissa joudutaan kuitenkin aina kohtaamaan jännitteitä työnantajan ja työntekijän välillä. Kun työntekijän näkökulmassa korostetaan henkistä työtyytyväisyyttä, työnantajan näkökulmasta töiden tulisi kuitenkin hoitua tehokkaasti ja resursseja tuhlaamatta (Rajala 1997, 249). Työnantajan tulisi tunnistaa näitä jännitteitä, sillä työntekijän hyvinvointi on kuitenkin viime kädessä se tekijä, joka takaa parhaan mahdollisen lopputuloksen pitkällä aikavälillä.

Henkilökohtainen työsuunnitelma

Edellisessä alakohdassa on kyse itsetuntemuksen lisäämisestä suhteessa työn koettuihin vaikutuksiin. Tämä arviointi- ja oppimisprosessi tulisi kuitenkin ulottaa koskemaan kaikkia yksittäisellä laitoksella työskenteleviä ja mielellään osana henkilöstöpoliittista kehitystyötä. Näin onkin alettu toimia monilla työpaikoilla. Seuraavassa esittelemme lyhyesti sitä, miten työsuunnittelun pitäisi tapahtua yliopistotyössä.

Esimiehen kanssa tulisi laatia **henkilökohtainen työsuunnitelma**, jota käytännössä todella sovelletaan. Työsuunnitelmassa määriteltäisiin työhön liittyvät tavoitteet, velvollisuudet ja oikeudet sekä arvio omasta etenemisestä. Esimiehen kanssa tulisi käsitellä nämä työsuunnitelmat henkilökohtaisesti pohtimalla, ovatko tavoitteet ja siihen liittyvä työmäärä arvioitu realistiselle pohjalle aikataulun suhteen. Tällä tavoin työntekijä saisi jo aikaisessa vaiheessa työnsä tavoitteisiin liittyvää palautetta esimieheltään. Työntekijällä tulisi lisäksi olla oikeus keskustella työnsä tavoitteista ja tilanteestaan esimiehen kanssa useamminkin. Näitä tilaisuuksia voi kutsua vaikka **kehitys- tai tavoitete keskusteluiksi**. Puhuminen suunnitelmistaan henkilökohtaisesti esimiehen kanssa lisäisi sosiaalista työtyytyväisyyttä ja tunnetta työn tärkeydestä. Tämä lisäisi myös yhteishenkeä, joka auttaisi sitoutumaan työhön mielekkäämmällä tavalla.

Työsuunnitelmissa olisi syytä määritellä erittäin tarkasti asianomaisen työntekijän ydinvastuualue sekä siihen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. Tämä auttaisi **töiden priorisoinnissa**. Työn sisällöllinen suunnitteleminen on yksi tärkeä osa töiden priorisointia. Ottakaamme esimerkiksi väitöskirjaansa aloittavan assistentin. Hänelle tulisi määritellä selkeästi ne velvoitteet, jotka liittyvät suunnitelmalliseen väitöskirjantekoon. Tämän lisäksi ydinvastuualueeseen kuuluvat opetusvelvollisuus ja hallintotehtävät, jotka määritellään sisällöllisesti. Nämä työtehtävät tulisi mahdollisimman pitkälle eritellä työvaiheiden

mukaan ja tulisi myös pohtia, mikä on realistinen aikataulu tutkimustöiden valmistumiselle aikataulusidonnaisen opetus- ja hallintotyön puitteissa.

Myös tutkimustulosten julkaisemiseen liittyvä problematiikka olisi hyvä sisällyttää henkilökohtaiseen työsuunnitelmaan ja määritellä esimerkiksi artikkelien kirjoittamiselle sopivia ajankohtia. Suunnitelma oikaisisi osaltaan villinä rehottavia käsityksiä julkaisemisen vaikutuksesta tutkija/opettajan asemaan työyhteisössä. Henkilökohtainen julkaisemissuunnitelma olisi hyvä määritellä jo aikaisessa vaiheessa. Töiden etukäteissuunnitteluhan auttaa työn toteuttamisessa. Työsuunnitelmiin olisi hyvä palata esimiehen kanssa aina vähintään vuosittain ja pohtia jo saavutettuja tavoitteita ja jäljellä olevia tavoitteita aikatauluun nähden. Näissä palavereissa olisi hyvä pohtia myös työntekijän akateemisia tulevaisuudennäkymiä vallitsevan realistisen tilanteen mukaan.

Henkilökohtaisista suunnitelmista ja ydinvastuualueista huolimatta akateemisissa työssäkin joutuu tekemään paljon niin kutsuttua ”piilotyötä”. Esimerkiksi töiden suunnittelu, erilaiset kokoukset ja vaikkapa vain sähköpostiin vastaaminen tai tietotekniikan opettelu voi viedä enemmän aikaa, kuin siihen on varannut. Työsuunnitelmissa tulisikin pyrkiä **kartoittamaan piilotyön sisältöjä** ja ottamaan niitä huomioon. Lisäksi usein tapahtuu niin, että erilaisia töitä, kuten opetukseen ja hallinnolliseen työhön liittyviä velvollisuuksia tulee vähän väliä lisää. Tällöin tulisi pohtia mahdollisuuksia esimerkiksi työkiertoon ja töiden jakamiseen kollegoiden kanssa. Esimerkiksi tutkijoita voisi rekrytoida opettamaan ja luennoimaan erillistä korvausta vastaan. Opetuskuluja varten tulisi laitoksilla pitää yllä korvamerkittyä vararahastoa, josta voitaisiin maksaa myös esimerkiksi vierailevien luennoitsijoiden kuluja. Näin vähennettäisiin laitoksen perusopettajien työtaakkaa.

Opetusviroissa toimiville olisi lisäksi hyvä järjestää välillä **tutkimusvapaa-ta**. Järjestely antaisi tutkimismahdollisuuden niille henkilöille, jotka kokevat, ettei tutkimusta ehdi tehdä liiallisen opetusvelvollisuuden takia. Joillakin laitoksilla tutkimusvapaakokeilu on tuottanut myönteisiä tuloksia ja se on lopulta otettu käyttöön toimivana ja tervetulleena uudistuksena. Työtapojen vaihtaminen ja uusien työtapojen kehittäminen on järkevää ainakin opettamisessa. On esimerkiksi koetettava selvittää, maksaako vaivaa pitää opiskelijoille tenttiä vierailuluentosarjan yhteydessä, vai onko järkevämpää antaa opiskelijoiden laatia luentopäiväkirjoja. Vaihtoehdoista kannattaa aina pohtia myös opiskelijoille mielekkäintä tapaa oppia. On myös yritettävä edistää keskustelua hyväksi havaituista työtapoista opettajien keskuudessa.

Myös tutkijan ammattitaidon ylläpitäminen vaatii aika ajoin asenteiden ja tottumusten tarkistamista. Esimerkiksi tiedonhaun menetelmien hallitseminen on erittäin tärkeää. Näissä menetelmissä voi olla järkiperaistämisen varaa. Mahdollista olisi kehittää myös järjestelmää, jossa senioritutkijoita olisi mahdollista konsultoida työtapojen suhteen. **Mentorointijärjestelmä**

eli menetelmä, jossa kokenut työntekijä opastaa työntekijöitä työssään henkilökohtaisen kokemuksensa nojalla voisi toimia erinomaisesti akateemisessa ympäristössä. Tämä voisi olla valtava aikasäästö niille nuorille tutkijoille, jotka vasta tullessaan opettelevat talon tapoja ja ovat juuri alkaneet kartoittaa tutkijan ammattitaitoaan. Aikaa yhden tutkimuksen suorittamisellehan ei ole nykyisellään rajattomasti.

Töiden priorisoinnin kehittäminen, toimintojen järkipäristäminen ja työsuunnitelman käyttöönotto edistäisivät työhyvinvointia sekä henkilökohtaisella että työyhteisötasolla. Selkeät tehtäväkuvat ja ydintoimintojen erottaminen vähemmän tärkeistä töistä olisivat työsuunnitelmien teon tärkeät tavoitteet. Myös ajankäytön sääteleminen vuositasolla olisi mahdollista tehdä nykyistä järkipärisemmäksi ja vähemmän stressaavasti. Tähän liittyen tutkija/opettajat voivat tietenkin käyttää hyväkseen akateemisen työn vapausasteita, jotka mahdollistavat miettimistaukoja aina kun tutkimus ei suju.

Sosiaalinen tuki ja yhteisöllisyys

Aineistomme valossa näyttää vahvasti siltä, että akateemisiin työyhteisöihin kaivataan lisää yhteisöllisyyttä. Vaikka haastatteluaineistoja eritellessämme huomasimme myös sen, että yhteistyö on joillakin laitoksilla lisääntynyt niin ammattikäytäntöjen kuin päätöksenteonkin tasoilla, muutamat haastateltavat olivat kuitenkin hyvin halukkaita kehittämään akateemisen yhteisöllisyyden muotoja edelleen. **Sosiaalisen tuen tarve näyttäytyy hyvin ilmeisenä.**

Akateemista työstressiä koskevissa tutkimuksissa onkin todettu, että kun tiedon merkitys korostuu työsuorituksessa ja näiden töiden suhteen tapahtuu ylikuormitusta, ollaan alttiina voimakkailla stressikokemuksille. Sosiaalisen tuen merkitys olisi silloin tärkeää esimerkiksi työn jakamisen muodossa (Fisher 1994, 75-83). Sosiaalisesti tueksi nimitetään yleisesti niitä voimavaroja, jotka riippuvat ihmisten kytkennöistä toisiin yksilöihin, ryhmiin ja yhteisöihin (Newcomb 1990 ja Uutela 1998, 208). Sosiaalinen tuki voi edistää ihmisen hyvinvointia ja mielenterveyttä ja se voi vähentää merkittävästi koettelevissa tilanteissa esiintyvää elimistön rasitusta. Laitokselta voi löytyä henkilöitä, jotka ovat halukkaampia opettamaan kuin toiset ja toiset viihtyvät taas hallinnollisen työn parissa. Näitä yksilöllisiä prioriteetteja olisi mahdollista kartoittaa ja jakaa työtä niiden mukaisesti.

Tutkimuskirjallisuudessa sosiaalisen tuen määritelmässä tukeudutaan tavallisimmin verkostonäkökulmaan, jonka mukaan sosiaalisten suhteiden määrä ja laatu ratkaisevat sosiaalisen tuen merkityksen yksilön elämäntilanteessa. ”Merkitsevät muut” ovat läheistuen antajia, jotka tavallisimmin koostuvat perheenjäsenistä ja ystävistä. ”Vaihdantaverkoista” on kysymys niiden henkilöiden

suhteen, joilta vastavuoroista tukea on periaatteessa saatavilla. ”Vuorovaikutusverkot” kattavat tavallisimmat seurustelusuhteet, kun taas ”globaaliverkot” muodostuvat kaikista molemmiin puolin tutuista henkilöistä. (Milardo 1992 ja Uutela 1998, 208-209.)

Tämän nelijaottelun mukaisesti voimme järkeillä, että työyhteisössä voi esiintyä kaikkia näitä verkostotyyppisiä tai sosiaalisen tuen antajien tyyppisiä. Kuitenkin kaikilla yksilöillä ei työyhteisöverkostossaan välttämättä ole olemassa merkitseviä muita eli esimerkiksi perheenjäseniä tai edes ystäviä. Akateemiset kollegat kuuluvat siis ainakin vaihdanta-, vuorovaikutus- ja globaaliverkkoihin, joiden suhteen päivittäinen sosiaalisen tuen mahdollisuus on periaatteessa olemassa.

Työyhteisötasolla päivittäiset vuorovaikutussuhteet näyttäytyvät tärkeimpinä sosiaalisen tuen lähteinä. Välillä olisi hyvä järjestää aikaa kollegan kanssa rupattelemiselle, jotta työ ei uuvuttaisi itsenäisellä luonteellaan. Vaihdantasuhteisiin voisivat kuulua esimerkiksi etäisyyden päässä olevat kollegat, joiden taholta sosiaalinen tuki on mahdollista. Akateemisessa työssä vaihdantaverkot voivat koostua esimerkiksi tutkimusryhmän jäsenistä ja tai sellaisista akateemisista tuttavista, joilta tukea voi pyytää ja myös olettaa saavansa, vaikei heidän kanssaan olisikaan säännöllisissä vuorovaikutussuhteissa.

Erilaisten yhteisöllisyyden muotojen kehittäminen luo akateemisiin työyhteisöihin enemmän yhteishenkeä ja kasvattaa sosiaalista pääomaa. Akateemisen yhteistyön muodot ovat tutkijaverkostojen lisääntymisen myötä tulleet yhä monimuotoisemmiksi. Tutkimusverkostojen merkitys voi olla tärkeä sosiaalisen tuen lähde esimerkiksi silloin, jos samalla laitoksella ei työskentele muita saman tutkimusryhmän jäseniä. Päivittäiset vuorovaikutussuhteet laitoksella eivät siis välttämättä kuitenkaan edusta kaikille ammatillisen tuen syvällisintä muotoa.

Sosiaalinen tuki voi muotojensa suhteen koostua esimerkiksi jutteluhetkestä kollegan kanssa tai mahdollisuudesta pohtia yhdessä tutkimukseen tai opettamiseen liittyviä probleemoja. **Kaivataan ennen kaikkea vuorovaikutusta**, oli se sisällöltään sitten ammatillisia kysymyksiä käsittelevää, tai vaikkapa työssä jaksamista koskevaa epävirallista puhetta.

Sosiaalisen tuen merkitys tulisi tiedostaa organisaatio- ja laitostasolla ja pyrkiä kehittämään tätä koskevia systemaattisia käytäntöjä, sillä tuki ei ankarasti kilpailevassa yhteisössä välttämättä hoidu itsestään epävirallisella tasolla eli toinen toistaan vapaaehtoisesti hoitavien ihmisten kautta. Virallisen tason merkitys on huomattava työyhteisön sosiaalisissa suhteissa. Esimerkiksi yhteisiä päätöksenteon alla olevia asioita täytyy pohtia henkilökuntakokouksissa tai muissa tilaisuuksissa ja kokouksia on hyvä pitää säännöllisesti. Tiedonkulun ongelmiahan on kuitenkin aina jollakin tasolla olemassa. Säännölliset henkilökuntakokoukset ja keskustelutilaisuudet sekä pöytäkirjojen julkisuus

mahdollistavat kuitenkin sen, että kukaan ei jää tiedon ulottumattomiin; ainakaan periaatteessa. Esimieheltäkin on täysin mahdollista saada sosiaalista tukea, joko ”epävirallisesti” tai ”virallisesti” siten, että tapaamista nimitetään ”työnohjaukseksi” tai ”kehityskeskusteluksi”. Esimiesten ja alaisten välisten suhteiden kehittäminen ilmentää hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Tieto siitä, että esimies pitää työtä ja työpanosta tärkeänä lisännee työmotivaatiota, -viihtyvyyttä ja -hyvinvointia huomattavasti.

Sosiaalista tukea lisääviä ammattikäytäntöjä tulisi mielestämme kehittää edelleen. Haastatteluissahan ilmeni, että yhteistyömuodot opettajien ja laitostenkin välillä ovat lisääntyneet. Esimerkiksi opettamista olisi hyvä jakaa yhteiskursseihin, jolloin jaetaan ja syvennetään tieteellistä tietämystä ja joiden puitteissa yhteinen suunnitteleminen ja ongelmien pohtiminen tulisi mahdolliseksi. Mikäli tämänkaltaiset yhteistyömuodot eivät ole mahdollisia, opettajien olisi hyvä pitää vähintään yhteistyöpalavereja, joiden puitteissa käsiteltäisiin erilaisia opettamisen ympäriltä nostettuja teemoja. Ongelmien jakaminen lisäisi yhteenkuuluvaisuutta ja myös ammatillista osaamista.

Tutkijaseminaarien yhteydessä sosiaalisen tuen mahdollisuus on oivallinen niin ammatillisessa kuin epävirallisessakin mielessä. Seminaarien ympärillä tulisi olla mahdollisimman paljon aikaa puida myös niitä kysymyksiä, jotka nousevat konkreettisista työmenetelmistä ja työnteon tavoista tutkimustyön ympäriltä, olipa kyseessä sitten vaikkapa elektroniseen tiedonhakuun liittyvät ongelmat tai muu vastaava. Keskustelemalla työn asettamista ongelmista muiden tutkijoiden kanssa tulisi mahdolliseksi löytää ratkaisuja mieltä askarruttaneisiin kysymyksiin. Sosiaalista tukea lisääviä epävirallisempia käytäntöjä on epäilemättä usealla akateemisella laitoksella olemassa. Ystävä- ja kollega-piirien myötä kokoontuvat epäviralliset ”kerhot” tai ”seurat”, joiden puitteissa vaikkapa ruokailaan ja pidetään yllä ammatillisia ja henkilökohtaisia vuorovaikutussuhteita. Nämä piirit tarjoavat hyvän mahdollisuuden sosiaaliseen tukeen silloin, kun pohditaan ammatillisia kysymyksiä tai jaksamisongelmia. Tämän kaltainen vapaamuotoinen vuorovaikutus on äärimmäisen tärkeää ammattikäytäntöjen ja yksinäisen työskentelyn vastapainoksi.

Sosiaalisen tuen määritelmässä korostetaan kuitenkin vastavuoroisuusperiaatetta, eli tuen saanti riippuu halukkuudesta vastaanottaa sitä (Uutela 1998, 210-211). Sosiaalisen tuen saaminen tai ulkopuolelle jääminen yhteisössä on pitkälti kiinni siitä, kuinka halukas on vuorovaikutukseen muiden kanssa. On oltava valmis tarjoamaan tukea, mutta tuen puutteessa on myös osattava lähteä sitä hakemaan.

3 Työhyvinvointi ja yliopisto organisaationa

3.1 Yliopisto pulmallisena työorganisaationa

Mikä yliopistotyön organisoinnissa kiikastaa?

Yliopistotyötä organisoidaan kansallisella ja kansainvälisellä yliopisto-poliittisella tasolla ("makrotaso"), yhdessä yliopistossa ja laitoksessa (mesotaso) sekä yksittäisen tiimiin ja työntekijän suhteen (mikrotaso) (vrt. Becher & Kogan 1993). Täten akateemista organisaatiota ja sen ongelmia voidaan tarkastella kaikista näistä kolmesta näkökulmasta. Näin teemme mekin, vaikka pääpaino onkin yliopiston oppiainelaitoksen organisoinnin tarkastelussa.

Tutkimuskirjallisuudessa organisaatiolla tarkoitetaan usein sosiaalista ryhmää ja järjestelmää, joka toteuttaa tiettyjä tavoitteita ja päämääriä. Toiseksi yksilöiden ja ryhmien välillä on organisaatiossa aina jonkinmoinen työnjako ja erilaiset roolit. Kolmanneksi organisaatiossa on sovittu vallankäytöstä eli on olemassa tietynlainen päätöksentekojärjestelmä. Neljänneksi organisaation olemassaolo edellyttää viestintää ja vuorovaikutusta ennen muuta organisaation sisällä, mutta myös suhteessa ulospäin. (vrt. Gabriel ym. 2000, 332-333.)

Tässä pääluvussa tarkastelemme haastattelu-aineiston, tutkimuskirjallisuuden ja osin myös kirjoittajien omien kokemusten valossa yliopisto-organisaation pulmia. Suuntaamme katseemme erityisesti kahteen ongelma-alueeseen: 1) yliopistotyön muuttuvat ja ylimitoitettut tehtävät ja 2) huonosti toimiva päätöksenteko ja akateeminen johtajuus.

Ylimitoitettut ja hallitsemattomat tehtävät

Suomalaisilta yliopistoilta odotetaan suhteessa niiden opettajaresursseihin liian paljon. Esimerkiksi vuosina 1985-1999 opettajien määrä lisääntyi vain yhdellä

prosentilla, kun yliopistoissa suoritettujen tutkintojen määrä lisääntyi samaan aikaan peräti 70 prosenttia (Kota-tietokanta 2002).

Riittämätön perusrahoitus ja ajan puute koettiin myös tutkimuksen kannalta suurimmiksi ongelmiksi Erkki Kaukosen johtaman tutkimusryhmän analyysissä, jossa vastaajat edustivat 17 suomalaista yliopistoa. Vastaajista 70,3 % katsoi, että riittämätön perusrahoitus vaikeuttaa melko tai erittäin paljon laitoksen tutkimustoimintaa samalla kun 70,3 % vastaajista katsoi, että kiire/ajan riittämättömyys vaikeuttaa myös samantasoisesti tutkimustyötä. (Hakala ym. 2003, 91.)

Yliopiston työhyvinvointiprojektin haastatteluissa tehtävien kasvua kuvattiin muun muassa seuraavasti:

HTO: ”Meillähän tehtiin se tieteellinen arviointi tässä muutama vuosi sitten ja nytten tänä vuonna oli tämä opetuksen ja tutkimuksen arviointi. (.....) Että painetta on saada julkaistua sitä ja tätä ja tehtyä sitten ihan ajan hermolla olevaa tutkimusta tai niin edespäin. Kyllähän silloin, kun mä tulin laitokselle X vuonna 1989, niin kyllähän siellä oli paljon semmosta akateemista henkilökuntaa, joka oli jo ajat sitten luovuttanut tieteellisen tutkimuksen työn tekemisen ja hoiti sen päivittäisen rutiinin ja päivittäiset opetukset eikä siinä ollut sit pahemmin esimerkiksi opetuksen kehittämistä ja semmosia (.....).”

HTYKY: ”Joo kyllähän se , kyllähän se jossain määrin erilaiselta näyttäytyy työ tuolla opetus- ja tutkimuspuolella. Juuri tää ongelma on siinä, kun pitää tehdä tutkimusta ja pitää tehdä opetusta . Että miten saat tämän ajan riittämään kaikkeen (.....).”

Oili-Helena Ylijoki ja Hans Mäntylä päätyivät tutkimuksessaan, joka kohdistui 52 suomalaisen tutkija/opettajaan, siihen, että tutkittavilla oli viisi aikaperspektiiviä: aikataulu-aika, institutionaalinen aika, sopimusaika, ajaton aika ja henkilökohtainen aika. Ongelmallista oli se, että ajaton aika (esimerkiksi tieteellisen kirjallisuuden lukemiseen ja vapaamuotoiseen tutkimuskysymysten pohdiskeluun käytettävä aika) ja henkilökohtainen aika (esimerkiksi arkiaskareisiin käytettävä aika) jäivät erittäin vähäiseksi. (Ylijoki & Mäntylä 2002.)

Yliopistotyö ei enää ole – jos se sitä on ollutkaan – Suomessa mitään suojatutyötä. Tutkija/opettajien tulee suoriutua päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja vuosittain paljosta työstä. Sama tilanne on myös esimerkiksi Isossa-Britanniassa. Tätä on kuvannut jo siteerattu, brittiläinen korkeakoulututkimuksen teoreetikko Barry Barnett (2000, 42) vertaamalla tulosvastuuta ja suoritus-hakuisuutta ”uuteen yhdistävään kertomukseen”, joka pakottaa kaikki tutkijat ”tulossuorittajiksi”. Hän (emt., 42) kirjoittaa seuraavasti:

“In this performativity, a new unifying narrative is emerging, one that strikes at the core of the Western university as a site of disinterested reason.(.). Vive la difference, yes. Let us be epistemological egalitarians, but if only it were true. The truth is that we all - or almost all - are performativists now.”

“Juuri tästä suorituskykyisyydestä on kehittymässä sellainen uusi yhdistävä kertomus, joka rikkoo intressittömään järkeen perustuvan länsimaisen yliopiston ytimen. (...) Eläköön se ero; kyllä. Olkaamme kaikki tietoteoreettisesti tasa-arvoisia, mutta vain jos olisi totta. Totuushan on siinä, että me kaikki - tai ainakin melkein kaikki - olemme nykyään suorittajia.” (suom. I. P.)

Työtehtävien paine kulminoituu opetuksessa siihen, että laitosten on tuotettava vuosittain tietty määrä maistereita ja tohtoreita. Tässä probleemana on se, että vaadittavien tutkintojen määrä on usein liian korkea eikä tulosneuvotteluissa sitä ole juuri mahdollista laskea. Yksittäiset yliopistot ovat vain vähän voineet vaikuttaa siihen, mitä opetusministeriö ja vaihtuvat hallitukset ovat niiltä vaatineet. Näin siitäkin huolimatta, että 1990-luvulla yliopistot vapautettiin opetusministeriön tarkasta normikohtaisesta ohjauksesta (vrt. Raivio 2001).

Yliopistojen ja opetusministeriön vuotuisissa tulosneuvotteluissa ei ole paljon pelivaraa: yksittäisen yliopiston on käytännössä pakko suostua siihen, että se pyrkii tuottamaan tietyn määrän maistereita ja tohtoreita annetuilla resursseilla. Ongelmia on ilmennyt esimerkiksi siinä, että yliopisto on joutunut tarjoamaan ”alimitoitettuja urakkatarjouksia” eli vastaamaan koulutusalaan liian niukin resurssein. Yliopistojen on vaikeaa opetusministeriön kanssa käytävissä neuvotteluissa jälkepäin keventää urakkaansa eli vaatia tavoitteena olevien tutkintomäärien olennaista vähentämistä ilman, että resursseja vähennettäisiin samalla. Täten yliopistot – viime kädessä laitokset – joutunevat alentamaan opetuksen tasoa. Ne joutunevat tinkimään laadusta, kun määrästä ei käytännössä voi tosiasiallisesti neuvotella.

Myöskään yksittäisen laitoksen ja yliopiston johdon välisessä tulosneuvottelussa ei käytännössä ole kyse aidosta neuvottelutilanteesta. Perustavat raamit ovat useimmissa tapauksissa jo lyöty lukkoon ja täten neuvottelut ovat enemmänkin pakolliset tulostehtävät vahvistava keskustelutilaisuus.

Laitosten ”pisteiden määräytymistä” ja budjettikysymyksiä tulosohjauksessa sekä näihin liittyviä ongelmia kuvattiin myös haastattelussa:

JTYKY: ”Niin, meille kerrottiin niin, että kerroin määrityksi sen, mukaan, kuinka paljon opetuksesta opiskelija sai oman laitoksensa sisältä päin. Ja nyt me olemme koko ajan rohkaisseet, että meidän opiskelijoiden pitäisi opiskella myös sivuaineita, (...). Paljon meillä on opiskelijoita muissa aineissa. Ja silloinhan meidän tilanne näyttää huonolta.”

