



JOHTAMINEN AKATEEMISESSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Tarja Kauppinen

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
Ylempi AMK -tutkinto
Toukokuu 2010

SAVONIA- AMMATTIKORKEAKOULU

Terveysala, Kuopio

OPINNÄYTETYÖ

Tiivistelmä

Koulutusohjelma: Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Sosiaali- terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Suuntautumisvaihtoehto: Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen	
Työn tekijä(t): Tarja Kauppinen	
Työn nimi: Johtaminen akateemisessa toimintaympäristössä	
Päiväys: 26.04.2010	Sivumäärä / liitteet: 66/68
Ohjaajat: Sinikka Tuomikorpi	
Työyksikkö / projekti:	
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten tutkimuksen johtaminen, asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen painottuvat johtajan työssä ja miten kyseiset johtamisen osa-alueet toteutuvat henkilöstön näkökulmasta Kuopion yliopiston lääketieteellisessä tiedekunnassa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi johtajien ja esimiesten koulutuksessa sekä yliopiston toiminnan kehittämisessä.</p> <p>Menetelmällisesti tässä tutkimuksessa yhdistyvät laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin laadullisesti etnografista tutkimusmenetelmää soveltaen ja tieto kerättiin haastatteleamalla kuutta tutkimusjohtajaa, joilla on tutkimusryhmä johdettavanaan. Johtajille esitettiin yksi kysymys ”Millaisia asioita johdat työssäsi?” Haastattelut toteutettiin kevään 2009 aikana. Henkilöstön näkökulma johtamiseen toteutettiin joulukuussa 2009 survey-tyyppisenä sähköisenä kyselytutkimuksena. Vastauksia saatiin 77 kpl. Haastattelun tulokset analysoitiin sisällönanalyysin keinoin ja kyselytutkimuksen tulokset tilastollisesti frekvensseinä.</p> <p>Viime vuosien muutokset akateemisessa toimintaympäristössä ovat suuresti vaikuttaneet johtamiseen ja henkilöstön asemaan. Akateeminen johtotyö edellyttää tänä päivänä monipuolista osaamista, kun tavoitteena on asiantuntijuuden ja ammattijohtajuuden yhdistäminen. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että johtajilla, esimiehillä on johtamiseen vaadittavia vahvuuksia kuten monipuolinen substanssiasiantuntijuus, yhteistyökyky, verkostoituminen, kokonaisuuksien hahmottaminen, päämäärätietoisuus, esiintymistaito, päätöksentekokyky, looginen ajattelukyky ja jämäkkyys. Tutkimustulosten perusteella kehittämiskohteita olisivat ongelmien ja konfliktien ratkaisu- ja selvittämiskyky, toiminnan avoimuus, erilaisten tunneilmajujen hyväksyminen, kommunikoinnin ja viestinnän selkeys, selkeiden tavoitteiden asettaminen, hyvinvoinnista huolehtiminen ja yhteinen päätöksenteko.</p> <p>1.1.2010 Kuopion ja Joensuun yliopisto yhdistyivät ja muodostivat Itä-Suomen yliopiston. Jatkotutkimusaiheista voisi olla tutkimus yhdistymisen vaikutuksista johtamiseen johtajan tai sekä suomalaisen että ulkomaalaisen henkilöstön näkökulmasta.</p>	
Avainsanat: (1-5) tutkimus, johtaminen, akateeminen asiantuntijaorganisaatio	
Julkinen x	Salainen ____

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Health Professions Kuopio

THESIS

Abstract

Degree Programme: Master's Degree Programme in Social- and Health Care Development and Management	
Option: Social- and Health Care Development and Management	
Authors: Tarja Kauppinen	
Title of Thesis: Management and leadership in academic environment	
Date: 26.04.2010	Pages / appendices: 66/68
Supervisor: Sinikka Tuomikorpi	
Contact persons:	
<p>Abstract:</p> <p>The aim of this study was to find out how research, management and leadership are emphasized in the managers and leaders work and how the different fields of management and leadership come true from the employees' point of view in the University of Kuopio, Faculty of Medicine. Research results obtained can be used for example in the education of managers and leaders and in the development