Toisaalta tuloksetuloituksessa on vaikeutena se, että opiskelijoiden valmistumisvuotta on vaikea ennakoita, muun muassa siksi, että opiskelijat – erityisesti opintojen loppuvaiheessa – ovat usein työssä. Valmistumista on vaikea patistaa.

HTO: ”Niin sitten, kun pistää sähköpostia etten oo kuullu susta puoleen vuoteen, ett onko gradu edistyny niin ei, ett tässä on ny työtä ja golfia, ett ei oo oikein edenny. Eihän sillä muuten olis väliä, mutta kun laitos tarvii ne tulospisteet ja rahat.”

Akateemisen työn organisoinnissa ongelmana ei ole vain liiallinen työn määrä vaan myös **vaadittavien tehtävien laadullinen ongelmallisuus**.

Esimerkiksi tutkimuksen ja opetuksen mielekäs yhdistäminen on useissa tapauksissa vaikea tehtävä. Laajassa brittiläisessä tutkimuksessa eriteltiin yliopiston tutkija/opettajien akateemista identiteettiä. Nuoret pitivät opetustyöstä etupäässä vain silloin, kun se integroituu hyvin heidän tutkimustyöhönsä. (Henkel 2000, 187-209, 251-266.)

Haastatteluissa tätä työn kaksinaisuuden hankaluutta kuvattiin esimerkiksi seuraavasti:

HTO: ”Niin, että pystyvät koko ajan tekemään sekä tutkimusta että opetusta. Se on lähinnä näissä tietynlaisissa opettajatutkija-ammateissa, että miten pystyvät niin kun hoitamaan kaikki asiat, kun joutuu vähän kilpailemaan. Sitten kuitenkin, tekemään eri asioita. Joutuu sirpalemaisesti tekemään eri asioita. Joutuu jakamaan työaikansa opetuksen ja tutkimuksen ja muitten töitten välillä. Se on varmaan sellanen kehä.”

Haastatteluissa toki korostui myös se, että monet pitivät työtä rikastavana tekijänä sitä, että työhön sisältyi sekä tutkimusta että opetusta.

Kuitenkin tutkimuksen ja opetuksen suhde on mielekkäällä tavalla organisoitavissa useimmissa tapauksissa. Sen sijaan paisuneiden hallintotehtävien niveltäminen tutkimus- ja opetushenkilöstön työhön on tätä vaikeampi tehtävä.

HTO: ”Semmoset asiat (tutkimus ja opetuksen kehittäminen; lisäys IP) jää usein niin kuin näiden pienten asioiden jalkoihin. Niin, kun semmoseen pitäis niin kuin ehtiä istua ja mieltiä ja paneutua niin. Niin semmosia asioita ei kerta kaikkiaan ehdi hoitaa; kun ei koskaan oo sitä aikaa istua ja paneutua siihen. Monet asiat. (...) niinku nyt tämmönen ja tämmönen lausunto pitää saada aikaseksi siihen ja siihen päivämäärään mennessä niin semmoset tulee sit hoidettua, kun on olemassa ulkonen pakko (.....). Mut sitte monet semmoset asiat, jotka liittyvät

tutkimustyöhön, kun siihen monesti ei ooo olemassa ulkoista pakkoa, että tää käsikirjoitus täytyy saada tehtyä tähän ja tähän päivämäärään mennessä, niin semmoset helposti sitten lipsuu (...)”

Laitostasolla on jatkuvasti ongelmallista se, kuinka integroida tutkimus, opetus, asiantuntijatoiminta ja hallinnollinen työ. Mäntylä (2000) tutki akateemista työtä kolmessa laitoksessa ja kolmessa eri pääkaupunkiseudun korkeakoulutusta antavassa oppilaitoksessa. Vertailussa ilmeni että, nämä laitokset erosivat selvästi siinä, kuinka työ oli organisoitu. Tämä ero koski myös hallintoa ja johtamista. Yhdessä laitoksessa hallinto oli lähinnä professorien vastuulla. Toisessa hallinnolliset tehtävät ja toiminnan ohjaaminen oli koko seniorikunnan huolena. Kolmannessa hallinto perustui projekteihin, joita professorit ja ryhmien vetäjät hallinnoivat.

Myös Johanna Hakala ja Outi-Helena Ylijoki (2001) ovat tutkineet kolmen erilaisen laitoksen senioritutkijoita ja he havaitsivat neljä tyyppiä tutkimusorientaatioita eli tutkijaidentiteettejä: 1) perustutkimusta painottava akateeminen tutkija (academic), 2) kansalaisyhteiskuntaa ja kansalaisia auttamaan pyrkivä tutkija (civil society), 3) valtiolliselle päätöksenteolle välineitä tuottava tutkija (state-governmental) ja 4) kaupallisia markkinoita hyödyntävä tutkija (entrepreneurial). Tutkimuksen mukaan näiden orientaatioiden ristipaineet koettiin haastateltujen tutkijoiden parissa pulmallisina.

Tähän liittyy ongelma **työn määrän ja laadun suhteesta**. Jotta kaikesta sovitusta selvittää, on alennettava laadun tasoa. Näin esimerkiksi opiskelijan saaman opetuksen ja ohjauksen laatu voi laskea. Tutkijalla on yhä suurempi paine syyllistyä tutkimusvilppiin; esimerkiksi tekaistujen tulosten esittämiseen, tulosten väärentämiseen ja kaunisteluun ja muiden tutkijoiden tulosten tai tekstien esittämiseen omina (Karjalainen & Saxén 2002).

Yhtä kaikki tehtävien moninaisuus on tuottanut ja tuottaa juuri laitostasolla hankalia pulmatilanteita. Esimerkiksi vain harvoilla laitoksilla on ollut mahdollista perustaa uusia alayksiköitä ja virkoja, jotka huolehtivat ”kolmannesta tehtävästä” eli muun muassa tilaustutkimuksista, konsultoinnista, täydennyskouluttamisesta ja alueellisista asiantuntijatehtävistä. Näin perinteisten tutkija/opettajien on pitänyt nopeassa tahdissa kehittää omaa osaamistaan. Täten ennestäänkin suuri kuormitus on kasvanut laadullisesti uusilla vaatimuksilla. Kuormituksen yksilöllistä hallintaa tarkastelimme jo aiemmin.

Ongelmallista on myös annettujen tehtävien arviointi jotakuinkin samoin kriteerein erilaisia tieteitä edustavissa laitoksissa. Pääsääntöisesti tutkintoja tulisi tuottaa samassa ajassa ja samojen opetusresurssien turvin yhtä paljon. Tutkimuksen tuottoisuudessa esikuvana ovat käytännössä formaaliset tieteet ja luonnontieteet, joissa kansainvälisten referee-artikkelien määrä ja sitaattindeksit ovat luonteva ja perusteltu tapa arvioida tutkimuksen tuotosta. Nämä

”konvergenttien, kovien ja urbaanisten alojen” kriteerit eivät kuitenkaan sovi samalla painolla osin ”divergentteihin, pehmeisiin ja ruraalisiin” osin kansallisiin yhteiskuntatieteisiin ja humanistisiin tieteisiin (Becher 1999).

Yliopistojen ohjaus ei juurikaan ota huomioon laitosten erilaisuutta ja paikallisia työkuultureja. Laitokset, oppiainelaitoksina, edustavat hyvin erilaisia tieteenaloja: formaalisia tieteitä, kovia ja pehmeitä luonnontieteitä, erilaisia yhteiskunta- ja kulttuuritieteitä. Näissä tieteissä tutkimuskulttuuri, julkaisemisen tavat, opetusmetodit ja oppimisorientaatiot eroavat toisistaan merkittävästi. (Becher 1989 ja Kekäle & Lehikoinen 2000.)

Esimerkiksi kielten laitoksissa on pakko olla paljon pienryhmissä tapahtuvaa lähiopetusta.

HTO: ”Mutta siinä ((tulosohjauksessa) liian vähän huomioidaan eri laitosten erilaatuisuutta. Esimerkiksi meidän ongelma on tämän nykyisen tulorahamallisynteesin mukaan se, että (....) meillä opetus on melkein oltava kädestä pitäen opetusta ja pieniä ryhmäkokoja, kun monessa muussa tiedekunnassa pystytään opettamaan kun ihmiset lukee jotain kirjaa. Ne lukee sitä itseksensä tai 2000:lle ihmiselle pidetään luentoa siitä. Mutta täällä se ei niin paljon onnistu, koska se opetus on käytännönläheistä. Se tulosvastuupuoli ei ehkä niin hyvin toimi täällä.”

Tulosohjaus onkin osaltaan toteuttanut ”Matteus-strategiaa”, jonka tuloksena niille joilla on, annetaan, kun taas siltä, jolla ei ole otetaan pois sekini, mikä hänellä on (Niiniluoto 1984). Vaikka yksittäisiä tieteenaloja ei Suomessa ole juurikaan kokonaan lakkautettu tulosohjauksen myötä, niin laitosten välinen eriarvoisuus on kasvanut. Tämä puolestaan on suuresti vaikuttanut kutistuneiden ja uhanalaisten laitosten toimintaan ja henkilökunnan työhyvinvointiin.

Vaikka on ymmärrettävää, että yliopistojen on kyettävä uudistumaan muun yhteiskunnan muutoksen mukana ja joskus sen edellä kävijänä, niin ilmeisesti suomalaisilta yliopistoilta on esimerkiksi viimeisen neljännesvuosisadan aikana vaadittu liian nopeasti ja hallitsemattomasti liian monia rakenteellisia uudistuksia. Näitä ovat esimerkiksi hallinnon uudistukset, tutkintorakenteen uudistaminen, arviointikulttuurin kehittäminen, tulosohjaus, taloudellis-alueellinen vaikuttaminen, yhteistyö ammattikorkeakoulujen kanssa ja opetus-tekniikan mullistaminen.

Ylisummaan yksittäisen yliopiston tasolla ongelmallista on se, kuinka kehittää henkilöstön määrällisiä ja laadullisia resursseja siten, että kyetään ylläpitämään tasokasta perustutkimusta ja tuottamaan perustutkintoja ”sovittu määrä”. Tämähän edellyttää muun muassa sitä, että kyetään takaamaan henkilöstölle riittävät materiaaliset työolosuhteet ja kohtuullinen palkka. Tämän lisäksi yliopistojen on jo nyt erilaisten erillislaitosten ja yksittäisten projektien avulla

pitänyt huolehtia asiantuntijapalveluista ja muista alueellis-yhteiskunnallisista vaikuttamistehtävistä.

Työhyvinvointiprojektin haastatteluissa nämä kysymykset yliopistotyön tehtävistä eivät puhuttaneet paljoakaan. Tähän lienee monta syytä. Ensinnäkin ainakin kolme tähän projektiin osallistuvaa laitosta pärjäävät – kaikesta huolimatta – suhteellisen hyvin. Toiseksi haastateltavat ottivat ikään kuin itsestään selvyytensä sen, että sekä yksittäisten työntekijöiden että laitosten – kuten myös yliopistojen – on sukkuloitava erilaisten tutkimus-, opetus-, asiantuntija- ja hallintotehtävien välillä. Kolmanneksi tähän liittyy varmaankin myös se, että yksittäisen työntekijän ja laitoksenkin näkökulmista käsin ei näihin yliopistojen tehtäviä koskeviin korkeakoulupoliittisiin kysymyksiin koeta voitavan juuriakaan vaikuttaa. Neljäs syy lienee yliopistotyön itsenäisyys eli jos työntekijä on tutkija, häntä askarruttavat silloin vain oman tutkimuksen kysymykset.

Onko akateeminen johtaminen harvainvaltaa ja vastuuttomuutta vaiko demokratiaa ja vastuullisuutta?

Mistä johtamisessa on kyse?

Organisaatiotutkimuksessa (ks. esim. Knight & Throwler 2001) johtaminen on usein jäsennetty kolmena erityyppisenä toimintona: 1) toimintojen ohjaamisena (leading), 2) johtajuutena (leadership), 3) hallintona/hallinnointina (management). Johtamisella toimintojen ohjaamisena tarkoitetaan lähinnä koettua ymmärrystä toimijan tavoitteista ja niistä toiminnoista, joita tulisi tehdä. Tämä johtamisen merkitys on käytössä esimerkiksi silloin kun puhutaan henkilön itse-johtamisesta. Johtajuus taas merkitsee joko toimijan (esim. henkilön tai ryhmän) muodollista tai epämuodollista johtavaa roolia toiminnassa ja organisaatiossa. Hallinto taas merkitsee niiden operationaalisten tekojen suorittamista, jota ryhmän (organisaation) tavoitteiden aikaansaaminen edellyttää. Yliopistojohtamisessa johtamisen alalajit ovat kaikki esillä; pitkälti toisiinsa kietoutuneina.

Tarkastelemme johtamista kolmella tasolla. Ensinnäkin on olemassa yksittäisen tutkija/opettajan taso, toiseksi tiimin taso (esim. tutkimusprojekti) ja kolmanneksi laitostaso. Yliopistoissa kuten monissa muissakin asiantuntija-organisaatioissa on toimintojen ja koko organisaation johtaminen kasvavassa määrin juuri yksilöiden ja tiimien vastuulla. Näin siitäkin huolimatta, että laitosjohtajalla on paljon päätöksentekovaltaa.

Johtamisen delegointi perustatasolle näkyy esimerkiksi siinä, että senioritutkijasta tulee eräänlainen työnantaja ja toimitusjohtaja. Tutkija kehittää tutkimussuunnitelman ja pyrkii hankkimaan sille rahoitusta. Mikäli rahoitusta

tulee, hänen tulee rekrytoida tutkijoita ja tutkimusapulaisia toteuttamaan tutkimusta. Tutkimuksen loppuvaiheessa senioritutkijan tulee taas aloittaa uuden hankkeen suunnittelu. Tätä kautta ”tutkijaidentiteettiini sisältyy aimo annos yrittäjyyttä”. (Hakala ym. 2003, 126-127.)

Laitostasoa on tätä nykyä suomalaisessa yliopistossa keskeinen johtamistaso. Laitoksen ja viime kädessä laitosjohtajan johtaminen kulminoituu hallintoon eli hallinnointiin. Laitosjohtajalla on paljon – ainakin muodollista – hallintovaltaa. Tässä alaluvussa tarkastellaankin akateemisen johtamisen ongelmia juuri laitostason (mesotason) kysymyksinä; unohtamatta työntekijää ja tiimiä (mikrotaso) sekä yliopistokokonaisuutta ja yliopistojärjestelmää (makrotaso).

Viime vuosina on johtamisen luonne suomalaisissa yliopistoissa muuttunut paljon. Laitosjohtajan muuttunutta tehtäväaluetta kuvattiin haastatteluissa osuvasti:

HTO: ”Mä olin aikaisemmin yhden vuoden tämän meidän pienemmän yksikön esimiehenä. Silloinhan se oli kovin, kovin paljon helpompaa. Siis esimiehellä oli aika vähän velvotteita. Nythän on tämä taloudellinen osaaminen ja vaativuus lisääntynyt hirtävänä, koska meillä on koko laitoksen taloudenhoito, myös palkat tänä päivänä. Aikaisemmin ei tarvinnut huolehtia. Palkkamenot on kuitenkin yli 90 prosenttia koko meidän taloudesta. Ja aikaisemmin ne hoidettiin kokonaisuudessaan keskushallinnosta. (.....). Nyt täytyy kokonaisvaltaisesti suunnitella koko systeemi. Esimiehellä vaaditaan aivan eri tavalla.”

Amerikkalaiset yliopistohallinnon tutkijat Walter Gmelch ja Val Miskin (1993, 10-11) ovat esittäneet tutkimus ja opaskirjallisuuden meta-analyysin perusteella, että laitosjohtajan tulee sukkuloida neljässä erilaisessa roolissa: henkilöstön kehittäjänä (faculty developer), hallintojohtajana (manager), toiminnanjohtajana (leader) ja oppiaineen asiantuntijana (scholar). Miten nämä on onnistuneesti yhdistettävissä?

Erittelemme seuraavassa, sekä projektin haastattelujen että tutkimuskirjallisuuden valossa, kolmea akateemisen johtamisen ongelmavyyhteä: 1) johtamiskulttuuria ja johtamismalleja, 2) yliopistojen tulosjohtamista ja 3) henkilöstöjohtamista osana akateemista johtamista.

Ongelmalliset akateemiset johtamismallit

Tutkimusprojektin haastatteluissa johtamista yliopistoissa tarkasteltiin eri näkökulmista. Ensinnäkin oltiin sitä mieltä, että laitosjohtajia on monta laatua.

HTYKY: ”Kyllä (...) mun mielestä ei voi olla tyypillistä johtajaa. Tiedän esimerkiksi että on ollu semmosii johtajia, jotka ovat just jäämässä eläkkeelle ja jotka hyvin skarpisti hoitavat kaikki työyhteisön hyvinvointiin liittyvät asiat. Sitten on semmosia, jotka ovat just tulleet laitoksille just valmistuneet eli saaneet väitöskirjansa valmiiksi ja ovat esimiehiä ja heillä on homma hanskassa. Että niitä löytyy siis nuorista ja niitä löytyy vanhoista, jotka hoitavat leivinkänsä (...) erinomaisesti. Mut sitten on välillä joukossa semmosia myöskin, jotka eivät halua paneutua siihen puoleen.(....). Puuttuu näitä ihmissuhdetaitoja, joka on niin kuin isompi miinus. (.....). Siitä aiheutuu paljon harmia (.....)

Kysymys laitosjohtajan halusta tulla laitosjohtajaksi ja johtaa sekä ohjata laitoksen asioita puhutti myös haastateltuja.

HTYKY: ”Esimerkiksi ei välttämättä oo valinnut sitä tota noin johtajan paikkaa itselleen . Että ovat päässeet tieteellisin ansion (...), toivomatta siihen johtajan paikalle ja välttämättä ei löydy halua tai valmiuksia siihen, että puuttusi työilmapiiriongelmiin. Esimies ei yksinkertaisesti halua ottaa kantaa sellaisiin asioihin (.....). Eli hän sysää sen vastuun asioista jollekin muulle taholle.”

Tavallisen tutkija/opettajan eli akateemisen ”rivihenkilön” mahdollisuudesta vaikuttaa laitoksen asioihin oltiin selvästi kahta mieltä. Ensinnäkin katsottiin, että **akateemisessa ympäristössä voi hyvinkin vaikuttaa.**

JTO: ”Että kyllä vaikuttamaan aina on voinut kun on halunnut . (...). Nyt tää organisaatio on semmonen, että jotta voi vaikuttaa niin pitää mennä jonkun luokse, joka siihen voi vaikuttaa. (...).”

JTO: ”Että kyllä minun mielestä (voi vaikuttaa)). (.....). Mutta kyllä minä uskosin, että ainakin keskustelemaan pääsee ja sitten esittämään oman mielipiteensä.”

Haastatteluissa oltiin myös vahvasti sitä mieltä, että laitoksilla vallitsee avoimuudesta ja demokraattisuudesta huolimatta **harvainvalta**. Katsottiin, että klikit hallitsevat ja vain sisäpiirisuhteiden avulla voi vaikuttaa ja esimerkiksi tulla valituksi virkaan.

JTYKY: ”No vaikka, jos sitten puhutaan (...) rekrytoinnista, niin tavallaan olis mukava. (.....). Tässä näkee esimerkiks poikkeuksellisen huolellisesti valitaan professoreita kaiken maailman asiantuntijamenettelyin. On koeluennot ja muut ja nykyään vielä sitten tämmönen demokratisoitu hallinto johtoryhmät sun muut. Niin tavallaan ihannehan olis just se, että täällä, jos missä, paras ihminen valitaan. Mut sit kuitenkin näkee paljon semmosta kaikkea muuta mitä tapah-

tuu yliopistossa. Siis niinkun suhteilla valitaan eteenpäin sopiva eikä paras. Semmonen on varmaan yhteistä muulle maailmalle ja yliopistolle.”

Yllä olevat sitaatit kuvaavat – lähinnä laitostason – akateemisen johtamisen moniulotteista ja vaihtelevaa luonnetta, mikä rakenteellisesti tuottaa työhyvinvointiongelmia ja turhauttaa työntekijöitä. Laitosjohtamisen periaatteet ja käytännöt vaihtelevat suuresti. Tätä väittämää tukee myös akateemista johtajuutta koskeva tutkimus. Esimerkiksi Kekäle (1997) tutki psykologian väitöskirjassaan neljän oppiaineen laitosjohtamisen kulttuureja kahdessa eri yliopistossa. Hänen tutkimuksensa mukaan on erotettavissa neljä johtamiskulttuuria: 1) Kollegiaalinen ja demokraattinen kulttuuri, 2) johtoryhmien päätöksentekoon tukeutuva kulttuuri, 3) vahva laitosjohtajan yksilöllinen kulttuuri ja 4) laitoksen erilaisten professorien erilaiseen johtamistapaan nojautuva eriytynyt kulttuuri.

Knight ja Trowler katsovat, että akateeminen johtaminen tukeutuu neljään erityyppiseen johtamisteoriaan: 1) Teknis-rationaalinen päätöksenteko, 2) muutosjohtaminen, 3) byrokraattinen johtaminen ja 4) tilannesidonnaisiin sosiaalisiin käytäntöihin nojaava johtaminen (Knight & Trowler 2001, 26-68).

Ainakin teemahaastattelujen perusteella näyttää siltä, että suomalaisilla yliopistojen laitoksilla relevantti johtamiskulttuuri on myös johtamattomuuteen perustuva (vrt. *laissez-faire* –johtaminen). Tämä on nimetty amerikkalaisessa korkeakoulututkimuksessa ”roskakorimalliksi” (*garbage can -model*) (Cohen & March 1974). Mallin mukaan päätöksiä akateemisissa organisaatioissa ei useinkaan tehdä systemaattisesti vaan niihin ajaudutaan, kuten paperi joutuu lopulta roskakoriin. Päätökset syntyvät säännöttömästi eli anarkisesti.

Ilmeistä on se, että useimmissa Suomen oppiainelaitoksissa toimitaan joko ”**liberaalina tai anarkistisena tutkimusyhteisönä**”. Täten toimintaa ohjataan joko ”senioriakateemikkojen” melko vapaamuotoisessa ohjauksessa (liberaalinen malli) tai siten, että vallan ja päätöksenteon muodot ovat selkiytymättömät ja asiat vain hoituvat (anarkistinen malli). Laitosjohtajan rooli on täten käytännössä toimia asioiden järjestelijänä, päätösten allekirjoittajana ja suhdetoiminnan edistäjänä. Joissakin Suomen yliopistojen laitoksia johdetaan perinteisellä ”**autoritaarisella**” tavalla. Toiminta rakentuu johtavan professorin varaan; muiden on pääsääntöisesti noudatettava johtajan määräyksiä. (vrt. Allardt 2002.)

Yhtä kaikki laitoksille on annettu viime kädessä perusvastuu yliopistotoiminnan tavoitteiden saavuttamisesta, mikä tarkoittaa usein tutkintojen ja tutkimusten tuottamista. Samalla laitosten johtajille on annettu, ainakin teoriassa, paljon päätösvaltaa. Kuitenkin laitosjohtajat eivät useinkaan ota laitosjohtajan valtaa ja vastuuta itselleen. Tähän on monia syitä: laitosjohtajan tehtävä on tilapäinen, osa-aikainen eikä siihen välttämättä ole pyritty. Täten laitoksessa

ei kollektiivina oikeastaan kukaan ei huolehdi, mikä taas tuottaa henkilöstölle hankaluuksia ja epävarmuutta.

Akateeminen päätöksenteko suomalaisissa yliopistoissa perustunee erityisesti neljään johtamiskulttuuriin: 1) Autoritaarinen/harvainvaltainen malli, 2) demokraattinen ja neuvotteleva malli, 3) anarkistinen malli ja 4) teknis-rationaalinen tulosohjaukseen sidottu malli. Mallit sekoittuvat käytännössä ja kullakin johtamismallilla on omat hyvät ja huonot puolensa niin yleensä kuin henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta.

Akateemisen tulosohjauksen plussat ja miinukset

1980-luvulla oli suomalaisissa yliopistoissa käytössä vielä menobudjetointi. Näin esimerkiksi tietyn yliopiston budjetti kasvoi, mikäli opiskelijamäärät nousivat ja/tai toimintoja muuten laajennettiin. Liittyneenä uuteen korkeakoulujen kehittämislakiin valtioneuvosto päätti vuonna 1986, että korkeakoulujen resursoinnissa tulisi ottaa huomioon tutkimuksessa ja koulutuksessa saavutetut tulokset (VNp 25.9.1986 ks. Hakala 40).

Käytännössä tulosohjausta alettiin toteuttaa vasta 1990-luvulla. Uudistusten myötä yliopistot ja niiden laitokset saivat lisää itsenäistä päätösvaltaa, mutta niillä on tulosvastuu ja vastuu toiminnan jatkuvasta arvioinnista. Yliopistojen budjetointi perustuu tulosohjauksessa perus-, hanke- ja tulosrahoitukseen. Keskeisintä yliopistojen ja opetusministeriön välisessä tulossopimuksessa on se, että kussakin yliopistossa saavutetaan suunnitellut maisterin ja tohtorin tutkintojen määrät. (Mustajoki 2002, 73-96.)

Tulosohjauksessa yliopisto jäsennetään tulosyksikköorganisaatioiksi, jota organisaatiotutkija Henry Mintzberg (1990, 29) on kuvannut organisaatioksi, joka koostuu – osin toiminnallisesti ja taloudellisesti itsenäisistä – kokonaisuuksista, joita keskitetty hallintorakenne nivoo kokoon erilaisten päätöksenteko- ja koordinaatiomekanismien avulla.

Tulosohjaus ja yliopistojen ohjaus yleensäkin suomalaisissa yliopistoissa on ollut melko laajan tutkimuksen kohteena. Tutkimuksessa on tarkasteltu muun muassa tulosohjaukseen kytkeytyviä päätösvallan siirtoja (Hölttä & Pulliainen 1994), tulosohjauksen ongelmia ja etuja yliopistohallinnossa (Pirttilä 1997), voimavarojen kohdentamista laitostasolla (Nurmikoski ym. 1997), strategia-ajattelu yliopistoissa (Malkki 1999) ja tulosohjausta muotina ja seurusteluna (Treuthardt 2004).

Työhyvinvointiprojektin haastatteluissa tulosohjaus ja sen vaikutus henkilöstöön ei – yllättävää kyllä – puhuttanut kovinkaan paljoa. Olisiko syynä se, että yliopistoissa tulosajatteluun on sopeuduttu? Voi myös olettaa, että

tavoitteellista kilvoittelua korostava tulosohjaus sopii akateemisen työn kilvoittelemaan traditioon (ks. esim. Koski 1993).

Toki haastateltavilla oli mielipiteitä tulosohjauksesta ja sen vaikutuksesta yliopistotyöhön ja työn tekemisen ehtoihin. Tulosohjauksen plussia ja miinusia ynnättiin muun muassa seuraavasti:

HTO: ”Joo, no kyllä minun mielestä se on järkevää, en minä sitä vastusta.(...)kyllä minun mielestä tänä päivänä pitäisi olla selkeä käsitys siitä, mitä tehdään ja millä rahalla ja mitä sillä saadaan aikaiseksi. Minun mielestä se on periaatteessa ihan hyvä. Mutta se on ehkä liian jyrkästi viety niin kuin liian pitkälle sellaiseen muotoon, että se tällaisella yliopistotasolla hankala. (...). Se on myös vieras kulttuuri, että osataan mitoittaa se toiminta rahallisesti kannattavaksi. Se on ollut traditio yliopistolla, ettei ole mietitty koskaan, mitä joku maksaa. (...). Se on aika suuri muutos siinä, että on pitänyt opetella uusi elämän asenne siinä suhteessa.”

Pirttilän tutkimuksessa, jossa kohteena olivat Joensuun yliopiston akateemiset johtajat, reagoitiin – vuonna 1996 ensi-askelina ottavaan – tulosohjaukseen eri tavoilla: aktiivinen sopeutuminen, passiivinen sopeutuminen, innostuminen ja vastustaminen (Pirttilä 1997). Hieman myöhemmin toteutetussa Pertti Malkin tutkimuksessa, jossa tutkittiin neljän yliopiston johtoa, vain kolmasosa tutkituista hyväksyi käyttöönotetun tulosohjausjärjestelmän (Malkki 1999, 155-159).

Kun edellinen sitaatti kuvasi varauksin tulosohjaukseen sopeutumista, niin **tulosohjausta vastustettiin ja kritikoitiin** haastattelussa eri perustein. Vastustus oli tarkoitushakuista. Näytti silti, että mikäli laitos ei ollut menestynyt tulosohjauksessa, niin koko johtamisjärjestelmä kyseenalaistettiin eli ”happamia sanoi kettu pihlajanmarjoista”.

JTO: ”Kyllä siellä (tulosjohtamisessa lisäys IP) niin kuin laitokset on vähän ajettu niinkun toistensa niskaan. Hyvin kateellisesti katsotaan, että mitä varten nuo saa enemmän. (...). Sitten meillä on laitos A ja laitos B, jotka on tuota henkilöstömäärältään yhtä suuret ja kummallista toinen saa 600 000 vanhaa markkaa enemmän, niin sitä on vaikeeta niinkuin löytää sitä, että onko se oikeudenmukainen.”

Periaatteellinen tulosohjauksen kritiikki korostaa sitä, että eri oppiaineet ovat luonteeltaan erilaisia ja niiden tutkimus- ja koulutustuotoksia ei voi verrata keskenään. Toisissa oppiaineissa onnistunut opiskelu vaatii välttämättä tiivistä ja vuorovaikutteista pienryhmäopiskelua, kun taas toisilla aloilla massaluennot ja erilaiset etä- ja itseopiskelumuodot ovat hyvin toimivia. Myös tutki-

mustyön ja julkaisemisen ”logiikka” vaihtelee. Tietyissä oppiaineissa (esim. matematiikka) painottuu ” urbaani julkaisukulttuuri” (tehokas, kansainvälinen artikkelituotanto) kun taas toisilla aloilla (esimerkiksi Suomen historia) ”ruuraali julkaisumalli” (laajat, suomeksi kirjoitetut, monografiat) on vallitseva (Becher 1999).

Nämä kysymykset tulivat esille haastatteluissa samalla kun ne ovat olleet esillä tutkimuksessa (Kaukonen 1993, Kekäle 1997, Pirttilä 1997 ja Kekäle & Lehikoinen 2000). Itse asiassa haastatteluissa korostettiin, että nykymitareihin nojaava tulosohtausjärjestelmä suosii luonnontieteitä ennen muuta humanististen tieteiden kustannuksella.

JTYKY: ”(...) sitten niinkun semmonen oikeudenmukaisuus, että kyllä niinkuin näyttää siltä, että luonnontieteiden on helpompi saada ulkopuolista rahoitusta (...). Niin niitä sitten niinkun tavallaan vielä hyvitetään tässä muutenkin. Että ei oo läpinäkyviä nää. (...). Ne estää niinku oikeudenmukaisen päätöksenteon.

Tulosohjauksen ongelmina haastatteluissa miellettiin myös se, että tutkimuksen ja vaikkapa vaadittavien väitöskirjojen taso laskee:

JTHH: ”Että periaatteessa, jos (...) niinkuin laadusta pidettäis kiinni ja niinkuin oikeita käsitteitä käytettäis ja niin edelleen. Luultavasti siellä mennä humsahtaa joittenkin muittenkin asioitten kohdalla yhtä sun toista läpi.”

Tulosohjausta, niin yliopistoissa kuin muussakin työelämässä, voidaan arvostella siitä, että se ajaa työntekijät ja organisaatiot kilpailuun, jossa kukaan ei voita eikä hyvä tulos ole koskaan riittävän hyvä. Yksi haastateltava vertasikin tulosohjausta oravan pyörään, jossa tietyn oppiaineen laitokset juoksevat tahdissa ja jota opetusministeriön kilpailuttaminen koko ajan vauhdittaa.

Vaikka projektin haastatteluissa ei juurikaan ollut innokkaita tulosohjauksen kannattajia, joita tutkimusten mukaan (vrt. esim. Malkki 1999) toki on, niin **tulosohjauksen hyviä puoliakin korostettiin**. Tulosjohtamisen myönteisenä piirteenä pidettiin sitä, että se panee puhtia opetukseen, koska valmistuneita maistereita ja tohtoreita on tuotettava suunnitellusti. Näin opetustyön arvostus nousee. Haastatteluissa tuotiin esiin myös se, että tulosbudjetointi suuntaa voimavaroja menobudjetointia paremmin niille oppiaineille, joissa valmistusprosentti suhteessa opiskelun aloittaneisiin on suurin. Täten opetuksen voimavaroja allokoidaan nyt paremmin todellisten (pääaine) opiskelijoiden eikä aloittaneiden mukaan.

Kaiken kaikkiaan tulosohjaus herätti kuitenkin enemmän pelkoa kuin iloa.

HTYKY: ”Kyllä se tietysti jonkun verran heijastuu siihen henkilöstöön, että onko meillä tarpeeksi tulosta, jotta seuraavissa neuvotteluissa pärjäämme. Kyllä se mun mielestä laitoksilla, jos laitoshenkilökunnan kans puhuu, niin heillä on sellanen pelko, että pärjäämmekö me tiedekunnan sisällä ja pärjääkö tiedekunta. (...). Että en mä sillä lailla ole tätä tulosohjauksusta vastaan, mutta kyllä se tulee esille näissä eri tilanteissa missä olen ollut mukana niin semmosena pelkona.”

Haastatteluissa nostettiin esiin myös kysymys sitä, mitä henkilöstön pitää ”uhrata” hyvien tulosten eteen?

Henkilöstöjohtamista kaivataan

Henkilöstöasiat ja henkilöstöjohtaminen olivat Tapaustutkimus työhyvinvoinnin kehittämisessä yliopistotyössä -projektin teemahaastatteluissa melko runsaasti esillä. Tämä ei ole kummastuttavaa, olihan molempien yliopistojen tykiryhmissä paljon henkilöstökysymysten ammattilaisia. Toinen syy oli se, että työterveyshuolto kytkeytyy organisaatioiden henkilöstöhallintoon ja täten henkilöstöhallinnon kysymykset kiinnostivat myös heitä. Lähes kaikki ne, jotka haastatteluissa toivat esiin yliopistojen henkilöstöjohtamisen olivat sitä mieltä, että siinä on ongelmia tai sitten henkilöstöjohtamista ei ole oikeastaan olemassakaan.

Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnon haastateltavat ymmärsivät perinteellisellä tavalla. Ne merkitsivät lähinnä henkilöstöpolitiikkaa eli operatiivisen tason toimintoja, jotka koskevat ennen muuta henkilöstön rekrytointia, palkkapolitiikkaa, sosiaalisia etuuksia (vrt. Strömmer 1999, 13-18). Tältä osin henkilöstöjohtamisella ja henkilöstöpolitiikalla ei niinkään tarkoitettu ”**strategista henkilöstön kehittämistä**” (strategic human resource management), mikä on korostunut ainakin johtamisen ja organisaatioiden tutkimuksessa ja jossain määrin myös organisaatioiden käytännöllisessä kehittämisessä (vrt. Sädevirta 2002). Ilmeisestikään tätä uutta henkilöstöpolitiikkaa ei juuri ole harrastettu vielä yliopistoissa.

Mitkä asiat akateemisessa henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstöhallinnossa askarruttivat haastateltavia? Millaisia ongelmia tässä suhteessa koettiin olevan? Haastateltavien mielipiteet yliopistojen henkilöstöjohtamisesta suuntautuivat kahtaalle: yhtäällä laitostasolle eli laitosjohtoon ja toisaalla yliopistojen kokonaistason henkilöstöjohtoon. Tarkastelemme aluksi laitosjohtamista henkilöstöjohtamisena.

Sekä tutkija/opettajat, tyky-ryhmäläiset että työterveyshuollon ammattilaiset arvostelivat laitosjohtajia ensinnäkin siitä, ettei heillä ole aikaa ja motivaatiota paneutua henkilöstökysymyksiin.

HTYKY: ”Useimmiten professorit, joilla on tiettyjä opetusvelvoitteita ja tutkimuksen velvoitteita myös toimivat laitosjohtajina ja työyhteisöjen esimiehinä niin (...) heillä ei ole välttämättä enää voimavaroja ja resursseja sitten sen laitoksen johtamiseen eikä ainakaan henkilöstöjohtamiseen.”

Useat haastateltavat toivat esille huolensa siitä, että laitosjohtajilla ei ole uskallusta eikä taitoa puuttua ongelmallisiin henkilöstökysymyksiin: ”Esimies ei yksinkertaisesti halua ottaa kantaa” tai ”ihmissuhdetaitoja puuttuu”.

Nämä ongelmat eivät kosketa vain suomalaisia laitosjohtajia. Ensinnäkin Gmelch ja Miskin painottavat, että laitosjohtajien koulutustarpeissa korostuvat henkilöstöhallinnolliset tiedot ja taidot koskien ennen muuta henkilökunnan sisäisten konfliktien hallintaa, henkilökunnan ammatillista kehittämistä ja henkilökunnan rekrytointia. He korostavat sitä, että laitosjohtajan roolia henkilöstön kehittäjänä (faculty developer) tulee edistää. (Gmelch & Miskin 1995, 6-8 ja 19-78.)

Brittiläiset korkeakoulututkijat Peter Knight ja Paul Trowler (2001, 164-169) taas painottavat, että brittiläisissä yliopistoissa tulisi laitosjohtajien kehittää tietojaan seuraavilla osa-alueilla: 1) Kontrollitieto (sisältään muun muassa ”tiedon itsestä”), 2) tieto toisista ihmisistä, 3) tieto opiskeluprosesseista, 4) käsitteellinen tieto hallinnosta, 5) tieto johtamisprosesseista, 6) tilannetieto ja 7) hiljainen tieto. Näistä tietotyypeistä erityisesti kontrollitieto metatietona, tieto toisista ihmisistä ja tilannetieto ovat henkilöstöjohtamisessa keskeisiä.

Etenkin laitosjohtajat, mutta myös ainakin projektin johtajina toimivat tutkija/opettajat, joutuvat käytännöllisissä henkilöstöasioissa, kuten uuden työntekijän valinta- ja eläkekysymyksissä, olemaan yhteistyössä yliopistojen keskushallintoon sisältyvän henkilöstöjohtamisen kanssa. Haastattelujen perusteella molemmissa yliopistoissa ”kenttä” oli päällisin puolin tyytyväinen yliopistotason henkilöstöjohtoon; näin etenkin henkilöstöasioiden ”teknisessä” hoidossa. Tosin muun muassa seuraavanlaista kritiikkiä henkilöstöjohtoa kohti suunnattiin:

HTO: ”(.....)Mutta tietysti se, että he ((henkilöstöosaston toimihenkilöt)) olisivat tavattavissa ja sitten se, kun siellä näyttää olevan niinkuin yksi, joka uskaltaa sanoa jotakin, että se on niinkuin yhden ihmisen varassa. (...). Niin, että siellä olisi hyvä olla useampia sellaisia ihmisiä, jotka pystyis vastaamaan (.....).”

Yliopiston keskustason ja laitostason suhteista henkilöstöasioissa oltiin haastatteluissa montaa mieltä. Laitostasolla odotettiin keskushallinnon henkilöstöjohtajalta lähinnä operatiivisia asiantuntijapalveluita ja yleisen henkilöstökoulutuksen organisointia yliopistoissa. Keskushallinnon henkilöstöjohtajissa, jota Suomen yliopistoissa on resursseiltaan vahvistettu viimeisen kymmenen vuoden aikana, katsottiin, että keskushallinnolla on edellä kuvattua suurempi ja aktiivisempi ”valvojan” rooli yliopiston henkilöstöjohtamisessa.

JTYKY: ”Mun mielestä semmonen ideologia, että ikäänkuin vapautetaan ihmiset niin se johtais automaattisesti johonkin hyvään, niin se ei aina pelaa. Pitää olla kuitenkin (...)raamit. Kuitenkin niin väljät raamit, että silloin kun pysytään normaalin vaihtelun puitteissa ja noudatetaan lakia ja hyvää tapaa (...) ja eikä niinkuin tehdä vahinkoa toiselle eikä itselle niin silloin tietenkin saa tehdä sitä mitä niinkuin haluaa”

Brittiläisessä tarkastelussa yliopistojen henkilöstöosastojen (personnel department) keskeisimpiä tehtäviä olivat muun muassa työsuhteasiat, henkilöstövalinnat, koulutus, terveys/työsuojelu/hyvinvointi-asiat, organisaation kehittäminen ja henkilöstösuunnittelu (Warner & Crosthwaite 1995, 4-5).

Viime vuosina suomalaisten yliopistojen henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstöpolitiikassa on tapahtunut paljon: esimerkiksi akateemisen henkilöstön työaikaa on ohjattu kokonaistyöajan arvioinnin avulla ja tutkija/opettajien virkakategorioita on uudistettu (ks. myös Mustajoki 2002, 188-201). Samalla yliopistojen henkilöstöhallintoa on ammattimaistettu sekä lisäämällä keskushallintoon henkilöstöhallinnon ammattilaisia että pyrkimällä kehittämään laitosjohtajuutta ammattimaisempaan suuntaan myös henkilöstöasioissa. Haastattelujen perustella näyttää kuitenkin siltä, että tässä suhteessa on paljon tekemistä jäljellä. Koska yliopistot ovat suhteellisen autonomisia asiantuntijaorganisaatioita, joiden perustana on tieteellinen tutkimustyö ja siihen liittyvä opetus, henkilöstöhallinnon kehittäminen on paljon laitosjohtamisen kehittämisen varassa. Tämä edellyttää laitosjohtajan tieto-taitojen kehittämistä henkilöstökysymysten suhteen. Eräs haastateltava korosti osuvasti laitosjohtajan herkkyyden ja intuitiivisen tiedon kehittämistä todeten sitä, että ”laitosjohtajan omat silmät ja korvat ovat tässä suhteessa ratkaisevia.”

Akateemisen organisaation ongelmien universaalisuus

Kuten edellä on kuvattu, suomalaisessa yliopistossa ilmenee eri tasoilla monenlaisia työn organisointiin ja hallinnointiin liittyviä ongelmia: autoritaarisuus, kaavamaiset ratkaisut, mekaaniset tulostimet, resurssien epämääräisyys,

hallitun suunnittelun puute, haitallinen ja aitoa yhteistyötä estävä kilpailu, nopeatempoiset pakkoreformit, tiukka institutionaalinen ja yksilökohtainen aikataulutusta ja kova kiire.

Nämä yliopistotyön organisoinnin ongelmat eivät ole vain kansallisia. T. Coadyn (2000) mukaan viime vuosikymmenten yliopistoreformit ovat aiheuttaneet ympäri maailmaa seuraavia ongelmia yliopistotyölle. Ensinnäkin päivittäisen byrokraatiatyön taakka on kasvanut jatkuvasti. Toiseksi ”innovaatiokultti” (the cult of innovation) eli vaatimus uudistaa kaikki toiminnot on kaivanut maata alta perinteiseltä opetukselta ja tutkimukselta, ja niiltä ammattilaisilta, jotka ovat näitä harjoittaneet. Kuitenkaan uudistukset eivät ole tuoneet mitään kestäväää tilalle. Kolmanneksi periaate ”isompi on parempi” on luonut huonosti toimivia ”jättiyliopistoja” (mega-universities). Neljänneksi muutos on heikentänyt demokraattisia, keskustelevia ja avoimia toimintakäytäntöjä yliopistoissa ja lisännyt autoritaarisia, ylhäältä alaspäin toimivia, näennäisesti keskustelevia päätöksentekotapoja. Viidenneksi esille tulleet autoritaariset hallintostruktuurit ovat vihamielisiä yliopistojen sisäiselle moninaisuudelle ja vaihtelevuudelle. Kuudenneksi muutoksen seurauksena perinteiset oikeudet ja vapaudet tutkimuksen ja opetuksen suhteen ovat katoamassa. Seitsemänneksi akateemisen elämän syvenevä teollistaminen on ratkaisevasti heikentänyt henkilöstön työolosuhteita ja työilmapiiriä.

Akateemisen työn johtamisen ongelma on universaali myös J. Brettin (2000) mukaan. Hän esittänyt, että kaikkialla maailman yliopistoissa uusi kilpaileva mekanismi näyttää tuhoavan tutkijoiden välisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen, mitkä taas ovat luovan työn välttämättömiä edellytyksiä. Näin yliopisto vähitellen tuhoutuu. Tässä pessimistisessä skenaariossa yliopisto vähitellen katoaa maailmasta.

B. Barnett (2000) on todennut, että modernit yliopistot ovat koko noin runsaan satavuotisen historiansa aikana joutuneet uudistumaan kompleksisessä yhteiskunnassa. Nyt ne kuitenkin joutuvat kohtaamaan superkompleksisen yhteiskunnan. Itse muutoksen viitekehykset muuttuvat alati. Yhteiskunnan muutosta ei voi juuri ennustaa ja ennakoita. Täten yliopistoihin kohdistuvat odotukset ja vaateet ovat kaikkialla laadullisesti uudenkaltaisia. Miten vastata odotuksiin ja vaatimuksiin tavalla jotka ovat tutkija/opettajien ja muun henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta myönteisiä?

Organisoitu pahoinvointi?

Sosiologian klassikko Emil Durkheim puhui aikanaan sosiaalisista faktoista sosiaalisen todellisuuden sementtinä. Ne organisoivat ihmisten ja ihmisryhmien suhteet ja toiminnot. Niillä on pakottavaa voimaa yksilöihin nähden. Yksilöt

eivät voi niitä toiveillaan ja hyvillä pyrkimyksillään pois pyyhkiä. Akateemisen työn organisoinnissa on tätä nykyä myös paljon tällaista pakottavaa voimaa, joka on omiaan tuottamaan työpahoinvointia.

Uuden vuosituhannen alussa suomalainen yliopistotyö vaatii tekijöiltään paljon. Tutkija/opettajille näyttää olevan voimavaroihinsa nähden liikaa työtä. Niin sanottu virallinen työaika ei riitä. Ylitöitä on pakko tehdä. Määrälliset tulostuotot on asetettu tiukoiksi. Myös se, että vähintäänkin joka toisella tutkija/opettajalla on määräaikainen työsuhde, pakottaa ankaraan työhön.

Yliopistotyö ei ole vain määrällisesti vaan myös laadullisesti hyvin kuormittavaa. Menestyksellinen tutkimustyö edellyttää keskittymisrauhaa. Tämä ehto toteutuu vain harvoin. Keskeytykset häiritsevät tutkimustyötä. Tutkimustyön ja opetuksen mielekäs integrointi on vaikeata toteuttaa. Hallinnolliset tehtävät ja mahdollisesti lisääntyvät alueelliset vaikutustehtävät vaativat myös veronsa.

Akateeminen johtamistyö ontuu eri tasoilla: opetusministeriö, yliopisto, tiedekunta, laitos, tiimi ja työntekijä. Makrotasolla johtaminen jäsenyyteen edelleenkin vahvasti byrokraattisella ja hierarkkisella tavalla, kuten ministeriöissä ja yliopistohallinnossa. Tätä ilmentää se, että yksittäisillä yliopistoilla ei tulosten neuvotteluissa ole paljoakaan todellista pelivaraa.

Laitos- ja tiimitasolla akateemisen johtamisen ongelmat ovat pelkistettävissä siten, että yhtäällä johtamisessa on edelleen vahvaa autoritaarisuutta ja toisessa ääripäässä taas vastuutonta anarkismia. Näennäisestä demokraattisuudesta huolimatta monet tärkeät päätökset tehdään laitosten johtajan tai pienen virallisen tai epävirallisen laitoksen johtoryhmän toimesta. Tavallisella tutkija/opettajalla on melko vähän vaikutusvaltaa laitoksen asioihin, eikä hän voi välttämättä vaikuttaa kovinkaan vahvasti edes oman työnsä määrääntymiseen. Ilmeisesti demokratiavajetta koetaan monilla maamme yliopiston laitoksissa. Päätöksenteon desentralisointi on osaltaan lisännyt laitosten johtajien valtaa. Nämä seikat turhauttavat henkilöstöä.

Ongelmallinen on myös monissa laitoksissa ja tutkimustiimeissä vallalla oleva anarkistinen organisoitintapa. Kukaan ei halua ohjata, johtaa eikä ottaa vastuuta. Asiat vain hoituvat omia aikojaan. Yksi akateemisen johtamisen ongelma on se, että yliopistojen laitostasolla on vaikeata löytää johtamistyöhön kyvykästä tieteenalansa eksperttiä. Asiantuntijuus ja hallinnollinen johtajuus on vaikeasti yhdistettävissä. Erityisesti henkilöstöjohtaminen on monesti toimimaton. Täten esimerkiksi laitosten johtaja/laitosjohtajan edustaja ei kykene kannustamaan ja kehittämään henkilöstöä. Toimivat kehityskeskustelut ovat harvinaisia yliopistoissa. Monissa laitoksissa laitosten johdolta puuttuu myös taitoa selvittää henkilöstön sisäisiä vuorovaikutusongelmia.

Kaiken kaikkiaan **akateeminen työ näyttää organisoituvan tavalla, joka rakenteellisesti tuottaa työpahoinvointia eri tahoilla.** Organisaatio heikentää

työn sujuvuutta ja sen mielekkääksi ja motivoivaksi kokemista. Tähän liittyy ankara akateeminen kilpailu eri tasoilla.

Brittiläinen yliopistojen tutkija Tony Becher (Becher 1989, 53-58) on esittänyt, että kilpailu on akateemisen toiminnan ja yliopiston rakenteiden ytimessä. Hänen mukaansa akateemiset ihmiset pyrkivät ennen muuta voittamaan toisensa työn laadussa ja merkittävyudessa. Myös Mustajoki pitää yliopistoa ”erikoisten ihmisten omaleimaisena yhteisönä”, jossa kova kilpailu on sen yksi ydintuntomerkki. Kilpailu on hänen mukaansa ollut yliopistoissa jo kauan ennen tulosjohtamista. Hän kirjoittaa (Mustajoki 2002, 17):

”Taistelua maineesta ja kunniaista sekä apurahoista, viroista ja muista menestyksen tuntomerkeistä on käyty yhtä kauan kuin yliopistoja on ollut olemassa. Samalla laitoksella työskentelee usein tutkijoita ja opettajia, joiden yksiselitteisenä tavoitteena on saada itselleen se ainoa muutaman vuoden kulluttua avautuva virka. Näin henkilökohtaisen uran kannalta pahin vihollinen on lähin työtoveri.”

Tämä luo leimansa akateemisiin henkilösuhteisiin, mitä yksi haastateltava kuvasi seuraavasti:

JTO: ”Joku sanoi, että kun tulin yliopistolle, että työilmapiiri on vähän ongelmallinen. Että siellä tehdään tehdään juuri sitä yksilöllistä tutkimusta(...). Jos erehdyt jonkun kanssa vähän rehellisemmin keskustellaan siitä, mitä olet tekemässä, niin heti varastetaan sinun ajatuksesi ja niin kuin tällä tavalla.”

Akateemisesta kilpailusta ovat tutkijat, niin Suomessa (esim. Koski 1993, 107-118 ja Mäntylä 2000, 66-67) kuin ulkomailla (esim. Becher 1989, 97-99), löytäneet sen tyypillisen piirteen, että se ei ole avointa ja näkyvää vaan se pyritään pitämään taka-alalla. Mäntylän (2000, 22) mukaan ”kilpailua ei pääsääntöisesti tunnisteta tavallisessa olemisessa” ja siltä pyritään suojautumaan eli ”ollaan yritetty ikään kuin poistaa kilpailu ja reviiit erillään tästä sosiaalisesta yhteisöstä”.

Kilpailu ja akateeminen työ käyvät käsi kädessä. Työhyvinvointiprojektin monet haastatellut puhuivat raa’asta kilpailusta. Kuitenkin eräät heistä korostivat sitä, että henkilöstö on tähän tottunut ja kilpailu käy monen henkilön toimintatyyliin. Ankaralla ja usein säännöttömällä kilpailulla on kuitenkin hintansa, mikä ilmenee esimerkiksi ylikuormituksena, akateemisena vilppinä ja yhteistyön olemattomuutena. Kilpailu nostaa yksilön ykköseksi ja jättää yhteisön kakkoseksi.

3.2 Miten uudistaa yliopistotyön organisointia?

Keskeisimmät uudistamiskohteet

Kuten edellisessä luvussa on kuvattu yliopistotyön organisoinnissa on isoja ongelmia kaikilla organisaatiotasolla (tiimi, laitos, tiedekunta, yliopisto, yliopistolaitos). Ensinnäkin yliopistotyöhän kohdistuu ylimitoitettuja, rajattomia, keskenään ristiriitaisia odotuksia ja vaateita. Yliopistotyölle on eri tasoilla asetettu enemmän tai vähemmän ”mahdottomia tehtäviä”. Mahdoton tehtävä on amerikkalaisessa työntutkimuksessa kehitetty käsite, jolla halutaan jäsentää sellaista työtä, jossa tavoitteita on hyvin vaikeata saavuttaa olemassa olevalla työtavalla. (Hargrove & Glidewell 1990.)

Tämän luvun alussa tarkastellaan sitä, kuinka muuttaa vaateita sellaisiksi, että niihin vastaaminen onnistuu nykyistä paremmin. Siis: ehdotamme sekä kollektiiveille (esim. laitos) että yksilöille (työntekijöille) uusia tehtävämäärityksiä ja -kuvia. Toiseksi pohdimme sitä, kuinka kehittää akateemisia johtamis- ja ohjaukskäytäntöjä. Esitämme koko joukon ehdotuksia, joilla uudistaa yliopistojen päätöksentekoa.

Tämän lisäksi kolmannessa alaluvussa pohdimme yhtäällä sitä, kuinka saattaa kuntoon tiedotus ja viestintä akateemisissa organisaatioissa ja toisaalla tarkastelemme kysymystä siitä, kuka kantaa vastuuta yliopistotyöstä ja sen ohjautumisesta. Tähän viimeiseen kohtaan liittyy myös liiallisen kilpailun hallitseminen. Luvun lopussa pelkistämme uudistamisteemme seitsemään vaatimukseen, jotka kaikki tähdentävät akateemisen itseohjautuvuuden lisäämistä.

Kohti toimivampia ja realistisempia vaatimuksia ja tehtäviä

Niin kuin aiemmin alaluvussa Ylimitoitettut ja hallitsemattomat tehtävät olemme tarkastelleet, yliopistoon (eri tasoille) kohdistuu monelta taholta (työelämä, valtio, tiedeyhteisö) vaativia, lähes rajattomia ja usein toisilleen erisuuntaisia odotuksia. Onhan esitetty, että yliopistoissa tulee kouluttaa tehokkaasti eri alojen maistereita ja tohtoreita, harjoittaa kansainvälistä perustutkimusta huipputasolla ja tukea tutkimusten ja selvitysten avulla yhteiskuntapoliittisia ohjelmia ja käytäntöjä. Samalla on vaadittu, että yliopistojen tulee olla dynaaminen osa kansallista innovaatiojärjestelmää. Toisaalta on myös painotettu,

että yliopistojen tulee vaalia kansallista ja kansainvälistä sivistystraditiota, harjoittaa kriittistä tutkimusta sekä etsiä totuutta.

Vaateet ovat painottuneet erilaisissa ”tiedepoliittisissa malleissa”, kuten markkinayliopisto (managerialismi), sivistysyliopisto, ”valtioyliopisto” ja ”kansalaisyliopisto”, eri tavoin. Kuten aiemmin on kuvattu nämä yliopistopoliittiset odotukset ja vaateet ovat eri tasojen akateemisille toimijoille (esim. yksittäinen yliopisto tai laitos) monella tapaa ongelmallisia.

Tästä vaatimusten ongelmavyyhdestä voidaan erottaa viisi erityisongelmaa. Ensinnäkin ongelmia tuottaa se, että odotukset ja vaateet ovat usein sovittamattomasti ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi tutkimus ei välttämättä ole samalla taloudellisia innovaatioita tukevaa ja samalla totuuden intressistä määräytyvää. Toiseksi vaatimukset määrätään usein toimijalle ylhäältä päin ja näin toimijoiden oma vaikutusvalta toimintatavoitteidensa suhteen on riittämätön. Kolmanneksi uusia vaatimuksia on usein vaikeata sovittaa akateemisen toimijan aiempaan kokemukseen ja osaamiseen. Tähän liittyä organisaatioiden on yritettävä oppia uusia toimintamuotoja liian nopeasti ja lyhyellä valmistelu-aikataululla. Neljänneksi eri tiedetyyppejä edustaville yliopistoille, laitoksille ja yksittäisille tutkija/opettajille asetetaan liian samankaltaisia vaateita. Tämä samankaltaistaminen koskee myös työn onnistumisen arviointia. Viidenneksi toimijoille on useinkin annettu vaatimuksia ilman, että on varmistettu siitä, että toimijalla on riittävät resurssit vastata vaateisiin (vrt. esim. laitosten henkilöstöresurssit). Täten akateemiset toimijat on monesti asetettu mahdottomien tehtävien eteen.

Seuraavassa tarkastelemme ja luonnostelemme ratkaisuehdotuksia yllämainittuihin ongelmiin. Mitä tehdä? Miten oikaista odotuksia?

Ensinnäkin **yliopistopoliittisten odotusten ja vaatimusten tulee henkilökönnen kannalta olla mielekkäitä ja niiden tulee olla riittävässä synergiassa keskenään**. Yliopistopoliitiikan ytimessä on yliopistotoiminnalle asetetut periaatteelliset ja yhteiskunnalliset ydintavoitteet ja pyrkimys niiden toteuttamiseen. Kuten edellä viitattiin Suomessa ja maailmassa on 2000-luvun alussa erotettavissa erilaisia yliopistopoliittisia malleja, jotka kukin priorisoivat yliopistolaitoksen ja yliopistotyön päätavoitteet eri tavoin. Mallit näkyvät ennen muuta toimintaohjelmina, puheenvoroina, organisaatorakenteita, toimintamalleissa ja ammattikäytäntöinä.

Keskeisimmät mallit ovat nähdäksemme seuraavat: 1) Kriittinen ja osallistuva ”sivistysyliopisto”, 2) objektiivista tutkimusta ja tiedeyhteisön itsenäisyyttä korostava ”tiedeyliopisto”, 3) managerialistinen, taloudellisesti itsekkannattava ”yritysyliopisto”, 4) julkishallinnon asiantuntijoita kouluttava ja yhteiskuntapoliittisten ohjelmien toteuttamista edistävä ”valtioyliopisto” ja 5) kansalaisten osallistumista ja kansalaisten tarpeiden merkitystä korostava ”kansanyliopisto”. (ks. Pirttilä 1994, ja Ylijoki 2002.)

Kaikki mallit ottavat kantaa yliopistojen tehtäviin. Ne määrittävät yliopiston ja muun yhteiskunnan suhteen eri lailla. Ne viitoittavat yliopistoille erilaisia tulevaisuuksia. Mallit antavat yliopistoille ja muille akateemisille toimijoille erilaisia arvopäämääriä. Ne vaikuttavat tutkija/opettajien ja muun yliopistoväen työhön ja toimintaorientaatioon eri tavoin. Ne antavat erilaisia merkityksiä akateemisen työlle.

Akateemisen henkilöstön ja etenkin tutkija/opettajien kannalta mallien ohjaamassa yliopistotyön mielekkyyden rakentumisessa ongelmallista on tilanne, jossa jokin uusi malli – nopealla aikavälillä ja olemassa olevat perinteet unohtaen – alkaa määrittää dominoivasti akateemisen toimijan (esim. yliopisto tai laitos) toimintaa. Ainakin Suomen varsinaisissa yliopistoissa (erotuksena yliopistotasoiset korkeakoulut, kuten kauppar korkeakoulut ja tekniset korkeakoulut/tekniset yliopistot) tutkimus- ja opetustyö on ohjautunut lähinnä tiedeyliopiston ja valtioliopiston yhdistelmänä. On ongelmallista, jos esimerkiksi yrittäjyydyliopiston malli yliopistoissa saa nopeasti dominoivan roolin. Laitostasolla ongelmallisia tilanteita voi syntyä silloin, jos uuden ja vaikutusvaltaisen laitosjohtajan myötä perinteisten toimintamallien kombinaatiot ovat nopeasti muuttuneet esimerkiksi siten, että osallistuva kriittinen malli on ottanut leijonan osa laitoksessa, jossa ei ole ollut tähän perinteitä.

Syviä ongelmia voi sisältyä akateemisen toimijan (ennen muuta laitos tai yliopisto) kannalta tilanteessa, jossa yksi malli, yhden yliopistotyön arvot, ovat vahvasti hegemonisessa asemassa. Tämä kapeuttaa tutkimuksen ja opetuksen näkökulmaa. Tilanne luo klikkiytymistä ja sulkeutuneita verkostoja. Esimerkiksi ”yrittäjyydyliopiston” hegemonia voi kaventaa yliopistotoimijan autonomiaa antamalla ulkoisille rahoittajille liian suuren vaikutusvallan. Myös ”kansanyliopiston” ylivalta voi vähentää yliopistotyön itsenäisyyttä antamalla tietyille kansalaisliikkeille liikaa sananvaltaa yliopistotyöhön. Yhden (tai kahdenkin) mallin liiallinen vaikutusvalta estää organisatoristen luovien ristiriitojen esiintulon. Tuleehan odotusten ja vaateiden ristiriita pitää sekä organisaatio että yksilötasolla – tietyn ehdoin – luovuutta edistävänä (vrt. Koski 2001).

Parhaimmillaan useat mallit ja yliopistotyön erilaiset tavoite- ja arvoasettelut voivat elää luovassa ja synergisessä rinnakkaiselossa akateemisissa organisaatioissa. Täten laitos, tiedekunta tai yliopisto voi sisällyttää organisatoriseen osaamiseensa monta näkökulmaa; samalla kun sen verkostosuhteet ulospäin ovat monipuoliset. Tuollainen organisaatio on toki kiistelevä ja avoimesti poliittinen; mutta samalla dynaaminen ja eri suuntiin tähyävä. Se on uutta luova, mikä on yliopistotyön tulevaisuudelle välttämätöntä.

Toiseksi tärkeää on se, että **eri toimijoilla tulee olla ”suhteellinen itsenäisyys” toimintansa kaikkia – ei vain yliopistopoliittisia päämääriä määritettäessä – tavoitteita asetettaessa.** Toimijoilla – työntekijällä, tiimillä, laitoksella, yliopistoilla ja suomalaisella yliopistolaitoksella – tulee olla koh-

tuullisen vahva itsemääräämisoikeus toimintansa tavoitteiden ja ydintehtävien suhteen. Tämä täytyy turvata paitsi virallisin normein (lait, asetukset, ohjesäännöt yms.) myös tukemalla eri tason toimijoiden suhteellista itsenäisyyttä kaikissa toimissa (päätöksentekotapa, organisaatorakenteet, arviointikäytännöt ja johtamiskäytännöt, resursointi ym.).

Akateemisella subjekteilla eri tasoilla ei kuitenkaan saa olla täyttä itsemääräämisoikeutta, koska ne täten voivat ensinnäkin eristäytyä ja specialisoitua liikaa (vertaus norsunluutorniin). Voi myös olettaa, että ainakin yksittäisillä tutkija/opettajilla ja miksei myös tutkimusryhmillä voi olla taipumusta asettaa itse itsellensä liian kovia tavoitteita. Tämän ongelman hallinta ulkopuolelta käsin koettiin projektin haastatteluissa erittäin vaikeaksi:

JTYKY: ”Jokaisella on oman elämän projektinsa ja ihmiset pitää saada tehdä tavallaan sitä. (....). Et jos me työnantajapuolelta niinkun lähettäis semmoseen. Ihmiset ite hakee niitä rajojaan. Ne törmää sitten fyysisen terveytensä rajoihin, mut joskus ja näin voidaan tietenkin valistaa. Mutta, että jos me toisaalta niinkun estetään heitä tekemästä, monesti sitten syntyis katkeruus ja sitten päästään syyttelemään siitä, että kyllä mä olisin sitä ja tätä nykyään (?), jos työnantaja niin ei olis estäny minua. Nää on hirveen hankalia.”

Kolmanneksi **akateemisilla toimijoilla tulee olla riittävästi aikaa poisoppia vanhaa ja oppia uutta**. Sekä yksilöllistä että organisatorista oppimista koskevan tutkimuksen valtavirtaus korostaa sitä, että osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen on vaikeata ja hidasta. Erityisesti konstruktivistinen oppimiskäsitys painottaa sitä, että sekä yksilö- että kollektiivitasolla oppijan olemassa olevat konstruktiot ja osaamisrakenteet suuntaavat voimakkaasti oppimista. Uuden oppiminen edellyttää välttämättä vanhojen kognitiivisten rakenteiden revisointia.

Täten akateemisilta subjekteilta, kuten työntekijältä, tiimiltä, laitokselta, yliopistolta, yliopistolaitokselta ei tule vaatia uudentyyppeisiä tuloksia ja uutta osaamista kovin nopeassa aikataulussa. Yliopistotyössä uusiin haasteisiin vastaaminen vaatii aikaa.

Neljänneksi tulee ottaa huomioon toimijoiden erilaisuus. Tämä koskee erityisesti eri tiederyhmiä edustavia oppiainelaitoksia ja niiden tutkija/opettajia. Tieteen tutkimuksessa on korostettu, että tiederyhmien epistemologinen eli tietoteoreettinen luonne ja niiden sosiaalinen rakenne eli tutkimusyhteisöt ja vuorovaikutus ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa (vrt. Becher). Perustutkimuksessa voidaan esimerkiksi erottaa kolme tiederyhmää, joiden sisällä voidaan löytää metodologialtaan kovia ja pehmeitä tieteitä. Näin erottuvat humanistiset tieteet (pehmeänä esim. estetiikka ja kovana logiikka), yhteiskuntatieteet (kovana taloustiede ja pehmeänä sosiologia) ja matemaattis-luonnon-

tieteelliset tieteet (kovana fysiikka ja pehmeänä (osa) biologiaa). Kun otetaan huomioon vielä se, että perustieteiden ohella on olemassa soveltavia tieteitä (suunnittelutieteitä), niin tieteiden ja niihin liittyvien sosiaalisten tiedeyhteisöjen rakenteet ovat kovin erilaisia.

Tämä erilaisuus tulisi ottaa vakavasti huomioon silloin, kun esimerkiksi yliopistojärjestelmän ja opetusministeriön tasolla asetetaan eri tieteitä edustaville yliopistoille ja tätä kautta tiedekunnille sekä laitoksille vaateita ja tehtäviä. Näin tulisi tehdä myös silloin, kun näiden yksiköiden toiminnan onnistumista arvioidaan ja yksikköjen resursointia ohjataan. Eri tyyppisissä tieteissä sekä tutkimus että opetus noudattavat erityyppistä logiikkaa. Tämä ilmenee erilaisina työkäytäntöinä sekä tutkija/opettajatasolla että tiimi- ja laitostasoilla.

Yhteenvetona tavoiteasettelu tutkimuksen ja opetuksen yksiköissä tulee olla räätälöityä ja tiettyjä tiedekulttuurien syvärakenteita kunnioittavaa. Täten yksikköihin ja toimijoihin ulkoa päin tulevien odotusten tulee olla sivistyneitä eli ymmärtää tämä moniarvoisuus.

Viidenneksi **tulee olla yleispäteviä kriteereitä, joiden avulla varmistua, että toimijalla on riittävät perusresurssit vastata ydintehtävistään.** Näin etenkin silloin, kun toimijoille asetetaan uusia tehtäviä. Tässä yhteydessä tarvittaisiin yliopistolaitoksen ulkopuolista asiantuntija-apua. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen ja työsuojeluviranomaisten asiantuntijatieto yhdistyneenä yliopistotyöhön kohdistuneeseen tutkimustietoon (korkeakoulututkimus, yliopistotutkimus, tieteentutkimus) voisi mahdollistaa sen tietopankin, jonka turvin arvioida esimerkiksi sitä, kykeneekö laitos X saavuttamaan ydintehtävänsä tietyillä olemassa olevilla resursseilla uhraamatta henkilöstön työkykyä ja terveyttä.

Akateemisiin toimijoihin kohdistuvat odotukset ja heille asetetut ydintehtävät tulisivat olla realistisia. On ensiarvoista, että organisaatiolla ja henkilöstöllä tulee olla todellinen onnistumisen mahdollisuus. Työn tulee sujua. Tämä on työhyvinvoinnin ytimessä, kuten esimerkiksi Mäkitalon (2001) toiminnan teoriaan pohjautuva tulkinta, jossa työhyvinvointi on yksilön ja organisaation käsillä olevien konkreettisten kehityshaasteiden ratkaisemista ja niissä onnistumista, on pyrkinyt osoittamaan.

HTO: ”Ja sitten, tutkimusryhmän sisällä niin se ilmapiiri on aina riippuvainen siitä, kuinka hyvin se tutkimus menee tai kuinka huonosti. Pitkä aika, epäonnistuneita kokeita, niin silloin tykätään kamalan vähän toisistamme. Ja sitten, kun tulee joku tosi hyvä koetulos, niin sitten tykätään kamalasti. (...). Tämä on musta merkki siitä, että tutkimusryhmä on aktiivinen.”

Edellä on kuvattu lähinnä yliopistopoliittisten päämäärien asettelua ja sen uudistamista. On kuvattu akateemisille organisaatioille asetettuja sisällöllisiä

odotuksia ja vaatimuksia. Kun ajatellaan yksittäisten tutkija/opettajien tehtäväkuvia, niin ongelmia tuottavat henkilöille sopimattomat ja keskenään ristiriitaiset tehtäväkuvat. Kaiken kaikkiaan tutkija/opettajilla voi olla seuraavia mahdollisia tehtävätyyppejä: tutkija (t), opettaja (o), asiantuntijakonsultti (a), hallinto (h) ja infrastruktuuritehtävät (i). Joissakin tapauksissa yksittäisellä akateemisella työntekijällä on hänelle sopimaton tehtäväkuva eli liian ristiriitainen tehtävätyyppien yhdistelmä. Tämä tulisi oikaista.

On monta mahdollisuutta tehdä yksittäisen tutkija/opettajan (esim. professori tai yliassistentti) tehtäväkuva hänelle nykyistä sopivammaksi. Akateemisen stressin tutkija Shirley Fisher (1994) suosittelee myös samaa. Fisherin mielestä yksittäisen työntekijän tulisi saada keskittyä joko tutkimukseen, opetukseen ja tarvittaessa hallintoonkin siten, että hän tekee selvästi päätyönään vain yhtä näistä.

Erilaisten arviointien avulla tulee pohtia itse kunkin toimijan tehtäväkuvan sopivuutta. Tämän jälkeen olisi mahdollista luoda uudet tehtäväkuvat. Näin esimerkiksi professorin tai yliassistentin toimenkuva voisi olla joko tutkimuspainotteinen (T, o) tai tutkimus ja opetus voisivat olla samanpainoisia (T, O). Myös esimerkiksi ison laitoksen johtajalle tarvittaisiin tehtäväkuva, jossa hallinto korostuu tutkimuksen ja opetuksen kustannuksella (H, t, o) eli kyseessä olisi esimerkiksi hallintoprofessori (vrt. myös opetusprofessori ja tutkimusprofessori). Ennen muuta olisi hyvä jos itse kukin henkilötoimija voisi muovata itselleen sopivan rooliyhdistelmän, kuten esimerkiksi se haastateltava, joka luonnehti tutkija/opettaja –yhdistelmän etuja seuraavasti:

HTO: ”Se ((tutkija/opettajan -yhdistelmä)) sopii mulle kyllä. Ihan mä varmaan kyllästyisin, jos mä olisin pelkkä opettaja. (.....). Tai pelkkä tutkija, koska siinä, kun musta on hirveen hauska olla nuorten ihmisten kans tekemisessä. (...). Pysyy nuorena (niin, niin), kun on jatkuvasti opiskelijoita ympärillä.”

Ongelmallista on myös se, että tutkija/opettajille annetaan uudenmuotoisia tehtäviä ylhäältäpäin ja liian lyhyellä aikataululla. Tärkeätä olisi se, että organisaatiot voisivat ennakoida, suunnitella ja priorisoida tehtäviä.

HTO: ”No se ((työsuunnittelu)) näkyy kyllä varmasti siinä, että tavallaan laitos joutuu määrittelemään vähän tarkemmin sen, mitkä on yhteiset tavoitteet. Miten työntekijä, mitkä velvoitteet työntekijä tekee ensin ja mitkä sitten. Ja mitkä sitten vielä sen jälkeen, jos vielä aikaa tulee. Ne on määritelty niinku tarkemmin ja ne on määritelty koko yksikön kannalta. Niin että on menty enemmän samanlaisiin toimintakulttuureihin. (tehtäväkuvat?) Kyllä, joo (priorisoitu?) Priorisoitu enemmän, koska se aika ei kuitenkaan riitä kaikkeen.”

Toki on syytä todeta, että yksittäiset tutkija/opettajat ovat silloin tällöin myös laiskoja ja haluttomia oppimaan uusia tehtäviä. Tämäkin on ongelma, johon tulisi puuttua. Muuttuvassa yliopistotyössä tutkija/opettajilta on syytä vaatia kykyä uudistaa osaamistaan myös tehtävätyyppien suhteen. Akateemisten toimijoiden tulee yhtäaikaan poisoppia vanhaa ja oppia uutta. Tässä yhteydessä tarvittaisiin yliopistojen henkilöstökoulutuksen tukea. Koulutuksen tulisi edistää tutkija/opettajien kykyä oppia (meta-oppia) tarvittaessa uusia tehtävätyyppejä eli vaikkapa konsultointitaitoja.

Yliopistoilla, tiedekunnilla, laitoksilla ja yksittäisillä tutkija-opettajilla tulisi olla enemmän vaikutusvaltaa määrittää toimintojensa tavoitteita. Laitoksille tulisi antaa enemmän mahdollisuuksia keskittyä yliopistojen päätehtäviin tieteelliseen tutkimukseen ja siihen liittyvään opetukseen. Tämä ei suinkaan johtaisi siihen, että yliopistot luopuisivat kokonaan soveltavista asiantuntijapalveluista eli ”kolmannesta tehtävästä” (vrt. Sipponen 2002).

Yksittäisillä yliopistoilla, laitoksilla ja tutkija-opettajilla tulisi olla nykyistä vahvempi mahdollisuus toimintojensa itsenäiseen profilointiin. Tällöin esimerkiksi yksi taloustieteen laitos yhdessä yliopistossa voisi painottaa tutkimusta, toinen opetusta ja kolmas soveltavia asiantuntijapalveluita. Asiantuntijaorganisaatioita käsittelevässä tutkimuksessa ja muussa kirjallisuudessa korostetaan, että asiantuntijaorganisaatio ja -tiimi toimii parhaiten pitkässä juoksussa, kun se voi kehittää ”ydinosaamistaan” (esim. Tuomi 1999). Yliopistojen ja niiden laitosten tulee olla hyviä tutkimusorganisaatioita ja eri alojen asiantuntijoiden peruskouluttajia eikä huonoja kehittämiskeskuksia tai konsulttitoimistoja.

Akateemisten johtamis- ja ohjauskäytäntöjen kehittäminen

Yliopistotyössä ja akateemisissa organisaatioissa, kuten yleensäkin työssä ja organisaatioissa päätöksenteko, johtaminen ja toiminnan ohjaus ovat keskeisiä. Organisaatioissa on päätettävä esimerkiksi: Mitä tehdä? Miten toimia? Kenen tulee toimia? Missä aikataulussa toimia? Kenet valita?

Kuten todettiin akateemisessa johtamisessa on monia ongelmia. Ensinnäkin akateeminen päätöksenteko tapahtuu melko vahvasti ylhäältä alaspäin; samalla kun päätöksenteko on keskitetty harvojen käsiin (vrt. esim. rehtorin ja laitosjohtajan ”valtaoikeudet”). Ongelmallista on se, että oppiainelaitosten kannalta keskeisiä päätöksiä tekevät usein sisältökysymyksiä huonosti tuntevat hallintovirkamiehet. Tiivistäen akateeminen päätöksenteko on asemoitu ongelmallisesti: väärät tahot tekevät päätöksiä. Toiseksi, edelliseen liittyen, tulosohtaus on eri tavoin ongelmallista yliopistojen ohjauksessa. Keskeisiä pää-

töksiä tehdään liikaa määrällisten – epäpätevien ja jäykkien – tulosmittareiden varassa. Kolmanneksi akateemisilla päättäjillä ei ole riittävää johtamisen osaamista. Tähän liittyy se, että päättäjiksi (esim. laitosjohtaja) on usein jouduttu eikä siksi ole haluttu. Toimintakaudet ovat usein myös lyhyitä. Neljänneksi akateemisessa päätöksenteossa ei noudateta kirjoitettuja periaatteita ja riittävää läpinäkyvyyttä. Joskus taas päätöksenteko on liian kaavoihin kangistunutta.

Miten toimia, jotta akateeminen päätöksentekotapa paranisi? Tässä on monia mahdollisuuksia. Ensinnäkin osallistumisoikeutta päätöksentekoon tulee laajentaa. Toiseksi keskeiseen päätöksentekoon osallistuvien kollektiivi- ja yksilötoimijoiden osaamista ja motivaatiota tulee lisätä. Neljänneksi päätöksenteon ja erityisesti henkilövalintojen tulee olla tasapuolisesti sääntöjä noudattavaa ja päätöksenteon tulee olla riittävän läpinäkyvää.

Näitä neljää päätöksenteon ja johtamisen kehittämisaluetta tarkastelemme seuraavassa kohta kohdalta. Aloitamme **osallistumisoikeuksien laajentamisesta**. Miten tämä toteutetaan tilanteessa, jossa on kymmenisen vuotta toteutettu tulosohjattua tavoitejohtamista ja tulosityksikköajattelua?

Suomessa toteutettu yliopistojohtamisen reformi on merkinnyt yhtäällä eräänlaista päätösvallan desentralisointia eli päätöksenteon hajauttamista. Täten yksittäiset yliopistot ja laitokset saivat tavallaan lisää määräysvaltaa. Vallansiirto oli kuitenkin osittain näennäistä. Ensinnäkin alempien yksiköiden määräysvalta ei juurikaan ulotu tavoiteasetteluihin, mitä on tarkasteltu aiemmin. Alempien toimijoiden valta on lähinnä siinä, että ne voivat vaikuttaa toiminnan prosessointiin ja toimintamenetelmiin, mutta eivät juuri toiminnan tavoitteiden määrittämiseen. Tässä suhteessa toimijoiden osallistumisoikeus ja päätöksentekoasema ovat sängen heikot. Yliopistojen päätöksenteon desentralisointi on ollut näennäistä myös sikäli, että se on antanut päätöksentekovaltaa toimijoille siten, että valta ohjautui ennen muuta yksiköiden johtajille. Tämä tarkoittaa yliopistotasolla rehtoria ja laitostasolla laitosjohtajaa.

Siispä yliopistotyön päätöksentekoa tulisi uudistaa siten, että aito desentralisointi ja henkilöstön osallistumisoikeus kasvaisivat. Oppiainelaitoksissa tulisi pitää laitoskokouksia, laitosneuvostoilla ja/tai laitoksen johtoryhmillä tulisi olla tosiasiallista vaikutusvaltaa; samalla kun laitoksia voitaisiin organisoida yhä enemmän tiimiperusteisesti ja tiimien tulisi olla laajaa osallistumista suosivia. Kuitenkin desentralisointi ei saa johtaa siihen, että akateemisista organisaatioista katoaisivat kaikki sentralisoinnin eli keskitetyn ohjauksen elimet ja ohjauspisteet. Keskitystä tarvittaisiin esimerkiksi siihen, että valvotaan ja ohjataan sitä, että henkilöstökysymyksissä noudatetaan lakia ja muita kirjoitettuja ohjeita.

Olipa akateeminen johtaminen ”itsejohtamista”, ”tiimijohtamista”, ”johtoryhmäjohtamista” tai ”johtajajohtamista”, niin **johtamisessa ja päätöksenteossa tarvitaan yksilöllistä ja organisatorista osaamista ja sen kehittä-**

mistä. Tämä on mielestämme toinen keskeinen keino uudistaa akateemista päätöksentekoa. Tämä edellyttää koulutusta ja systemaattista työssäoppimista johtamiskysymyksissä.

Kolmanneksi **tulosohjauksesta tulee luopua** yliopistoissa. Tulosohjaus yhtenä tavoitejohtamisen alatyypinä tarkoittaa johtamista, jossa johdettava tulosyksikkö asettaa ylemmän johdon toimesta tulostavoitteita. Niiden toteuttamista arvioidaan tuloskauden loputtua, minkä jälkeen prosessi jatkuu uudistettuina tulostavoitteina ja uutena arviointina. Tulosohjauksessa tulosyksiköille annettavat resurssit sidotaan tavoiteasetteluun ja sen toteuttamiseen.

Aiemmin on kuvattu sitä, miksi tulosohjaus ei sovi yliopistotyön johtamiseen ja ohjaukseen. Erityisesti tutkimus- ja opetustyö erityyppisissä tieteissä on sen luonteista, että selkeitä ja yksiselitteisiä tuloksia on vaikeata antaa ja etenkin määrälliset tulosmittarit kuvaavat huonosti tieteellisen tutkimuksen edistymistä ja akateemista opetuksen kehittymistä.

Tulosohjauksesta luopuminen ei suinkaan tarkoita sitä, etteikö yliopistotyölle yleensä ja myös tutkimukselle sekä opetukselle – eri tasoilla – tulisi jollain tapaa asettaa tavoitteita ja kehittämissuuntia. Näiden tavoitteiden saavuttamista ja ylimalkaan työn onnistumista tulisi myös säännöllisesti ja systemaattisesti arvioida. Erotuksena tulosohjauksesta tavoitteiden ja niiden onnistumisen arviointi tulisi kuitenkin olla ensisijaisesti laadullista ja vasta toissijaisesti määrällistä. Samalla arvioinnin tulisi olla eri tasoilla ensisijaisesti sisäistä itse-arviointia ja vasta toissijaisesti ulkoista eli muiden kuin arvioitavan toimijan toteuttamaa arviointia. Olennaista on myös se, että kullakin akateemisella toimijalla tulisi olla tässäkin suhteellinen itsenäisyys määrittää oman toimintansa tavoiteltava laatu. Tämä pitkälti omaehtoinen toiminnan laadun määrittäminen liittyy luonnollisesti suhteelliseen itsenäiseen toiminnan tavoitteiden asettamiseen, jota on aiemmin tarkasteltu.

Akateemisen päätöksenteon parantaminen edellyttää eri tasoilla nykyisestä tutkintosuoritteisiin painottuneesta tulosohjauksesta erottautuvaa kokonaisvaltaista laatujohtamista (tai laadullispainotteista tavoitejohtamista). Yliopistotyön eri tasoilla tarvitaan sellaisia johtamis- tai ohjaukikäytäntöjä, jotka yliopistojen traditiota ja erityislaatuisuutta kunnioittaen suuntautuvat kokonaisvaltaiseen ja ennakoivaan yliopistotyön kehittämiseen. Kenties tunnetun johtamisjärjestelmän Balanced Scorecardin perustalta olisi mahdollista kehittää yliopistojen kokonaisvaltainen laatujohtamismalli (vrt. Määttä 2000). Mallissa lähtökohtana tulisi olla se, että yliopistotyötä tulee johtaa, ohjata ja kehittää kaikilla eri tasoilla pitäen ensinnäkin mielessä neljä ulottuvuutta: 1) Taloudellinen perusta ja tehokkuus, 2) toimintaprosessien sujuvuus, 3) henkilöstön osaaminen ja voimavarat ja 4) yliopistoille annettujen perustehtävien suorittaminen. Lisäksi tulisi jatkuvasti pitää mielessä näiden ulottuvuuksien elimellinen keskinäinen riippuvuus. Täten tutkintojen suunniteltu ja tehokas

tuottaminen olisi vain yksi, kokonaisuudelle alisteinen, näkökulma yliopistoja kehitettäessä ja johdettaessa.

Mallin edellyttämä yliopistojen kehittäminen tulisi tapahtua yliopistojen autonomiaa ja akateemisten professioiden itsemääräämisoikeutta kunnioittaen. Täten kukin oppiainelaitos saisi itsenäisesti rakentaa oman laatujohtamismallinsa. Samalla toiminnan arviointi tulisi olla ensisijaisesti yliopistojen, laitosten, tutkija/opettajien omaa itse-arviointia ja siinä tulisi, vastoin alkuperäistä Balanced Scorecardia, korostua reflektiivinen, laadullinen arviointi.

Mallin mukainen yliopistotyön kehittäminen merkitsisi ja edellyttäisi välttämättä myös henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämistä. Laajassa suomalaisessa tutkimuksessa, joka kohdistui sairaala-organisaatioon, tutkittiin henkilöstön kokemuksia oikeudenmukaisesta johtamisesta ja päätöksenteosta. Samalla siinä tutkittiin johtamisen vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja terveyteen. Tutkimus osoitti sen, että, mitä enemmän johtaminen noudattaa ”oikeudenmukaisen päätöksenteon periaatteita” sitä hyvinvoivempia ja terveempiä työntekijät ovat. (Elovainio ym. 2002.)

Tutkimuksessa (emt.) **oikeudenmukaisen päätöksenteon** periaatteita määrittivät seuraavat seikat:

- 1) *Työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan.*
- 2) *Johdonmukaiset säännöt (työntekijöitä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan ja samat säännöt pätevät tänään ja huomenna).*
- 3) *Päätöksenteon pohjaksi pyritään hankkimaan mahdollisimman oikeata tietoa.*
- 4) *Päätöksiä korjataan tarvittaessa.*
- 5) *Selkeät päätöksentekoperiaatteet on kerrottu niille, joita päätökset koskevat.*

Näitä periaatteita voidaan täydentää käyttämällä hyväksi klassista, 1960-luvulta periytyvää, sosiologista konfliktiteoriaa. Teorian lähtökohtana on ensinnäkin se, että eri osapuolet artikuloivat omat vaatimuksensa ja tunnustavat vaatimusten ristiriitaisuudet: esimerkiksi sen, että vain yksi henkilö neljästä ehdokkaasta voidaan valita. Toiseksi osapuolet sopivat käyttävänsä päätöksenteossa ja siihen vaikuttamisessa tiettyjä vakiintuneita sääntöjä (vrt. em. valintatilanne). Tähdellistä on esimerkiksi se, että päätöksentekijät myös käytännössä tutustuvat aidosti ja tasapuolisesti hakijaorganisaatioiden ja -henkilöiden hakemuksiin ja ansioihin. Kaikki päätöksenteossa käytettävät kriteerit tulisi myös eksplikoida ja niitä tulisi soveltaa kaikkiin hakijoihin nähden samalla tavalla.

Henkilövalinnoissa, esimerkiksi professuurien täytössä, sovittuja muodollisia sääntöjä noudatetaan ja tiedekuntien virkaehdotuksesta voi tehdä muistutuksen. Ongelmana on kuitenkin se, että näissäkin valinnoissa päätöksentekijöiden

tarkoitushakuisuus saattaa ohittaa hakijoiden aidosti tasapuolisen vertailun. Tämä korostuu silloin, kun professorien valinnoissa käytetään kutsumismenetelyä. Yleisessä yliopistopoliittisessa päätöksenteossa – esimerkiksi uuden tiedekunnan perustamisessa tai vanhan lakkauttamisessa jossakin yliopistossa – tilanne ei ole edes muodollisten sääntöjen suhteen samanlainen ja esimerkiksi yhden yliopiston tai laitoksen ”valitusmahdollisuudet” ovat monesti olemattomat.

Siispä akateemisen päätöksentekoon tulee saada lisää demokraattisuutta, osaamista, laadun (ei määrän) tavoittelua ja oikeudenmukaisuutta. Tätä kautta työ akateemisissa organisaatioissa kulkisi nykyistä sujuvamman, juohekkammin ja aikaansaavemmin. Uudistukset motivoisivat tutkija/opettajia ja muuta henkilöstöä. Näin työhyvinvointi kohenisi.

Tärkeätä olisi myös se, että kaikissa tapauksissa joko yksittäistä laitosjohtajaa tai laitosten johtoryhmää tulisi tukea organisoidusti. Ensinnäkin laitosten johtamista tulisi jyvittää kyseisten henkilöiden vuotuista työtehtävää määrittäessä nykyistä enemmän. Täten muun muassa heidän opetusvelvollisuuttaan tulisi vähentää. Yliopistojen hallintovirastojen tulisi nykyistä pontevammin tukea laitosten johtamista koulutuksen ja laitosjohtajille suunnattujen asiantuntijapalveluiden muodossa.

Laitosten koko henkilöstön tulisi myös entistä enemmän osallistua yhteisten asioiden hoitoon, kuten työsuunnitteluun. Toiseksi henkilöstön aktivointi laitosten kehittämistyöhön edellyttää sitä, että pätkätyöntekijöiden osuutta laitosten henkilöstöstä vähennetään. Pätkätyöntekijähän, esimerkiksi projektitutkijana, keskittyy ennen muuta omaan projektiin eikä juuri osallistu muuhun laitostyöhön.

Tiedon, viestinnän ja vastuunkannon lisääminen

Akateemisissa organisaatioissa, kuten monessa muussakin asiantuntijaorganisaatioissa ongelmana on niin sanottu ”tiedon puute”. Katsotaan, että tiedon kulku, viestintä ja palautteellinen vuorovaikutus eivät toimi toivottavalla tavalla (Keskinen & Marttila 2000, Melin 2002).

Mistä ongelmassa on kyse? Miten korjata tilannetta?

Organisaatioviestintää ja tietojohdamista koskevaa tutkimustietoa on paljon, vaikkakin yliopistoja ja sen laitoksia ei toistaiseksi ole juuri tutkittu tästä tieto- ja viestintä -ongelmasta käsin. Kun ongelmaa aletaan jäsentää, on aluksi syytä ottaa huomioon se, että tiedon kulkua ja viestintää on tutkimuksessa tarkasteltu kahdesta näkökulmasta käsin: yhtäällä on prosessinäkökulma ja toisaalla merkitysnäkökulma.

Prosessinäkemyksessä viestintäprosessin vaiheet voidaan erottaa ja tunnistaa ja että eri vaiheiden rooli ja panos koko prosessin kannalta voidaan selvittää. Tämän koulukunnan slogan (ajatus alunperin Herbert Laswellilta) kuuluu: ”Kuka sanoo kenelle mitä, millä kanavalla ja millä vaikutuksella?” (Aula 2000, 41-55).

Toinen organisaatioviestinnän koulukunta korostaa, että ”viestintä on organisaation olosuhteissa tapahtuva prosessi, jossa ihmiset yhdessä sanomien avulla luovat, ylläpitävät, käsittelevät ja muokkaavat merkityksiä”. Organisaation olosuhteilla tarkoitetaan esimerkiksi virallisia tai epävirallisia tapahtumia ja muodollisia ja epämuodollisia (paperisia tai sähköisiä) tekstejä. Olennaista on merkitysten eli todellisuustulkintojen kohtaaminen. (emt., 50-51.)

Täten viestintä jossakin yliopiston laitoksessa on yhtäällä tietyn yksittäisen tiedon kulkua ja toisaalla keskustelua eli merkitysten kohtaamista. **Tietojohtaminen** on johtamiskirjallisuudessa määritelty siten, että tietojohtaminen tarkoittaa toimintaa, jonka avulla ohjataan sitä prosessia, jossa organisaation tarvitsemää tietoa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan (ks. esim. Sydänmaanlakka 2002, 172-186). Esimerkiksi yhden oppiaineen laitoksessa, joka tieteellisenä on organisaationa on nimenomaan tieto-organisaatio, tietojohtaminen sisältää oppiaineeseen liittyvän tutkimustiedon, oppiaineen pedagogisen tiedon kuten myös hallinto- ja infrastruktuuritiedon johtamisen.

Aula (vrt. emt., 189-192) on esittänyt, että tietojohtamista organisaatioissa kehitettäessä tulee pohtia kysymyksiä Mikä on tiedonjohtamisen merkitys organisaatiolle? Mikä on organisaation kannalta tärkeintä (”kriittistä”) tietoa? ja Miten tiedon prosessointi luomisesta soveltamiseen sujuu? Juuri näitä kysymyksiä tulisi tarkastella silloin, kun halutaan edistää tiedon kulkua (ja viestintää) yliopistoissa ja sen laitoksissa.

Tutkittaessa tiedon merkitystä organisaatioissa on tehty myös **erottelu hiljaisen (piiloisen) ja näkyvän (havaittavan) tiedon välille**. Samalla on korostettu, että avaimena organisaation kehittämiseen on näiden tietolajien vuorovaikutuksen mahdollistaminen. Tarvitaan yhtäällä piiloisen tiedon ulkoistamista ja muokkaamista havaittavaan ja dokumentoitavaan muotoon; samalla, kun toisaalla organisaatioissa tarvitaan areenoita (esimerkiksi mestari-oppipoika-asetelmia), joiden avulla hiljaista tietoa synnytetään ja välitetään organisatorisella tasolla. (Nonaka 1994, Aula 2000 ja Sydänmaanlakka 2002.)

Edellä sanottu edellyttää yliopistoissa sitä, että tulisi olla yhtäällä riittävästi aikaa ja toisaalla tulisi luoda sellaisia sosiaalisia foorumeita, jotka mahdollistavat piiloisen tiedon kehkeytymisen (seminaarit, opintopiirit, vapaamuotoiset keskustelut) kuten myös piiloisen ja havaittavan tiedon vuorovaikutuksen (muistiot ja niiden saatavuus).

Yliopistot ovat yksi esimerkki niin kutsutuissa luovista ja oppivista asiantuntijaorganisaatioista. Organisaation oppimisen edellyttää, että tietoa on luo-

tava systemaattisesti ja sitä on erimuodoissaan oltava runsaasti. Nonakan ja Takeuchin (1995) luovalle organisaatiolle tiedon ylitarjonta ei ole haitaksi. Tämä edellyttää sitä, että organisaatiossa on olemassa ja vaikuttamassa riittävän selkeä tavoitteisto, joka ohjaa tiedon luomista.

Tiedon liiallinen määrä voi olla myös ongelma. Koska tutkija/opettajien työssä keskittyminen on olennaista ja voi tarpeeton, viimeistelemätön ja tiivistämätön informaatio voi haitata työtä vakavasti. Yliopistoissa, kuten muissakin organisaatioissa, tulisi noudattaa Shenkin (1997) vaatimaa infohallinnan etiikkaa, jonka mukaan tulee rajoittaa tarpeettoman informaation vastaanottamista, tuottamista ja välittämistä.

Organisaation tieto-ongelma – eli se, että tieto ei kulje ja että ei tulla ymmärretyksi – voi olla myös ilmaus yhtäällä siitä, että organisaatio on luova ja toisaalla siitä, että organisaatio on dynaamisessa suhteessa ympäristön toimijoihin. Onko syytä olettaa, että luovassa organisaatiossa, kuten esimerkiksi yliopiston laitoksessa on välttämättä tieto-ongelmia? Luovassa ja menestyvässä organisaatiossa henkilöstö voi hyvinkin kokea, että se ei tiedä, missä mennään. Kuitenkin juuri tämä ”haittatekijä” saattaa olla ilmaus siitä, että organisaation tulevaisuus ja henkilöstön työhyvinvointi on pitkässä juoksussa taattu.

Negroponte (1996) on vaatinut jyrkästi, että paras keino tehdä organisaatio innovatiiviseksi on, se että jokainen työntekijä on mahdollisimman erilainen kuin muut. Samansuuntaisesti Davis ja Meyer (1998, 123) painottavat, että organisaation luovuutta voidaan edistää lisäämällä sen sisäistä monimuotoisuutta. He puhuvat ”tehottomasta monimuotoisuudesta”: Tämä tarkoittaa siitä, että organisaatiossa erilainen tieto ja erilaiset ajattelumallit kohtaavat toisensa, vaikka tämä johtaa ”tehottomiin konflikteihin, väärinymmärrykseen ja loputtomiin väittelyihin”.

Samansuuntaisen näkemyksen on Koski (2001, 196) tiivistänyt ja perustellut nasevasti seuraavalla tavalla:

”Jos ryhmän tai organisaation henkilöstö on substanssitaustaltaan hyvin homogeenista, organisaation arkinen toiminta voi olla näennäisen helppoa ja sujuvaa: kaikki puhuvat ”samaa kieltä”. Mutta kun henkilöstön asiantuntijuus on moninaisempaa, välittömästi yhteistä kieltä ei aina heti löydy. Se tulee synnyttää keskustelemalla, dialogisesti, luovasti hiertämällä. Tällainen dialogi on parhaimmillaan jo itsessään uusia ajatuksia ja näkökulmia synnyttävää.”

Myös yliopistoissa – ja etenkin yhden oppiaineen tiedelaitoksessa – tulee korostaa tätä **monimuotoisuuden periaatetta** ja täten synnyttää dialogia ja merkityskonflikteja. Konflikteja tulee kuitenkin ohjata organisaation pelisäännöillä, esimerkiksi noudattamalla seuraavaa ohjetta (Leonard & Swap 1999, 65): ”Kuka tahansa voi olla eri mieltä kenen tahansa kanssa. Kukaan ei

kuitenkaan voi olla eri mieltä perustelematta mielipidettään. Kuuntelemme aktiivisesti toisiamme.”

Aula (2000, 116-123) katsoo, että organisaatioissa on löydettävissä neljä erilaista toiminta- ja viestintäkulttuuria. Ensinnäkin on olemassa anarkistinen kulttuuri, jota luonnehtii avoimuus ja monimuotoisuus. Kulttuurissa rikotaan jatkuvasti vallitsevia rakenteita, luutuneita käsityksiä ja normeja. Anarkistisen kulttuurin vastakohtana on monoliittinen kulttuuri. Sen toiminta on tarkasti säännöstelty ja institutionalisoitu. (emt., 116-123.)

Kolmantena organisaatiokulttuurityyppinä on ”kulttuurien kamppailu”, jossa kaksi tai useampi toiminta- ja ajattelukulttuuri kamppailevat johtoasemasta. Kulttuuria luonnehtii epävarmuus, epäjärjestys ja yhteistyökyvyttömyys. Viestintäilmasto on sekava. Viestintää on liikaa ja informaatio on ristiriitaista. Latentti kulttuuri on edellä mainitun vastakohta. Organisaation toiminta on passiivista. Se ei juurikaan kykene vastaamaan ympäristön haasteisiin. Kulttuurissa ei ole viestintää juuri lainkaan. (emt., 116-123.)

Mikäli Aulan tulkinta on pätevä, sekin vahvistaa väitettämme siitä, että ”tieto-ongelma” on ikään kuin välttämätön ilmaus organisaation luovuudesta.

Sosiaalisen pääoman ja sosiaalisten verkostojen tutkimuksessa on alansa klassikko Mark Granovetter, 1970-luvun alussa, esittänyt tutkimusta edelleenkin kirvoittavan väittämän heikkojen siteiden voimasta. Teesin mukaan organisaation ulkopuolelle muihin organisaatioihin ulottuvat heikot siteet avaavat organisaation verkostoja ja edistävät uuden tiedon välittymistä. (Granovetter 1973.)

Täten on perusteltua ajatella, että sellainen yliopiston laitos, jolla on paljon heikkoja siteitä muihin organisaatioihin on avoin, uutta tietoa vastaanottava sekä luova. Samalla tuollaisesta laitoksesta löytynee paljon henkilöitä, jotka eivät ole perillä kaikesta laitoksen ulkopuolisesta yhteistyöstä.

Miten siis uudistaa tiedotusta ja viestintää yliopistoissa? Ensinnäkin tulee ymmärtää, että yliopistoissa tarvitaan monentyyppistä tietoa. Välttämätöntä on se, että tarpeellinen informaatio kulkee ja tavoittaa olennaiset organisaatiot ja henkilöt. Samalla tulee ymmärtää, että tarvitaan erilaisia tietotyyppisiä, lähestymistapoja ja ajattelumalleja. Erilaisten merkitysrakenteiden kohtaamista tulee tukea. Toiseksi tulee ottaa huomioon piiloisen ja havaittavan tiedon vuorovaikutus. Tähän liittyen tarvitaan areenoita (esim. vapaamuotoiset keskustelut ja perusteelliset ohjaustilanteet), joilla edistää piiloisen tiedon kehittymistä organisaatiossa. Tarpeen on myös samalla huolehtia tiedon riittävästä dokumentoinnista. Kolmanneksi tarvitaan yhtäällä kaikkinaisen tiedon ylitartuntaa, kun yhtäaikaaisesti huolehditaan turhan, tarpeettoman ja häiritsevän tiedon torjunnasta. Neljänneksi tulee ottaa huomioon se, että luovilta akateemisilta organisaatioilta edellytetään yhtäällä työntekijöiden ja heidän ajattelumalliansa erilaisuutta ja sitä, että organisaatiolla on lukuisia ”heikkoja siteitä” ympäristön

suhteen. Näin sitäkin huolimatta, että tämä tuo välttämättä tieto-ongelmia. Kaiken kaikkiaan yliopistopolitiikassa, yliopistoissa, laitoksissa ja akateemisissa tiimeissä tarvitaan systemaattista tietopolitiikkaa ja tiedon johtamista.

Mitä tehdä akateemisen työn vastuuttomuuskysymykselle? Ongelmallistahan tässä on ensinnäkin se että erilaiset ”määräaikaisuudet” estävät ja rajoittavat ”toimijoiden” vastuunkantoa. Täten esimerkiksi patkätöytätkija ei ehkä jaksa kiinnostua laitoksen yleisistä asioista. On mahdollista, että myös ”matkalaukkuprofessori” koetaan ponnahtauslautana muiden yliopistojen professuureihin. Näin ollen kyseinen professuurin haltija ei kantane erityisen suurta huolta juuri tämän laitoksen ongelmista. Problemaattista on myös se, että toimijoiden vastuu rajoittuu ja rajautuu usein vain – akateemiseen – omaan etuun. Esimerkiksi tutkimusryhmä keskittyy taisteluun ”kentän herruudesta” (vrt. Bourdieu) eikä välitä muusta kuin oman ryhmänsä menestyksestä ja sen ehtojen takaamisesta.

Myös tulostavoitteet vääristävät vastuunottoa. Kuten aiemmin kuvattiin, opetuksessa tärkeimmäksi asiaksi näyttää usein nousseen maistereiden ja tohtoreiden suunnitellun määrän tuottaminen laadustakin tinkimällä.

Miten lisätä ja laajentaa vastuullisuutta? Ensinnäkin kaikenmuotoisen määräaikaisuuden vähentäminen akateemisessa työssä lisää samalla mahdollisten vastuunkantajien määrää yliopistoissa. Toiseksi toimijan (esim. laitoksen) kannalta ylhäältä ja ulkoapäin tulevalle ohjauksella avulla tulisi lisätä vastuullisuutta ennen muuta henkilöstökysymyksissä. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että esimerkiksi isoissa laitoksissa laitosjohtaja ohjaisi tutkimusryhmien johtajia henkilöstökysymysten käsittelyssä. Kolmanneksi eri tasoisten toimijoiden moraalista reflektointikykyä (taitoa punnita päätösten hyvyyttä eri arvonäkökulmista) tulisi lisätä vaikkapa täydennyskoulutuksella, jossa kehitettäisiin toimijoiden sosiaalisia taitoja ja tätä kykyä ratkoa eettisiä kysymyksiä.

Koska määrälliset tulostavoitteet vääristävät työn ohjautumista, niin tästäkin syystä tulostavoitteesta tulee luopua ja se tulisi korvata laaja-alaisemmalla ohjausjärjestelmällä.

Vastuullisuutta lisäisi myös haitallisen kilpailun säätely. Keinoja kilpailun hallitsemiseksi löytyy monia. Ensinnäkin tässäkin olennaista on oikeudenmukainen ja tasapuolinen päätöksenteko. Täten – kuten on jo kuvattu – virantäyttökilpailuissa tulisi noudattaa tarkasti sääntöjä ja toimia reilun pelin hengessä. Virkarakennetta tulee myös uudistaa siten, että tavoiteltuja vakiutuisia tutkija/opettaja virkoja lisätään tuntuvasti: esimerkiksi joko pää- tai puolipäivätoimisia dosentteureja lisäämällä. Tehtäväkuviissa tulee painottaa sitä, että tutkija/opettajilla on suhteellisen itsenäinen oikeus tehdä itselle sopiva tehtäväkuva. Vastoin valtiolla toteuttavaa palkkauudistusta, jonka myötä myös yliopistossa siirrytään vaatavuus- ja suoriutumisarviointeihin perustuvaan palkkoihin, tulisi suosia samassa nimikkeessä samapalkkaisuutta. Näin siksi,

että tällä säästettäisiin paitsi aikaa myös vähennettäisiin kateutta ja kilpailua. Lisäpalkkaa voitaisiin toki maksaa määräaikaisesti selvästi ylimääräisestä ylityöstä; samalla kun tutkija/opettajilla tulisi olla tasapuolisiin sääntöihin perustava oikeus sivutoimiin.

Vaihtamalla tulosohtaus kokonaisvaltaiseen laatuohjaukseen vältyttäisiin myös siitä kilpailusta ja kiistelystä sekä siitä, mikä yksikkö ja kuka henkilö saa kirjata tutkimuksen ja opetuksen tulossuoritteet omalle tililleen.

Akateemisissa toimintakäytännöissä tulisi tarpeen mukaan suosia yhteistyötä. Olisi suotavaa, että myös humanistisissa ja yhteiskuntatieteissä korostettaisiin yhteisiä tutkimusprojekteja entistä enemmän. Opetuksessa tulisi lisätä yhteistyötä ja yhteisvastuullisuutta siten, että opetustiimit yhä enemmän vastaisivat tiettyjen opintokokonaisuuksien toteuttamisesta. Tämä voitaisiin toteuttaa siten, että suosittaisiin useiden opettajien yhteistyöllä toteutettavia seminaareja ja erilaisia praktikumkursseja.

Akateemisen itseohjautuvuuden lisääminen

Yliopistoissa tarvitaan organisatorista uudistamista, jotta toiminta onnistuisi yliopistoissa nykyistä paremmin ja tätä kautta henkilöstön työhyvinvointi kohenisi. Uudistamista tulisi ohjata **akateemisen itseohjautuvuuden eli itseorganisoitumisen periaate**. Periaatetta on kuvannut organisaatio- ja strategiatutkija Ralph Stacey (1997, 179) seuraavasti:

”As soon as a collection of people begin to interact with each other, for example, at a party, we find that particular attitudes, ideas, enthusiasms, propositions, and issues emerge spontaneously within a very short time. People form themselves into groupings around, say, some issue. One group may be for the issue and another against it. Soon the conversation will switch spontaneously to another issue, and the groupings will spontaneously reform. No one directs this process, nor does it move according to a plan: it is a self-organizing process.”

“Hetä kun joukko ihmisiä alkaa olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, esimerkiksi kutsuilla, me havaitsemme, että tiettyjä asenteita, ideoita, innostuneisuutta, väitteitä ja keskustelunaiheita alkaa spontaanisti kehittyä hyvin lyhyessä ajassa. Ihmiset ryhmittyvät itsestään joidenkin aihe-alueiden ympärille. Joku ryhmä on jonkun asian puolesta ja toinen sitä vastaan. Pian keskustelu hyppää joustavasti toiseen aiheeseen ja ryhmittäminen uudistuu spontaanisti. Kukaan ei ohjaa tätä prosessia eikä se etene minkään suunnitelman mukaan vaan se on itse-organisoituvä prosessi.” (suom. I. P.)

Itse-ohjautuvan organisaation ytimessä on kollektiivinen luova prosessi, jonka luonne iteratiivinen eli itsesäätoinen. Itsesäätoisen prosessi synnyttää omaehtoisesti uusia tavoitteita. Se muuntaa alkuperäisiä lähtökohtiaan ja ottaa alati uutta suuntaa. (Koski 2001, 219-221 ja Leonard & Swap 1999, 8-10.). Yliopisto-organisaatioihin kohdistuneessa tutkimuksessa yliopistojen organisaattorista löyhyttä ja itseohjautuvuutta ovat korostaneet myös muun muassa tutkimuskentän maineikkaat tutkijat Burton Clark ja Robert Birnbaum (Birnbaum 1989 ja Clark 1995).

Akateeminen itseohjautuvuus ja sen vahvistaminen edellyttävät konkreettisia tekoja ja uudistuksia, joita edellä on jo käsitelty. Uudistustyön tulee perustua seuraaviin lähtökohtiin.

Ensinnäkin yliopistotyön ja sen kehittämisen tulee pohjautua **käsitykseen akateemisen työn itse-ohjautuvasta ja pitkälle ennakoimattomasta luonteesta**. Käsitys ei ole helposti omaksuttavissa. On vaikeata myöntää, että yliopiston tai laitoksen tulevaisuus on monella tapaa avoin. Tulevaisuutta ei voi ottaa haltuun tiukkojen strategisten suunnitelmien avulla, vaan enemmänkin avoimin silmin ja epävarmojen kokeilujen sekä oppimisen avulla.

Tämä periaate konkretisoituu muun muassa siinä, että opetusministeriö, yliopiston johto, laitoksen johto, tiimin vetäjä ei voi määrittää opetuksen ja tutkimuksen varsinaista sisältöä nyt ja etenkin tulevaisuudessa. Tutkimuksen ja opetuksen suunnan tulee määräytyä perustoimijan (yliopisto, laitos, tiimi, tutkija/opettaja) kokeilevan oppimisen myötä. Ylhäältä voidaan vain väljästi raamittaa ja toisaalla resursoida perustaa suhteellisen vapaalle akateemiselle työlle.

On siis erittäin tärkeätä, että kaikki yliopistossa työskentelevät ovat tietoisia akateemisen työn (tutkimustyön ja siihen perustuvan opetuksen) ja akateemisen organisaation osittain kaottisesta ja ennakoimattomasta luonteesta. Yliopistoa voidaan verrata ”täysveriseen organisaatioon”, jota Aula (2000, 104) on kuvannut seuraavasti:

”Täysverisen organisaation olemassaolo on jatkuvaa järjestyksen ja epäjärjestyksen välistä vuoropuhelua. Lähtökohtana on, että liian paljon epäjärjestystä tuottaa avaamattomia lukkoja ja liian paljon epäjärjestystä ja sekasortoa. (...) Avain menestyksekkääkseen liikkeeseen on pysyminen kaaoksen reunalla. Perinteinen vanhan ajan tasapainoon pyrkivä organisaatio käyttää valtavat määrät energiaa säilyttääkseen halutun tasapainon; kaaoksen reunalla täysverinen organisaatio käyttää energiansa pysyäkseen jatkuvassa liikkeessä.”

Toiseksi **päätöksenteon ja vallankäytön tulee olla koordinoitusti delegoitua**. Tämä merkitsee sitä, että akateeminen perustoimijalla (yliopisto, laitos, tiimi, tutkija/opettaja) tulee olla suhteellinen itsenäisyys päättää omista asi-

oistaan. Tämän tulee näkyä ennen muuta siinä, että perustoimijalla tulee olla riittävä oikeus määrittää työnsä määrälliset ja laadulliset tavoitteet, menetelmät ja aikataulut. Tavoiteasettelun yhteydessä perustoimijan tulee toki neuvotella johdon ja muiden kollegatoimijoiden kanssa. Itsemääräämisoikeus ei voi eikä saa olla ehdotonta. Ylhäältä tulevan ohjauksen tulee kuitenkin olla keskustellevaa. Sen tulisi perustua organisaation strategiseen tavoiteasetteluun; viime kädessä organisaation visioon ja missioon.

Laitoksilla tulisi olla jatkuvasti uudistettava suunta oppiaineen tutkimuksen ja opetuksen kehittämiseksi. Jokaisella tutkija/opettajilla tulisi olla oikeus keskusteluttaa ja haastaa omalla tavoiteasettelullaan ja aloitteillaan tämä strateginen linjaus. Tämä oikeus ei kuitenkaan olisi käytännössä varmaankaan yhtä vahva: esimerkiksi laitokseen rekrytoivalla uudella vakituiseen virkaan astuvalla professorilla tulisi toki olla suurempi oikeus kuin lehtorin sijaisella kyseenalaistaa laitoksen nykyinen strategia.

Kolmanneksi **akateemisessa päätöksenteossa tulee noudattaa tasapuolisesti – mutta joustavasti – kirjoitettuja sääntöjä**. Tämä on välttämätöntä, jotta akateemisessa työssä välttämätön kilpailu sujuisi reilun pelin hengessä. Kilpailu edesauttaisi organisatorista luovuutta; mutta ei vammauttaisi henkilöstön sisäisiä ja keskinäisiä suhteita. Rehti kilvoittelu suosisi tiedon jakamista eikä johtaisi tarpeettomanaan tiedon pihtaukseen. Akateeminen päätöksenteko ei kuitenkaan saa olla byrokraattisen joustamatonta. Täten esimerkiksi samassa laitoksessa ja samassa oppiaineessa eri tutkimusprojektien tukityöresurssien määrittelyssä tulisi ottaa huomion projektien erityspiirteet eikä soveltaa byrokraattis-tasapuolista juustohöylää (”kaikille yhtä paljon”).

Olennaista akateemisen päätöksenteon kehittämisessä on myös löytää tasapaino niin kutsuttujen managerikulttuurin ja intellektuellikulttuurin välille (vrt. Åkerberg 1998 ja Koski 2001, 207). Managerikulttuuri painottaa organisaation kokonaisuutta ja päätöksenteon sujuvuutta. Se korostaa kollektiivisten tavoitteiden toteuttamista. Intellektuellikulttuurin näkökulmasta organisaatio on vain väline ja viitekehys kunkin ”intellektuellin” eli asiantuntijan oman erityisosaamisen harjoittamiseksi ja kehittämiseksi. Täten laitos ja laitoshallinto on tutkija/opettajan näkökulmasta paljolti vain välttämätön väline hänen oppiaineeseen sidotun tutkimus- ja opetusuran edistämiseksi.

Neljänneksi **akateemisissa organisaatioissa tulisi varjella luovaa monimuotoisuutta**. Näin esimerkiksi tietyssä oppiaineen laitoksessa tulisi huolehtia siitä, että strategisen määrittelyn rajojen puitteissa, laitoksessa tulisi olla edustettuna erilaisia tutkimusteemoja, tutkimussuuntauksia ja teorioita. Täten laitoksen toiminnallinen rytmi määräytyisi, tasapainottaen keskittävät ja hajottavat voimat, kuten jazz-orkesterissa. Tätä jazz-ryhmää luovan organisaation metaforana on käyttänyt ainakin maailmankuulu organisaatio ja liiketoimintatutkija Peter Drucker (ks. Kelly & Schwartz 1996, 119). Siis: on ajateltavissa,

että uutta tietoa tuottava luova organisaatio on kuin jazz-ryhmä, joka säveltää musiikkia esittäessään sitä. Ryhmä improvisoi ja tätä kautta mukautuu muutoksiin. Kuitenkin hyvä esitys edellyttää ryhmältä tilannesidonnaista hahmoa. Ryhmän jäsenet eivät voi sooloilla miten sattuu. Kaikki päättävät kaikesta –periaate ei voi hallita toimintaa luovassa organisaatioissa.

Tästä huolimatta lähtökohtana akateemisissa organisaatioissa tulisi olla erilaisuuden ja monimuotoisuuden kunnioitus. Täten Aulan (2000, 207) sanoin:

”Toisten näkemysten haastaminen ja omien mielipiteiden esittäminen on ilmapäärin lähtökohta, ei velvoite. Atmosfääri on yhteisöllinen ja yhteisvastuullinen olematta kuitenkaan teeskentelevän mahtaileva. Ihmiset eivät aina ole asioista samaa mieltä, mutta samanmielisyyttä tärkeämpää on olla rakentavasti ristiriidassa.”

Viidenneksi **akateemisen organisaation tulee olla kokeileva ja kollektiivisesti itse-oppiva**. Uudet ideat ja näihin perustuvat kokeilut ovat luovan organisaation toiminnan moottori. Tätäkin on Aula (2000, 133) kuvannut ytimekkäästi:

”Ei ole mitään järkeä torjua ideoita tai suunnitelmia verukkeella, että ne voivat epäonnistua. Kaikki suunnitelmat voivat epäonnistua. Tässä mielessä; jos aikoo koskaan tehdä mitään merkittävää, epäonnistumisia tulee aina. Sama pätee yritysmaailmassa. Varman päälle voi yrittää pelata, mutta vain yrittää.”

Siispä esimerkiksi tiedelaitoksessa tiimien ja yksittäisten tutkija/opettajien tulisi ottaa riskejä eli tehdä tutkimuksessa ja opetuksessa kokeiluja, jotka eivät välttämättä onnistu. Epäonnistumisia ei saisi rangaista, vaan niitä tulisi pitää osoituksena luovuudesta ja halusta kehittää uutta. Olennaista olisi se, että koko organisaatio tavalla tai toisella oppisi näistä onnistuneista tai epäonnistuneista kokeiluista.

Organisaation luovuuden ja oppimisen lisääminen edellyttää oma-aloitteisten ja epävirallisten aktiviteettien suosimista. Organisaation johdon ei tule vain sietää vaan tukea näitä kokeiluja. Organisaation innovatiivisuus ja oppiminen edellyttää sitä, että ymmärretään ettei hyödyllisiä innovaatioita voi suurestikaan tuottaa tietoisesti suunnittelemalla, vaan tässä tarvitaan spontaania toimintaa ja kokeiluhallua. (Robinson & Stern 1998.)

Kollektiivista oppimiskykyä voidaan kuitenkin tukea suunnittelun avulla. Esimerkiksi organisaation fyysisen ympäristön suunnittelun avulla (vrt. kahvihuone) voidaan lisätä ”suunnittelematonta ad-hoc kommunikaatiota” ja

näin kasvaisi ”onnekkaiden sattumien eli serendipiteetin todennäköisyys”. (Koski 2001, 176-177.)

Kuudenneksi **akateemisten organisaatioiden uudistaminen edellyttää uudenlaista akateemista johtajuutta**. Johdon tulee, yliopistoissa ja muissa luovissa asiantuntijaorganisaatioissa, kyetä takaamaan hyvät toimintaolosuhteet ja työrauha asiantuntijoille, ratkoa organisaation sisäisiä ja ulkoisia ristiriitatilanteita hallitusti ja innostaa asiantuntijoita uuden etsintään organisaation väljästi määritettyjen ydintavoitteiden (vrt. visio ja missio) suunnassa.

Johdon on oltava yksikön onnistuneen toiminnan mahdollistaja ja työrauhan vartija. Artikkelissaan *The Secrets of Great Groups* organisaatiotutkija ja -konsultti Warren Bennis (1997) analysoi seitsemään huippuluovaa ryhmää, niin tieteen, taiteen kuin teknologian kehittämisen kentillä. Hänen mukaansa yksi kymmenestä näille ryhmille yhteisestä piirteestä oli se, että ryhmän johto oli juuri omaksunut varjelevan ja suojelevan roolin suhteessa emo-organisaation muiden osien vaateisiin ja ymmärtämättömyyteen. Näinpä johdon tulee luovissa organisaatioissa ”luoda olosuhteita ja muokata konteksteja” (Aula 2000, 200).

Luovissa organisaatioissa johdon toisena tärkeänä tehtävänä on luoda tasapainoa järjestyksen ja epäjärjestyksen välille. Johdon on oltava ikään kuin liima, joka pitää palaset koossa. Tämä edellyttää muun muassa sitä, että johto kantaa erityisen vastuun erilaisten organisaatioiden ristiriitatilanteiden ratkaisuisissa. Luovissa organisaatioissa ristiriitoja syntyy helposti erityisesti henkilöstön huippuasiantuntijoiden – ”isojen egojen” – välille. Johdon tulisi joko erottaa ryhmään soveltumattomat ”diivat” tai sitten saada heidät ymmärtämään oman osaamisensa rajallisuuden ja muiden asiantuntijoiden työn toisiaan täydentävän merkityksen (ks. Koski 2001, 180-186). Johtajien tulee olla ennen muuta ”verkostopelaajia” (network player) ja ”verkosto-organisaattoreita” (network organizer) (John-Steiner 2000, 192-198).

Johdon tehtävänä luovissa organisaatioissa ei saa olla ristiriitojen ja erimielisyyden minimointi vaan näiden onnistunut säätely. Kätkehän näennäinen epäjärjestys perimmäisen järjestyksen ja ristiriidat ja vastakkainasettelut ovat organisaatioissa kehitystä eteenpäin vieviä perusvoimia (ks. Aula 2000, 207-210). Johdon tulee luovissa asiantuntijaorganisaatioissa ennen kaikkea huolehtia siitä, että organisaatio oppii uutta ja säilyttää innovatiivisuutensa. Tämä edellyttää ”jatkuvaa vallankumousta”. Nykytila tulee alati kyseenalais-
taa. Organisaatioissa tulee ylläpitää ”intoahimoa uuteen”.

Aula (emt., 208-209) on kuvannut luovan asiantuntijaorganisaation johtajaa antropologi Claude Lévi-Straussilta lainatulta termillä ”brikolööri” (bricoleur). Brikolöörin työnkuvaan kuuluu seuraavaa:

”Hän on mestari suorittamaan useita samanaikaisia tehtäviä. Mutta hän ei järjestele tehtäviään juuri tekeillä olevia tehtäviä varten suunnittelun ja hankitun materiaalin tai työkalujen mukaan. Brikolöörin käytettävissä olevien instrumenttien valikoima on rajallinen, ja kulloisenkin työkalupakin koostumus perustuu ajatukseen ”mitä ikinä sattuu olemaan...”. Brikolööri tuottaa samoista materiaaleista aina jotain uutta. Saattaa olla, että brikolööri ei koskaan täysin saavuta tavoitteitaan, mutta hän laittaa aina työhön jotain itsestään.”

Seitsemänneksi **akateemisesta itseohjautuvuus edellyttää eri organisaatiotasolla riittävää ”resurssiväljyyttä”** (slack of resources) (Stacey 1997, 201-203). Tämä takaa ja tekee mahdolliseksi henkilöstön oman, ”aikatauluista vapaan” työajan, joita oman työn reflektointi (vanhan poisoppiminen ja uuden oppiminen) ja uutta luotaavat kokeilut puolestaan vaativat. Näin akateemisista organisaatioista voi todella tulla oppivia organisaatioita (vrt. Sydänmaanlakka 2002, 255). Riittävät resurssit ja tähän liittyvä työrauha tekevät mahdolliseksi esimerkiksi laitostasolla spontaanin keskustelun ja vapaan ideoinnin. Näillä taas on ratkaiseva merkitys akateemisten organisaatioiden toiminnan onnistumiselle myös tulevaisuudessa. Resurssipulaa kokevat ja ”turboahdetut” organisaatiot eivät tähän kykene.

Kaiken kaikkiaan akateemisten organisaatioiden uudistamisen ja itseohjautuvuuden vahvistaminen tulee tähdätä siihen, että arkinen toiminta rakennetaan luovuutta tukevaksi ja edistäväksi. Yliopistotyötä tulee kehittää kokonaisvaltaisesti ja systeemisesti ottaen huomioon eri tasot (yksilö, tiimi, laitos, tiedekunta, yliopisto, yliopistojärjestelmä) ja näiden keskinäinen riippuvuus. Edistys edellyttää välttämättä sitä, että laitostasoiset uudistukset saavat koko yliopistojärjestelmätason hyväksynnän. Yliopistotyön onnistuminen tulevaisuudessa vaatii sitä, että lähtökohtana on organisaatio, jonka perustana on tieteisiin ja tieteelliseen metodologiaan liittyvä tutkimustyö ja siihen liittyvä eri alojen asiantuntijoiden peruskoulutus. Riittävä akateeminen autonomia merkitsee myös eri tieteiden ja oppiaineiden erityisyyden kunnioittamista erityisesti silloin, kun arvioidaan eri aloille asetettavia vaatimuksia ja niiden toteutumista.

Yhteistyötä yksilöiden, projektien, laitosten, tiedekuntien ja yliopistojen välillä tulee lisätä rakenteellisiin uudistuksiin muun muassa purkamalla nykyisen tulosohjauksen sille asettamia esteitä. Erityisesti yksilötasolla yhteistyö ja kollegiaaliset vertaisryhmät ovat tutkija-opettajalle tuiki tärkeitä. Ne toimivat keskusteluryhminä ja niiden kautta tutkija saa asiantuntevaa kritiikkiä ja kannustusta. ”Hyvin toimiva vertaisryhmä on jopa kollegiaalisen solidaarisuuden näyttämö ja yhteisten etujen ajaja” kuten Fingerroos (2002, 19) kirjoittaa.

4 Millaista yliopistojen työhyvinvoinnin kehittämistä tarvitaan?

4.1 Oikean ongelmanasettelun ja systemisen näkökulman välttämättömyys

Vaikka edellä olemme esitelleet koko joukon ehdotuksia siitä, kuinka edistää työhyvinvointia yliopistotyössä, niin tässä luvussa niihin palataan uudelleen. Esitämme ohjelmamme siitä, kuinka päästä askel askeleelta tutkimus- ja opetushenkilöstön kannalta nykyistä parempiin työtapoihin ja organisaatorakenteisiin.

Organisaatioiden kehittämisen asiantuntija Ian Mitroff on kirjassaan Tartu oikeisiin ongelmiin korostanut, että yksilön toiminnan ja organisaatioiden johtamisen probleemat johtuvat useimmiten yhdestä perusvirheestä. Virheenä on hänen mukaansa strategisen ajattelun sekavuus eli se, ettei osata tarttua oikeisiin ongelmiin. Useimmiten yksilöt ja organisaatiot kehittävät kyllä ratkaisuja ja uudistuksia mutta väärin ongelmiin. (Mitroff 2000.)

Kenties myös Suomessa harjoitetussa työhyvinvointia kehittävässä toiminnassa on syöllistytty samaan peruserheeseen eli on kehitetty taitavia ratkaisuja, mutta väärin ongelmiin. Sama koskenee myös yliopistoissa tehtyä organisointia työhyvinvointitoimintaa. Työpaikoilla on työhyvinvoinnin kehittämisen nimissä toteutettu esimerkiksi liikuntakampanjoja, ”työpöytäergonomian” kehittämiskiviteetteja ja on lisätty ihmissuhdeosaamista. Pureutuvatko tällaiset keinot yliopistojen ja muiden asiantuntijaorganisaatioiden työhyvinvoinnin ydinongelmiin?

Tässä esityksessä on pyritty tarkastelemaan yliopisto-instituution työhyvinvoinnin kehittämistä **ongelmaratkaisuprosessia painottaen**. Olemme halunneet, tukeutuen sekä olemassa oleviin tutkimuksiin että toteuttamaamme teemahaastattelututkimukseen, ottaa ensin selvää siitä, mitkä ovat yliopistotyön työhyvinvoinnin kehittämisen ydinongelmat. Katsomme, että – toisin; kuten monet työn iloa ja imua korostavat opit – kestävään työhyvinvointikehitykseen voi päästä vain puuttamalla niihin mekanismeihin, jotka tuottavat yhtäällä

työpahoinvointia ja toisaalla työhyvinvointia yliopistossa. Mekanismit voivat olla sekä samoja että erilaisia.

Mittroff (emt., 24-27) katsoo, että ongelmanratkaisuprosessissa on neljä osin erillistä muuttaa toisiinsa kietoutuvaa vaihetta: 1) Ongelman olemassaolon hyväksyminen, 2) ongelman määrittäminen, 3) ratkaisun kehittäminen ja 4) ratkaisun toteutus.

Aluksi oletimme, että yliopistotyössä ja erityisesti tutkija/opettajien työssä on enemmän tai vähemmän merkittäviä työhyvinvointiongelmia. Täten kävimme läpi olemassa olevaa yliopistotyötä ja yliopistoja koskevaa monitieteistä tutkimusta. Meta-analyysimme, joka siis kohdistui hyvin monentyyppiseen yliopistoja koskevaan tutkimukseen, osoitti, että myös monet muut tutkijat ovat tunnistanee sen, että tutkimus- ja opetushenkilöstön työssä on ongelmia, jotka usein ilmenevät henkilöstön hyvinvointi-ongelmina. Toiseksi haastatteluissa ei oikeastaan kukaan kieltänyt näiden ongelmien olemassaoloa. Yliopiston työhyvinvointiongelmaa voi siis pitää laajalti tunnustettuna eli tiedostettuna.

Tässä esityksessä luvut Yliopisto pulmallisena työorganisaationa?, Yksilöllisen jaksamisen ydin ja Yksilöllisen ja sosiaalipsykologisen hyvinvoinnin ongelmat ovat keskittyneet nimenomaan työhyvinvoinnin ongelmien määrittämiseen ja niiden syntymekanismien selvittämiseen eri tasoilla: yksilöstä yliopistojärjestelmään.

Esityksessä on myös pyritty kehittämään ratkaisuja tutkija/opettajien työhyvinvointi-ongelmiin. Ratkaisut on kirjattu esiin luvuissa Työhyvinvoinnin yksilölliset ja sosiaalipsykologiset edistämiskeinot akateemisessa työssä ja Miten uudistaa yliopistotyön organisointia? Näihin kehittämisehdotuksiin palaamme kohta luvussa Mitä siis tehdä? Tätä ennen luonnehdimme vielä sitä systeemistä näkökulmaa, jota tässä esityksessä on sovellettu.

Katsomme, että yliopistojen henkilöstön (erityisesti tutkija/opettajien) työhyvinvoinnin edistäminen edellyttää muutoksia, jotka nojautuvat systeemiin ajatteluun. Systeemiajattelu edellyttää ensinnäkin työhyvinvoinnin jäsentämistä sekä yksilö- että organisaatiotasolla neliulotteisena: terveytenä, materiaalisena työoloina, työn sosiaalisena organisoitumisena ja työn psykologisena hallintana. Toiseksi yliopistotyötä tulee kehittää kokonaisvaltaisesti ja systeemisesti ottaen huomioon eri tasot (yksilö, projekti, laitos, tiedekunta, yliopisto, yliopistojärjestelmä) ja näiden keskinäinen riippuvuus. Kolmanneksi tarvitaan kaikkien työhyvinvoinnista vastuussa olevien tahojen yhteistyötä eli toimivaa yliopistojen työhyvinvoinnin verkostoa.

Aluksi kuvaamme sitä, mitä merkitsee työhyvinvoinnin jäsentäminen pääilmansuunnittain (terveys, työolot, organisaatio, työn sosiaalipsykologinen hallinta) rakentuvana kokonaisuutena. Yliopistoissa, kuten useimmissa muissakin työpaikoissa, on Suomessa – 1990-luvulta lähtien – harjoitettu organisoitua työkykyä ylläpitävää toimintaa Yhtenä ongelmana tässä on ollut

se, että työtoiminta on rakentunut liiaksi erillisten projektien varaan, joissa on keskitytty vain yhteen edellä mainituista asioista. Valitettavaa on ollut se, että valtaosa työaktiiviteetista – sekä yliopistoissa että muissa työpaikoissa – on painottunut terveyden ja fyysisen toimintakunnon kohentamiseen. Vain harvoin työtoiminta on suuntautunut työyhteisöihin ja työn sosiaalisen organisoimisen uudistamiseen. (Työbarometri 2002.)

Yliopistoissa ja oppiainelaitoksissa **tarvitaan kehittämistyötä, jossa mahdollisuuksien mukaan otetaan huomioon kaikki neljä työhyvinvoinnin peruselementtiä**. Silloin kun henkilöstön terveys ja fyysinen toimintakunto – kuten myös materiaaliset työolot (erityisesti työpisteiden ergonomia) – ovat jo riittävällä tasolla, työhyvinvointia kehittävä toiminta voi keskittyä työn sosiaalisen organisoimisen ja työn sosiaalipsykologisen hallinnan kehittämiseen. Tässä työssä olennaisinta on tarttua laitoksen henkilöstön keskeisimpiin pitämien työn sujuvuutta koskevien ongelmien konkreettiseen ratkaisemiseen.

Yliopiston laitos ei ole irrallinen saareke yliopistoelämässä. Se koostuu sisältäpäin projekteista, eri henkilöstöryhmistä ja viime kädessä yksittäisistä työntekijöistä. Toisaalla laitos on osa tiedekuntaa ja yliopistoa. Yksi yliopisto taas on osa yliopistojen ja yliopistotasoisien korkeakoulujen muodostamaa kansallista yliopistojärjestelmää, joka on kytköksissä globaaliseen yliopistojärjestelmään ja viime kädessä universaaliin yliopistotraditioon.

Täten yksittäinen työntekijä, yhden yliopiston yksi laitos eikä edes yksi yliopisto voi yksinään uudistaa kovinkaan radikaalisti toimintatapojaan, vaikka juuri lattiatasolta lähtevää kokeilutoimintaa tarvitaankin. Itse asiassa organisaatioiden uudistamisessa juuri pienet innovatiiviset ryhmät ovat avaintekijöitä. Maailmankuulu organisaatiokonsultti ja -tutkija Peter Senge (1999) on sanonut, että ”En ole koskaan nähnyt menestyksellistä organisaatio-oppimista, joka olisi johdettu ylhäältä käsin. En kertaankaan. Päinvastoin, jokainen kestävä ja kasvava muutosprosessi, jonka olen nähnyt, on alkanut pienestä.” Kestävän kehityksen varmistaminen edellyttää kuitenkin sitä, että laitostasoiset uudistukset ”mikrotasolla” saavat ”makrotason” (yliopistot ja koko yliopistojärjestelmä) hyväksynnän. Tätähän vaatisi esimerkiksi yliopistojen tulosohjauksen remontti.

Yliopistojen työhyvinvoinnin tilan parantaminen vaatii eri tasoilla monen eri tahon yhteistyötä eli toiminnallista verkostoa. Laitostasolla tarvitaan yhteistyötä laitosjohtajan (laitoksen johtoryhmän), projektien johtajien ja opintokokonaisuuksien vastuuhenkilöiden sekä perushenkilöstön välillä. Yliopiston henkilöstöosastolta, yliopistojen työryhmältä ja yliopistoa palvelevalta työterveyshuollosta tarvittaisiin myös keskinäisesti koordinoitua ja laitoksittain räätälöityä yhteistoimintaa laitostason kanssa.

Yliopistotasolla työhyvinvoinnin verkostossa voisivat olla yliopiston henkilöstöjohto (ja koko hallintovirasto), rehtorit ja rehtoraatti, yliopiston työ-

suojelutoimikunta, luottamusmiehet, henkilöstöjärjestöjen paikalliselimet, työryhmä ja yliopistoa palveleva työterveyshuolto. Yliopistojärjestelmän tasolla tässä suhteessa keskeisiä tahoja ovat yliopistojen rehtorien neuvosto, opetusministeriön yliopistoyksikkö ja tutkija-opettajien henkilöstöjärjestöt eli Professoriliitto, Tieteentekijöiden liitto ja Yliopistonlehtorien liitto kuten myös tarvittaessa työsuojeluviranomaiset.

Kaikilla edellä mainituilla tahoilla on erikseen asiantuntemusta ja vaikutusvaltaa työhyvinvoinnin kokonaisuuden ja sen eri ulottuvuuksien suhteen suomalaisen yliopistotyön eri tasoilla. Miten sitten luodaan tarvittava verkosto?

Yliopistojen työhyvinvoinnin verkoston syntyminen eri tasoilla edellyttää ensinnäkin (jonkinmoista) yksimielisyyttä siitä, että työhyvinvointia ja samalla henkilöstön resursseja tulee merkittävästi lisätä. Toiseksi verkoston kehkeytyminen edellyttää sitä, että verkoston osapuolet tuntevat toistensa toimintatapoja. Verkoston synnyttäminen ei riitä, vaan se on myös pidettävä hengissä. Tämä taas edellyttää ensinnäkin sitä, että verkostunut työhyvinvoinnin kehittäminen organisoiutuu jossain määrin eli luodaan yleisiä pelisääntöjä ja verkostotoiminnan etikettiä. Toiseksi verkostossa on saatava aikaan toimintaa motivoivia uudistuksia. Kolmanneksi verkoston on mahdollistettava avoin vuorovaikutus ja tiedon kulku verkoston eri osapuolien välillä.³

Ongelmapainotteisen ja systeemisen ajattelun lisäksi **yliopistotyön erityisyyden ja akateemisen professionaalisuuden kunnioittamisen periaate** on yliopistojen tervehdyttämisessä monin tavoin tärkeitä. Ensinnäkin yliopistotyön onnistuminen tulevaisuudessa vaatii sitä, että lähtökohtana on organisaatio, jonka perustana on tieteisiin ja tieteelliseen metodologiaan liittyvä tutkimustyö ja siihen liittyvä eri alojen asiantuntijoiden peruskoulutus. Kuten jo aiemmin on sanottu, uuteen yliopistolakiin mahdollisesti tuleva kolmas tehtävä (vuorovaikutus muun yhteiskunnan kanssa ja tutkimustulosten vaikuttavuuden lisääminen ennen muuta asiantuntijapalveluiden avulla) tulee integroida edellä mainittuihin perustehtäviin siten, ettei niiden hoitaminen vaarannu. Täten yliopistoilla (yleensä, yksittäisillä yliopistoilla, tiedekunnilla, laitoksilla ja professionaaleilla) tulee olla riittävää määräysvaltaa siihen, kuinka tutkimus, opetus ja palvelutehtävät integroidaan keskenään kussakin tapauksessa ja tilanteessa.

Toimintakäytäntöjen suhteellinen itsemääräytyminen on professionaalisen työn olennainen tuntomerkki (Freidson 2001). Juuri tämän kunnioittaminen on taannut modernin osaamisoyhteiskunnan kehittymisen ja tieteen edistymisen. Akateeminen professionalismismi ei ole itsetarkoitus vaan toiminnan korkean laadun ja moraalin tausta. Akateemisen professionalismin tulee nykymodernissa maailmassa tulla osin avointa ja neuvottelevaa (vrt. Eräsaari 2002). Riittävä akateeminen autonomia ja professionalismismi merkitsee myös eri tieteiden ja

oppiaineiden erityisyyden kunnioittamista erityisesti silloin, kun arvioidaan eri aloille asetettavia vaatimuksia ja niiden toteutumista.

Kaiken kaikkiaan yliopistojen työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää työn eri tasoilla nykyisestä tutkintosuoritteisiin painottuneesta tulosohjauksesta erotettavaa kokonaisvaltaista kehittämistyötä ja laatujohtamista.

4.2 Mitä siis tehdä?

Olemme aiemmin tarkastelleet yksittäisten akateemisten työntekijöiden selviytymiskeinoja stressaavassa työssä sekä niitä tekijöitä, joiden kautta he pyrkivät ehkäisemään haitallista työstressiä. Koska stressiä aiheuttaa eniten työn paljous ja mahdottomuus tehdä kaikkea mielekkään ajan puitteissa, selviytymiskeinotkin liittyvät työmäärän ja työajan säätelyyn. Mielestämme yksilöllistä henkistä työhyvinvointia voidaan parhaiten lisätä itsetuntemuksen kehittämällä, työmäärän säätelyllä ennen muuta priorisoinnin sekä toimintojen järkiperaistämisen ja ”sosiaalistamisen” kautta. Nämä tekijät kytkeytyvät toisiinsa.

Keskeisimmät yksilöllisen ja sosiaalipsykologisen työhyvinvoinnin kehittämiskeinot ovat tiivistettyinä seuraavat:

- 1. Itsetuntemuksen kehittäminen ja etenkin oman jaksamisensa tunteminen.*
- 2. Töiden priorisointi tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin.*
- 3. Aikataulujen laatiminen ja työnteko aikataulun mukaisesti.*
- 4. Työhyvinvointia kehittävän toiminnan (tyky/tyhytoiminnan) yksilöllinen hyödyntäminen (esim. jaksaminen teemana laitoksen kehittämispäivillä).*
- 5. Jaksamisen hallinnan ulkopuolisten konsulttien ja asiantuntijoiden käyttö.*
- 6. Kokonaisvaltaisen henkilökohtainen työsuunnitelman laatiminen yhdessä lähijohtajan kanssa.*
- 7. Säännöllisten ja systemaattisten kehitys- tai tavoitekeskustelujen käyminen suhteessa työsuunnitelmaan.*
- 8. Piilotöiden kartoittaminen.*
- 9. Tutkimusvapaiden järjestäminen opetusviroissa toimiville.*
- 10. Uusien työtapojen kehittäminen ainakin opettamisessa mutta myös tutkimuksessa.*
- 11. Mentorointijärjestelmän (työnohjausjärjestelmän) kehittäminen (menetelmä, jossa kokenut ja ohjaustyöhön koulutettu seniorityöntekijä opastaa työntekijöitä).*
- 12. Sosiaalisen tuen eli niiden voimavaroja, jotka riippuvat ihmisten kytkennöistä toisiin yksilöihin, ryhmiin ja yhteisöihin, hyväksikäyttö.*

13. Vuorovaikutuksen ja keskustelun – oli se sisällöltään sitten ammatillisia tai epävirallista keskustelua – lisääminen.

14. Ystäv- ja kollegapiirien ylläpito.

15. Yhteisten työmuotojen (tiimityön) lisääminen opetuksessa ja tutkimuksessa.

Edellä kuvattu pitkä lista on tiivistettävissä ensinnäkin tutkija/opettajalle kohdistettuun neuvoon: suunnittele, kehitä ja arvioi itse työtäsi ja työmenetelmiäsi. Et voi paeta vastuutasi. Tutkija/opettaja, kuten kaikki asiantuntijat, ovat itse itsensä parhaita konsultteja ja johtajia. Luota siis **omaan apuun**. Työtäsi voit kehittää esimerkiksi siten, että pidät keskimääräisestä ja tyypillisestä työviikostasi työviikkokirjaa, johon listaat selkeästi erottuvat erilaiset toiminnot ja niiden tulokset. Tämän jälkeen sinun kannattaa arvioida työviikkosi antia siten, että jaat toiminnot vaikkapa toiminnot viiteen luokkaan: 1) Tärkeät ja kiireettömät työt, 2) tärkeät ja kiireelliset työt, 3) vähemmän tärkeät kiireettömät työt, 4) vähemmän tärkeät kiireelliset työt ja 5) turhat työt.

Tämän jälkeen voit puntaroida itse-analyysisi tuloksia. On selvää, että voit onnitella itseäsi jos olet käyttänyt (ja yleensäkin käytät) työviikkosi enimmäkseen tärkeiksi arvioimiesi toimintojen parissa ja mieluiten vielä kiireettömällä tavalla. Huonoin on tilanne, jos olet enimmäkseen tehnyt turhia tai vähemmän tärkeitä töitä ja vielä kiireisesti ja tuloksettomasti. Useimmiten viikkoerittely tuottanee tuloksen, joka on näiden ääripäiden välissä. Tällöin tietenkin kannattaa omaa työtään suunnitteleamalla ja työmetodeja kehittämällä pyrkiä muuttamaan tilannetta askel askeleelta.

Tutkija/opettaja ei tietenkään pysty aivan yksin määrittämään työtään, vaan hänen autonomiansa työssään riippuu muista henkilöistä ja akateemisen työn organisatorisista ja rakenteellisista ehdoista. Tyypillinen tutkija/opettaja ei myöskään ole yksin vastuussa työstään ja sen ongelmista. Myös ongelmien ratkaisussa ja myös hyvän työn kehittämisessä entistä paremmaksi tarvitaan muiden apua ja näin **sosiaalinen tuki** astuu kuvaan. Tämän tuen tehostamista konkretisoivat edellä olevassa listassa kohdat 11-15. Tässä tarvitaan sekä virallisia areenoita (erityisesti hyvin hoidetut ja säännölliset kehityskeskustelut) että epävirallisia aktiviteetteja (esimerkiksi ystävyysuhteista huolehtiminen) kuten myös puolivirallisia tilaisuuksia (esimerkiksi spontaanit laitostapahtumat).

Sosiaalinen tuki (muut henkilöt) on tärkeätä ennen muuta siksi, että yhtäällä tutkija/opettaja saa ”huojentaa sydäntään” ja tätä kautta sillä on terapeuttinen merkitys. Toiseksi muut ihmiset tarjoavat ”ulkopuolisen katseen” eli muut henkilöt voivat antaa tutkija/opettajan työstä ja työn kipupisteistä oman tutkija/opettajan itse-arviointia täydentävän ja rikastuttavan palautteen. Kolmanneksi muut henkilöt (erityisesti kollegat, tutkimust ryhmien ja laitosten johtajat)

kykenevät keskustelujen, ohjauksen ja yhteistoiminnan avulla nivomaan tutkija/opettajan työn nykyistä paremmin osaksi laitoksen kokonaisuutta.

Kaiken kaikkiaan, vaikka omavastuuta tutkija/opettajan työhyvinvoinnista on syytä painottaa, niin häntä ei saa jättää liiaksi yksin, jopa silloinkin kun hän haluaisi. Joskus muiden väliintulo ja ongelmallisten asioiden pakottavakin puheeksiottaminen on tarpeen.

Näiden lähinnä yksilön työn hallintaan ja jaksamiseen kohdistuvien toimien lisäksi yliopistoissa tarvitaan organisatorista uudistamista, jotta toiminta onnistuisi yliopistoissa nykyistä paremmin ja tätä kautta henkilöstön työhyvinvointi kohenisi. Uudistamista tulisi ohjata akateemisen itseohjautuvuuden eli itseorganisoinnin periaate. Akateeminen itse-ohjautuvuus ja sen lisääminen edellyttävät tekoja ja uudistuksia, joita edellä on jo käsitelty. Uudistustyön tulee perustua seuraaviin seitsemään lähtökohtaan:

- 1. Yliopistotyön ja sen kehittämisen tulee käytännössä pohjautua käsitykseen akateemisen työn itseohjautuvasta ja pitkälle ennakoimattomasta luonteesta.*
- 2. Päätöksenteon ja vallankäytön tulee olla koordinoitusti delegoitua.*
- 3. Akateemisessa päätöksenteossa, eri organisaatiotasolla, tulee noudattaa tasapuolisesti – mutta joustavasti – kirjoitettuja sääntöjä.*
- 4. Akateemisissa organisaatioissa tulisi varjella luovaa monimuotoisuutta.*
- 5. Akateemisen organisaation tulee olla kokeileva ja kollektiivisesti itse-oppiva.*
- 6. Akateemisten organisaatioiden uudistaminen edellyttää uudenlaista akateemista johtajuutta.*
- 7. Akateemisesta itseohjautuvuus edellyttää sitä, että eri organisaatiotasolla on riittävät resurssit.*

Tätäkin listaa voidaan tiivistää. Ensinnäkin yliopistotyössä, eritoten tutkimuksessa ja opetuksessa, tarvitaan työn erityislaatua kunnioittavaa, toimijat osallistavaa, riittävän vapaata ja säännötöntä, osaavaa ohjausta ja johtamista eri tasoilla (laitos, tiedekunta, yliopisto ja yliopistojärjestelmä). Tarvitaan **organisoitua demokraattista anarkiaa**, jonka kiinnittymistä akateemiseen työhön olemme tarkastelleet luvussa Miten uudistaa yliopistotyön organisointia? Akateemisen työn organisointi esimerkiksi laitostasolla merkitsee väljää, joustavaa mutta kuitenkin jollain tavalla määriteltyä päätöksentekojärjestelmää, työnjakoa ja tiedon kulun ja vuorovaikutuksen ohjaamista. Eritoten päätöksentekojärjestelmään niveltävä demokraattisuus edellyttää sitä, että laitostasolla koko henkilöstöllä ja kaikilla tutkija/opettajalla tulee olla jonkinlainen todellinen ja virallinen (eikä vain muodollinen ja epävirallinen) oikeus osallistua ja päättää omista mutta myös laitoksen yhteisistä asioista. Demokraattisuuden toteuttaminen laitostasolla voidaan konkretisoida monin

tavoin, kuten esimerkiksi yhteiskokousten ja päätösvaltaisen laajan laitoksen johtoryhmän hyödyntämisellä. Anarkian periaate hyvän akateemisessa johtamisen elimellisenä ulottuvuutena kumpua tieteellisen toiminnan ja luovan työn omasta sisäisestä logiikasta. Tieteellisen toiminnan ydin on alati päättymättömässä uusien ja olennaisten tutkimusongelmien ratkaisemisessa. Uuden etsintää ja luovuutta ei saa kahlita liiallisilla ja tiukoilla ulkoa tulevilla päätöksillä ja toimintasäännöillä. Akateemisessa työn toteutuksessa, ohjauksessa ja johtamisessa ei tule vain sallia vaan pitää jatkuvasti yllä tiettyä säännöttömyyttä ja yllätyksellisyttä. Anarkian lipun tulee liehua.

Yliopiston tiedekunnan ja tieteellisen laitoksen menestys edellyttää, että laitoksessa on koko ajan olemassa ”kuumia ryhmiä” (hot groups) eli ryhmiä, jotka intensiivisesti, tehtäväkeskeisesti, omaehtoisesti ja ryhmäkeskeisesti ovat sitoutuneet päämääräänsä ja voivat parhaimmillaan tehdä mahdottomalta tuntuvasta urakasta menestyksen (Lipman-Blumen & Leavitt 2000). Tieteellisen laitoksen kehittäminen edellyttää sitä, että tutkimuksessa; mutta myös opetuksessa kehkeytyy koko ajan näitä isoja haasteita hakevia ja parhaimmillaan todella innovatiivisia tuloksia synnyttäviä ryhmiä. Juuri niissä realisoituu parhaimmillaan osallistuva ja demokraattinen anarkia. Ensinnäkin ne ovat pieniä ryhmiä, joissa jokainen osallistuu ja jokaista tarvitaan. Toiseksi niissä suunnan näyttäjät ja päätöksentekijät vaihtuvat alinomaan eli kukaan ei todellisuudessa ole ryhmän johtaja. Kolmanneksi ne eivät siedä intensiivistä toimintaansa kahlitsevia sääntöjä etenkin ulkopuolelta emo-organisaatiosta; mutta eivät edes itse itselleen määrittämiä sääntöjä ja jäykkiä suunnitelmia, mikäli ne estävät ryhmän ydintehtävän ratkaisussa kulloinkin tarvittavaa upoutunutta toimintaa.

Edellä kuvattuun organisointiperiaatteeseen sisäistyy ”**jatkuvan väitteilyn vaatimus**”, joka tulee olla akateemisen työn hyvän organisoinnin toisena peruseriaatteena. Periaatteen toteuttaminen laitostasolla merkitsee sitä, että laitoksen ydintehtävä (missio, visio, perustehtävät) tulee olla jatkuvan keskustelun ja jopa kyseenalaistamisen kohteena. Tähän keskusteluun tulee koko laitoksen henkilöstöllä ja eritoten tutkija/opettajilla tulee olla mahdollisimman täysipainoinen oikeus osallistua tavalla, jolla tulee olla todellisia vaikutuksia laitoksen linjauksiin.

Kaikki edellä mainitut työhyvinvoinnin kehittämiskeinot pyrkivät niin yksilön, tiimin, laitoksen, yliopiston ja yliopistojärjestelmän tasoilla sellaiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen akateemisessa työssä, jossa työhyvinvointi sisällyttää itseensä työn sujuvuuden ja onnistumisen. Täten työhyvinvoinnin ja toimijan ”tuottavuuden” kehittäminen ovat samansuuntaisia. Työhyvinvointi-toiminta ei saa olla sellaista ”paapomista”, jossa työtyytyväisyyden ja työviihtymisen kehittäminen on kaikki kaikessa. Yliopistoista ei saa kehittää suojatyöpaikkoja, vaan niiden tulee olla luovia ja tätä kautta ristiriitaisia ja

kilvoittelevia organisaatioita. Työhyvinvointitoiminnassakin kannattaa muistaa roolihenkilö Harry Limen kuolemattomat sanat elokuvasta Kolmas mies.

”In Itali for 30 years under the Borgias, they had warfare, terror, murder and bloodshed. But they produced Michelangelo, Leonardo da Vinci and The Renaissance. In Switzerland, they had brotherly love; they had 500 years of democracy and peace. And what did that produce? The cuckoo clock”

”Italiassa oli kolmenkymmenen vuoden aikana (Borgiat paaveina) sodankäyntiä, terroria, murhia ja verenvuodatusta. Mutta he tuottivat Michelangelon, Leonardo Da Vincin ja Renessanssin. Sveitsissä oli veljellinen rakkaus, heillä vallitsi viidensadan vuoden ajan demokratia ja rauha. Ja mitä se sai aikaan? Käkikellon.” (suom. S. E-P.)

Suomalaisenkin yliopistojärjestelmän ja eri yliopistojen on pärjättävä globaalissa ja superkompleksisessa maailmassa (vrt. Barnett 2000, 104-110). Nykymodernin yliopiston tulee olla kriittisesti monitieteinen. Tämä tarkoittaa sitä, että laitokset ja tieteet (oppiaineet) eivät voi enää sulkeutua itseensä; mutta niiden tulee tehdä yhteistyötä muiden laitosten ja tieteiden kanssa spontaanisti ja mutta omiin lähtökohtiinsa riittävästi nojaten. Uuden yliopiston on oltava myös kollektiivisesti itsekriittinen ja reflektiivinen. Kaikkien akateemisten toimijoiden tulee kyetä arvioimaan ja puntaroimaan omaa toimintaansa eri ulottuvuuksilla. Tarvitaan jatkuvaa keskustelua niin yliopistotyön ylimmäisistä päämääristä kuin tehokkaista työtavoistakin arkisella tasolla.

Kolmanneksi uuden ajan yliopiston tulee olla valmis siirtämään alati rajojaan ja olemaan yhteistyössä uuden yhteiskunnan muiden tiedon tuottajien kanssa. Tässäkin yliopiston tulee toimia ”omaehtoisesti” ja itseään kunnioittaen eikä ulkoisten rahoittajien ehdoilla. Neljänneksi uudessa yliopistossa tulee hyväksyä ja suvaita moniäänisyyttä. Kaikilla perustelluilla aloitteilla, jotka tulevat joko yliopiston sisältä tai ulkoa, tulee olla oikeus tulla kuulluksi akateemisessa päätöksenteossa.

Yliopistojen tulee traditiotaan ja erityislaatuaan kunnioittaen kyetä vastaamaan uuden ajan haasteisiin. Tämä on myös tutkija/opettajien ja koko yliopiston henkilöstön hyvinvoinnin tausta. Haasteet vaativat henkilöstöltä paljon; mutta niihin on mahdollista, ilman henkilöstön uupumista, vastata, kunhan toiminta itsesääntöisesti ja oikein organisoidaan sekä yksilötasolla sisäisesti hallitaan.

Viitteet

- ¹ Työviire, joka luonnehtii luovassa työssä olevia. Työtä tai teosta tehdään luovan inspiraation vallassa, jolloin ajantajukin voi kadota eikä räsitystä tunnetta. (Koski 2001)
- ² Esimerkiksi yritykset, rahastot, säätiöt ja Suomen Akatemia.
- ³ Ilkka Pirttilä vetämässä projektissa Verkosto työhyvinvoinnin kehittämiseksi yliopistotyössä on tätä työtä aloitettu kansallisella tasolla.

Lähdeluettelo

- Abbott, A. (1988): *The System on Professions. An Essay on the Division of Expert Labor.* Chicago: The University of Chicago Press.
- Aittola, H. & Määttä, P. (1998): *Tohtoriksi tutkijakoulusta.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Tutkimuksia 3.
- Aittola, H. (2001): *Academic Life and the Pressure of Massification.* Teoksessa Välimaa J. (toim.): *Finnish Higher Education in Transition.* Jyväskylä: Institute for Educational Research, University of Jyväskylä. Chapter 6.
- Allardt, E. (1976): *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia.* Porvoo: WSOY.
- Allardt, E. (2002): *Tiedeyhteisö ja vallankäyttö.* Teoksessa Karjalainen S. ym. (toim.): *Tutkijan eettiset valinnat.* Helsinki: Gaudeamus.
- Aula, P. (2000): *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Porvoo-Helsinki-Juva: WSOY.
- Barnett, R. (1994): *The Limits of Competence. Knowledge, Higher Education and Society.* Suffolk: Open University Press.
- Barnett, R. (2000): *Realizing the University.* Buckingham: SRHE and Open University Press.
- Becher, T. & Kogan, M. (1993): *Process and Structure in Higher Education.* London: Heinemann.
- Becher, T. (1989): *Academic Tribes and Territories. Intellectual Enquiry and the Cultures of Disciplines.* Suffolk: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Becher, T. (1996): *The Learning Professions.* *Studies in Higher Education.* 21 (1): 43-55.
- Becher, T. (1999): *Quality Assurance and Disciplinary Differences.* *Australian University Review* 37 (1), 1-7.
- Becher, T. & Trowler, P.R. (2001): *Academic Tribes and Territories. Intellectual Inquiry and the culture of disciplines.* Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press. 2. painos.
- Beck, U. (1999): *Työyhteiskunnan tuolla puolen.* *Janus,* 7,3, 257-266.

- Bennis, W. (1997): *The Secrets of Great Groups. Leader to Leader*, No. 3 Winter, Chapter 31.
- Birnbaum, R. (1989): *How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brecht, B. (1999): *Lukevan työläisen kysymyksiä. Teoksessa Bertolt Brecht - Runoja Jyväskylällä: Tammi. (Käännös)*
- Brett, J. (2000): *Competition and Collegiality. Teoksessa T. Coady (ed.) Why University Matters. A conversation about values, means and directions*. Sydney: Allen & Unwin.
- Calvert, J. (2000): *Is There a Role for "Basic Research" in Mode 2? VEST 13:3-4, 35-51.*
- Calvert, J. (2001): *Goodbye Blue Skies? The Concept of "Basic Research" and its Role in a Changing Funding Environment. Doctoral dissertation. University of Sussex.*
- Clark, B. R. (1995): *Leadership and Innovation in Universities: From Theory to Practice. Tertiary Education and Management. 1, 1.*
- Clark, B. R. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Guildford: Pergamon.
- Coady, T. (2000): *Universities and the ideals of inquiry. Teoksessa T. Coady (ed.) Why University Matters. A conversation about values, means and directions*. Sydney: Allen & Unwin.
- Cohen, M. & March, J. (1974): *Leadership and Ambiguity: The American College Presidency*. New York: McGraw-Hill.
- Cooper, C. L. & Dewe, P. J. & O'Driscoll, M.P. (2001): *Organizational Stress. A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. London: Foundations for Organizational Science, Sage Publications.
- Davis, S. & Meyer, C. (1998): *Blur. The Speed of Change in the Connected Economy*. New York: Warner Books.
- Delanty, G. (1998): *The Idea of the University in the Global Era: From Knowledge as an End to the End of Knowledge. Social Epistemology 12:1, 3-25.*
- Delanty, G. (2001): *Challenging Knowledge. The University in the Knowledge Society*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Elovainio, M. & Kivimäki, M. & Vahtera, J. & Virtanen, M. (2002): *Päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden terveys. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja 1/2002, 20-28.*
- Enders, J. (1999): *Crisis? What Crisis? The Academic Profession in the "Knowledge" Society. Higher Education 38:1, 71-81.*
- Eriksson, S. (1999): *Tutkijakoululaisen arkipäivää. Acatiimi 10/99.*
- Eriksson-Piela, S. (2003): *Tunnetta, tietoa vai hierarkiaa? Sairaanhoidon moninainen ammatillisuus. Acta Universitatis Tamperensis 929, Tampereen yliopisto. Tampere University Press.*

- Eräsaari, R. (2002): Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Teoksessa Pirttilä, I. & Eriksson, S. (toim.) *Asiantuntijoiden areenat*. Jyväskylä: SoPhi.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (toim.) (1997): *Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple-Helix of University-Industry-Government relations*. London-Washington: Pinter.
- Etzkowitz, H. (1998): The Norms of Entrepreneurial Science: Cognitive Effects of the New University-Industry Linkages. *Research Policy* 27:8, 823-833.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000): The Dynamics of Innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, vol. 29, 109-123.
- Fingerroos, O. (2002): Mikä ihmeen tutkija - kulttuurien tutkijan puheenvuoro. *Acatimi* 9/2002.
- Fisher, S. (1994): *Stress in Academic Life. The Mental Assembly Line*. Suffolk: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Freidson, E. (2001): *Professionalism. The Third Logic*. Great Britain: Blackwell Publishers Ltd
- Gabriel, Y. & Fineman, S. & Sims, D. (2000): *Organizing & Organizations. An Introduction*. Second edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Gibbons, M. & Limoges, C. & Nowotny, H. & Schwartzman, S. & Scott, P. & Trow, M. (1994): *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967): *The Discovery of Grounded Theory*. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Gmelch, W. & Miskin V. (1993): *Leadership Skills for Department Chairs*. Bolton (MA): Anker Publishing Company, Inc.
- Gmelch, W. & Miskin, V. (1995): *Chairing an Academic Department*. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications, Inc.
- Godin, B. (1998): Writing Performative History: The New Atlantis? *Social Studies of Science* 28:3, 465-483.
- Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78, 1360-1380.
- Hakala, J. & Ylijoki, O-H. (2001): Research for Whom? Research Orientations in Three Academic Cultures. *Organization Volume* 8(2): 373-380. London-Thousand Oaks (CA)-New Delhi: Sage.
- Hakala, J. & Kaukonen, E. & Nieminen, M. & Ylijoki, O-H. (2003): *Yliopisto - tieteen kehdestä projektimyllyksi?* Helsinki: Gaudeamus.
- Hargrove, E. & Glidewell, J. (1990): *Impossible Jobs in Public Management*. University Press of Kansas.
- Henkel, M. (2000): *Academic Identities and Policy Change in Higher Education*. Higher Education Policy Series 46. London-Philadelphia: Jessica Kingsley Publisher.

- Honkimäki, S. & Jalkanen, H.(toim.) (2000): Innovaatiivinen yliopisto? Artikkelikokoelma Jyväskylässä 9.-10.9.1999 järjestetystä korkeakoulutuksen VII symposiumista. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Honkimäki, S. (2001): Going to School at University? Teoksessa Välimaa J. (toim.): Finnish Higher Education in Transition. Jyväskylä: Institute for Educational Research, University of Jyväskylä. Chapter 5.
- Hämeen-Anttila, V. (2003): Suden vuosi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hölttä, S. & Pulliainen, K. (1994): Improving Managerial Effectiveness at the University of Joensuu. Paris: International Institute for Educational Planning. Established by UNESCO.
- John-Steiner, V. (2000): Creative Collaboration. New York: Oxford University Press.
- Jokinen, A. & Juhila, K. & Suoninen, E. (1999): Diskursssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. (2000): Työelämänpolitiikka. Teoksessa Hoikkala, T. & Roos, J-P: 2000-luvun elämä. Sosiologisia teorioita vuosituhannen vaihteesta. Helsinki: Gaudeamus.
- Julkunen, R. & Nätti, J. & Anttila, T. (2004): Aikanyrjähdys. Keskiluokka tietotyön puristuksessa. Tampere: Vastapaino.
- Kallio, E. (2001): Reflections on the Modern Mass University and the Question of the Autonomy of Thinking. Teoksessa Välimaa J. (toim.): Finnish Higher Education in Transition. Jyväskylä: Institute for Educational Research, University of Jyväskylä. Chapter 4.
- Karasek, R. A. & Thoerell, T. (1990): Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books.
- Karjalainen, S. & Saxén, L. (2002): Vilppi tieteellisessä tutkimuksessa. Teoksessa Karjalainen S. ym. (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus.
- Kaukonen, E. (1993): Tieteen moninaisuus ja arvioinnin ongelmat. Korkeakoulutieto 21:1, 16-23.
- Kekäle, J. (1997): Leadership Cultures in Academic Departments. Joensuu: Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja, nro 26.
- Kekäle, J. & Lehikoinen, M. (2000): Laatu ja laadun arviointi eri tieteenaloilla. Joensuun yliopisto Psykologian tutkimuksia 21. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Kelly, K & Schwartz, P. (1996): The Relentless Contrain. Wired 4.08, august 1996, 116-120, 182-184.
- Keskinen, S. & Marttila, O. (2000): Tyky TY - Miten yliopistoyhteisössä voidaan? Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tykykartoitus. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Julkaisusarja C:11. Turku: Turun yliopisto.
- Knight, P. & Trowler, P. R. (2001): Departmental Leadership in Higher Education. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.

- Kolu, A. (2002): Oppilaiden hyvinvointi koulussa. Acta Electronica Universitatis Tamperensis; 202. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kortteinen, M. (1992): Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hanki ja jää. Hämeenlinna: Karisto.
- Koski, J. (2001): Luova hierre. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.
- Koski, L. (1993): Tieteen tahtomana, yliopiston tekemänä. Joensuu: Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja, nro 17.
- Kota-tietokanta (2002)
- Leonard, D. & Swap, W. (1999): When Sparks Fly. Igniting Creativity in Groups. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Leppänen, A. (1993): Työn käsitteellisen hallinnan ja hyvinvoinnin yhteydet ja kehittyminen paperinvalmistuksessa työskentelevillä. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja lisänumero 6/93. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lipman-Blumen, J. & Leavitt, H. (2000): Kuumat ryhmät tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.
- Malkki, P. (1999): Strategia-ajattelu yliopiston johtamisessa. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja. E, Yhteiskuntatieteet.
- Maslow, A. (1943): A Theory of Human Motivation. Psychological Rev 50:370-396.
- Melin, H. (2002): Tampereen yliopiston työolotutkimus. Tampereen yliopisto tänään ja huomenna; 60. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Merton, R. K. (1973): The Sociology of Science. Theoretical and Empirical Investigations. Chicago-London: The University of Chicago Press.
- Milardo, R. (1992): Comparative Methods Delineating Social Network. Journal of Social and Personal Relationships 9: 447-461.
- Mintzberg, H. (1990): Organisaatiosuunnittelu. Helsinki: Rastor. (Käännös)
- Mitroff, I. (2000): Tartu oikeisiin ongelmiin. Porvoo: WSOY.
- Moilanen, T. & Roponen, S. (1994): Kvalitatiivisen aineiston analyysi Atlas/ti-ohjelman avulla. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 2/1994. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Mustajoki, A. (2002): Tuloksena yliopisto. Helsinki: Yliopistopaino.
- Mäkitalo, J. (2001): Mitä on työhön liittyvä hyvinvointi? Teoksessa E. Paso ym. (toim.) Viimeinen tykykirja?. Art-Print Oy: Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola.
- Mäntylä, H. (2000): Akateeminen työ yliopistoyksiköissä. Kolmen yksikön kuvausta ja vertailua. Raportti akateemisesta työstä kolmessa pääkaupunkiseudun yliopiston yksikössä. HKKK/Johtamisen laitos 25.4.2000.
- Määttä, S. (2000): Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki: Inforviestintä.
- Negroponte, N. (1996): Where Do New Ideas Come From? Wired, tammikuu 1996.
- Newcomb, M.E. (1990): Social Support by Many Other Names: Towards a Unified Conceptualization. Journal of Social and Personal Relationships 7: 470-494.
- Niiniluoto, I. (1984): Tiede, filosofia ja maailmankatsomus. Keuruu: Otava.

- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, vol. 5, February, 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. New York-Oxford: Oxford University Press.
- Nummikoski, J. & Laaksonen, S. & Meklin, P. (1997): Toimintamenobudjettiin siirtyminen yliopistoissa. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotiede A 13.
- Parker, M. & Jary, D. (1995): The McUniversity: Organization, management and academic subjectivity. *Organization* 2:2, 319-338.
- Peltomäki, P. ym. (2002): Tyky-barometri: työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 2001. Helsinki: Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö, työsuojeluosasto.
- Pirttilä, I. (1994): *Me ja maailman mallit..* Espoo: Gaudeamus Kirja.
- Pirttilä, I. (1997): Yliopistolaivan kapteenit. Joensuu: Sosiologian tutkimuksia, Joensuun yliopisto.
- Pirttilä, I. (2002): Yliopisto sairastaa. Yliopistotyön työhyvinvointiongelmia. *Tiedepolitiikka* 3/02, 47-61. Edistysellinen tiedeliitto ry.
- Puhakka, A. & Rautopuro, J. (2001): Pätkillä tieteen huipulle. Tieteentekijöiden liiton jäsenkysely 2001. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Raivio, K. (2001): Toimiiko tulosohjaus yliopistolaitoksessa? Teoksessa H. Koski ym. *Tulosohjauksen tuiverruksessa*. Helsinki: Edita.
- Rajala, T. (1997): Työstressin tutkiminen kunnallisissa työyhteisöissä. Tampereen yliopisto.
- Rantanen, J. (1997): Visio työelämän kehityksestä tulevina vuosikymmeninä. Teoksessa: *Kuusi esseetä työn ja työyhteiskunnan tulevaisuudesta*. Helsinki: Edita, Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko Eduskunnalle. Osa II. Oheisjulkaisu I. s. 85-132. Valtioneuvoston kanslian julkaisussarja 1997/5
- Ritzer, G. (1992): *The McDonaldization of Society*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Robinson, A. & Stern, S. (1998): *Corporate Creativity. How Innovation and Improvement Actually Happen*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Robson, C. (1996): *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Ruuskanen, P. (2003): *Verkostotalous ja luottamus*. Jyväskylä: Kopijyvä Kustannus Oy.
- Saari, S. & Majander, H. (1985): Nuorten akateemisten työntekijöiden työolot ja mielen terveys. Helsingin yliopiston psykologian laitoksen tutkimuksia N:o 1. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Schein, E. H. (1987): *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin-Göös. (Käännös)
- Schwandt, T. (1997): *Qualitative Inquiry. A Dictionary of Terms*. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications, Inc.

- Senge, P. (1999): Peter Senge puutarhurina (käännetty haastattelu) bisnes. fi/syyskuu 1999.
- Sennett, R. (2002): Työn uusi järjestys. Miten kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Tampere: Vastapaino.
- Seppänen-Järvelä, R. (1999): Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Jyväskylä: Stakes. Tutkimuksia 104.
- Shenk, D. (1997): Data Smog. Surviving the Information Glut. Lontoo: Abacus.
- Sipponen, K. (2002): Tiede yhteiskunnan autonomisena sektorina. Tiedepolitiikka 1/02, 15-24.
- Slaughter, S. & Leslie, L. L. (1997): Academic Capitalism. Baltimore-London: The John Hopkins University Press.
- Stacey, R. (1997): Managing the Unknowable. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Strömmer, R. (1999): Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sydänmaanlakka, P. (2002): Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sädevirta J. (2002): Henkilöstöressurssien tasapainotettu mittaristo; täydennys Kaplanin ja Nortonin BSC-viitekehukseen. Teoksessa Suurnäkki, T. (toim.) Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Kunta-alan tuloksellisuusprojekti. Työturvallisuuskeskus. Gummerus Kirjapaino Oy, 81-100.
- Treuthardt, L. (2004): Tulosohjauksen yhteiskunnallisuus Jyväskylän yliopistossa. Tarkastelunäkökulmina muoti ja seurustelu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Tuohinen, T. (2000): Heinäsirkka vai muurahainen? Suomalaisen työhalun psykologisilla juurilla. Teoksessa Hoikkala, T. & Roos, J-P: 2000-luvun elämä. Sosiologisia teorioita vuosituhannen vaihteesta. Helsinki: Gaudeamus.
- Tuomi, I. (1999): Corporate Knowledge. Helsinki: Metaxis.
- Tuomi, J. & Sarajarvi A. (2002): Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uutela, A. (1998): Sosiaalinen tuki ja terveys. Teoksessa Lahikainen, A-R & Pirttilä-Backman, A-M Sosiaalinen vuorovaikutus. Rauni Myllyniemen juhlakirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- VNP 25.9.1986. Valtioneuvoston päätös korkeakoululaitoksen kehittämisestä vuosina 1988-1991.
- Vähämäki, J. (1998): Elämänpolitiikka ja biopolitiikka. Teoksessa Roos, J-P & Hoikkala, T. Elämänpolitiikka. Helsinki: Gaudeamus.
- Vähämäki, J. (2003): Kuhnurien kerho. Vanhan työn paheista uuden hyveiksi.. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Välimaa J. (toim.) (2001): Finnish Higher Education in Transition. Jyväskylä: Institute for Educational Research, University of Jyväskylä.
- Warner, D. & Crosthwaite, E. (toim.) (1995): Human Resource Management in Higher and Further Education. Buckingham: SRHE and Open University Press.

- WHO (1947): The constitution of the World Health Organisation. WHO Cronicle (1).
- Ylijoki, O-H (2002): Humboldt kohtaa markkinavoimat - tutkijantyö muutoksessa. Tiedepolitiikka 1/02, 41-54.
- Ylijoki, O-H. & Mäntylä, H. (2002): Conflicting Time Perspectives in Academic Work. Submitted to Time & Society, 30.05. 2002.
- Yliopistolaki 645/97.
- Åkerberg, A. (1998): Meanings of Relationships in Knowledge-Intensive Work Contexts. Väitöskirja. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration Nr 70. 26.

Metodiliite

Tämä esitys on syntynyt osana Työterveyslaitoksessa (Työterveyshuolto-osasto) toteutettavaa kaksiosaista projektia Työhyvinvointi yliopistotyössä 2001-2004. Projektin ydintavoitteena on selvittää, millaista työhyvinvointia kehittävää toimintaa yliopistotyössä tarvitaan. Projektilla pyritään jäsentämään, millainen työhyvinvoinnin kehittämismekanismi toimii parhaiten eli lisää yliopistojen henkilökunnan (erityisesti tutkijat/opettajat) työhyvinvointia suomalaisessa yliopistoympäristössä.

Tavoiteltava tietämys uskotaan saatavan sekä tutkimusten että yliopistojen työhyvinvoinnin käytännön kehittäjien kokemusten avulla. Tästä syystä projekti jakaantuu kahteen osaan: tutkimukseen ja verkostoon.

Osassa A Tapaustutkimus työhyvinvoinnin kehittämisestä yliopistotyössä 2002-2004 tutkitaan kahden yliopiston Helsingin ja Joensuun yliopistojen työhyvinvoinnin kehittämisen tarvetta ja ennen muuta toiminnan keinoja. Tämän tutkimuksen tavoitteina on selvittää: Millaista työhyvinvointia kehittävää toimintaa yliopistotyössä tarvitaan? Miten kehittää yliopistotyön sujuvuutta sekä henkilö- että laitostasolla? Miten syventää asiantuntemusta työhyvinvoinnista?

Osassa B Verkosto työhyvinvoinnin kehittämiseksi yliopistotyössä 2001-2004 tarkoitus on luoda maanlaajuinen (kaikki Suomen ”yliopistot” kattava) verkosto. Verkoston tehtävä on edistää työhyvinvoinnin kehittämistä yliopistoissa tutkimustiedon, kokeilujen ja arkisten perustoimintojen kehittämisen avulla. Verkostossa on tarkoitus vaihtaa kokemuksia ja tehdä yhteistyötä yhtäällä eri yliopistojen välillä ja toisaalla työhyvinvoinnin tutkijoiden ja yliopistotyön käytännön kehittäjien välillä. Vuorovaikutusta varten on luotu jatkuva virtuaalinen keskustelupiiri ja järjestetty yhteisiä tapaamisia.

Raporttimme perustuu yhtäällä projektin tutkimusosassa toteutetun ensimmäisen teemahaastattelukierroksen materiaalin ”diskurssianalyysiin” (temaattinen laadullinen sisällön erittely) ja toisaalla olemassa olevan monitieteisen (erityisesti kasvatustiede, organisaatiotutkimus, psykologia, sosiaalipsykologia ja sosiologia) korkeakoulututkimuksen vapaamuotoiseen meta-analyysiin.

Haastattelut suoritti Ilkka Pirttilä haastateltavien työpaikoilla alkuvuonna 2002. Haastattelukohteina olivat ensinnäkin neljän pilottilaitoksen tutkija/opettajia (sekä miehiä että naisia kuten myös sekä virkaiältään junioreja että senioreja), toiseksi edellä mainittujen laitosten johtajat/varajohtajat, kolmanneksi molempien yliopistojen ”tykyryhmien” edustajia ja neljänneksi projektiin osallistuvien yliopistojen työterveyshuoltojen ammattilaisia (sekä ”yliopistoyksiköiden” vastuuhenkilöt että erityisesti pilottilaitosten työterveyshuollosta vastaavat ammattilaiset).

Teemahaastattelujen teemat, kuten myös projektiesite, lähetettiin haastateltaville etukäteen. Ydinteemat rakentuivat Ilkka Pirttilän työhyvinvoinnin jäsenyykseen: 1) Terveys ja aineelliset työolot, 2) työn sosiaalinen organisointi ja 3) työn koettu ”yksilöllinen” hyvinvointi. Haastatteluissa luodattiin haastateltavien käsityksiä siitä, miten he näkivät nämä myös akateemisen työn hyvinvoinnin ongelmat ja mitä pitäisi tehdä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Haastattelut kestivät 25 - 40 minuuttia. Ne litterointiin lähes sanatarkasti käyttäen seuraavia lyhenteitä ja litterointimerkkejä:

J/H TO = Joensuun/Helsingin yliopiston tutkija/opettaja (sisältäen myös laitosjohtajan ja mahdollisen varajohtajan)

J/H TYKY = Joensuun/ Helsingin yliopiston tykyryhmän jäsen

J/H TTH = Joensuun/Helsingin yliopistoa palvelevan työterveyshuollon ammattilainen

H = Haastattelija

(.....) = purkamatta jäänyt tai poistettu kohta

(.) = tauko

- = kesken jäänyt sana tai lause

(()) = kaksoissuluissa tutkijan huomioita/täsmennyksiä

? tai (?) = nouseva intonaatio

(teksti) = haastattelijan puhetta

Haastatteluaineiston analyysissä pyrittiin yhdistämään kaksi toisiinsa ristiriidassa olevaa periaatetta eli ”aineistolähtöisyys” (vrt. Grounded Theory ks. esim. Glaser & Strauss 1967) ja ”teoriasidonnaisuus” (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-102). Aineiston analyysin keskeisenä metodisena työkaluna oli ATLAS.ti-ohjelmaa hyväksi käytävä koodaus (Moilanen & Roponen 1994). Koodausprosessi jakaantui kolmeen vaiheeseen: 1) Alkuperäisten koodien

tuottaminen, 2) koodien muokkaus ja yhdistäminen ja 3) koodiperheiden (= koodikategoria, joka tutkijoiden tulkinnan mukaan sisältää merkitykseltään läheisiä koodeja) luominen. Täten syntyneet koodiperheet olivat ikään kuin perusteemoja, jotka strukturoivat moniin erillisteemoihin lokeroituneen kollektiivisen haastattelupuheen. (vrt. Seppänen-Järvelä 1999)

Analyysimme kohteena on siis moniääninen haastattelupuhe eli kielenkäyttö. Mikäli diskurssianalyysillä ymmärretään sellaista kielenkäytön ja muun merkitysväritteisen inhimillis-sosiaalisen toiminnan tutkimusta, jossa kielenkäyttö nähdään paitsi kielellisenä ”selontekona” samalla myös sosiaalisen todellisuuden ja kulttuurin tuottamiseksi, niin esityksemme on myös ”jonkinmoista diskurssianalyysia” (vrt. Jokinen ym. 1999, 17-36). Me nimittäin pyrimme analysoimaan haastateltavien vuorovaikutustilanteessa antamia selontekoja (tulkintoja) yliopistojen työhyvinvoinnista siten, että oletamme näiden selontekojen pohjautuvan ja tuottavan yliopistojen merkityskellistettyä sosiaalista todellisuutta yleisemminkin. Siis: oletamme, että kollektiivinen haastattelupuhe koskien yliopistotyön hyvinvoinnin mekanismeja on samalla osa laajempaa yliopistojen sosiaalista todellisuutta eli ”siitä puhe mistä puute”.

Teoriasidonnaisuus merkitsee tutkimuksessamme ensinnäkin sitä, että Ilkka Pirttilän olemassa olevaan työhyvinvointitutkimukseen pohjautuva tulkinta työhyvinvoinnista ”terveyden, työolojen, työorganisaatioiden ja työn kokemisen tulona” ohjasi sekä haastattelujen suorittamista (vrt. teemarunko) että analyysia. Tutkimusanalyysissa koodien ja koodiperheiden muodostaminen tukeutui samalla alkuperäisaineistoon ja tähän tulkintaan. Näin tutkijoiden ajatteluprosessissa ”yhdistyivät aineistolähtöisyys ja valmiit mallit” (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99).

Tutkimus – ja siihen sisäistyvä kirjoitusprosessi – oli teoriasidonnainen myös sikäli, että koko prosessin ajan kehkeytyneitä tulkintoja (”tutkimuslöydöksiä”) suhteutettiin myös olemassa olevan suomalaisen ja kansainvälisen korkeakoulututkimuksen (yliopistotutkimuksen) asianliittyviin tuloksiin. Tämä edellytti sitä, että kirjoittajat tekivät koko ajan vapaamuotoista meta-analyysia tästä tutkimuksesta. Meta-analyysi kohdistuu siis siihen, miten olemassa olevassa tutkimuksessa on nähty tutkija/opettajien terveys, työolot, työn organisointi ja työn yksilöllinen kokeminen ja näihin liittyvät ilmiöt. Kirjoittajat etsivät – lähtien liikkeelle mahdollisimman uudesta tutkimuksesta – tutkimuksia, jotka valottivat edellä mainittuja yliopistojen työhyvinvoinnin ulottuvuuksia. Näin ”teoreettista aineistoa kerättiin niin sanotulla lumipallo-otannalla eli kun löytyi yksi relevantti tutkimus niin tämän lähteet johtivat taas uusien tutkimusten luo (Robson 1996, 142).

Vertasimme eli konfrontoimme tutkimus- ja kirjoitusvaiheessa ”empiirisesti löydettyjä” tulkintoja koko ajan tämän meta-analyysin esiin nostamiin ”teoreettisiin” tulkintoihin. Siis: pyrimme katsomaan saavatko löydöksemme tukea

vaiko vastustusta olemassa olevasta tutkimuskirjallisuudesta. Tuloksiemme vahvistusta (verifikaatiota) ja vääräksi osoittamista (falsifikaatiota) haemme myös jatkossa siten, että tätä raporttia markkinoidaan aktiivisesti edellä mainittu yliopistojen työhyvinvointiverkoston yli 50 jäsenelle. Toivomme saavamme heitä puntaroimaan kriittisesti tulostemme pätevyyttä ja soveltuvuutta eri yliopistoihin. Kyseessä on sovellus ”vastaajavaliditeetti” (respondent validation ks. Schwandt 1997, 88-89) arvioinnista. Tästä syystä olemme pyrkineet kirjoittamaan tieteellis-moniammattillisella tyylillä. Toivomme, että tekstimme ei sisällä niin paljon tieteellisiä kiemuroita, että se tyrehdyttäisi esimerkiksi yliopistojen työhyvinvoinnista kiinnostuneiden henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon ammattilaisten lukuhaluja.

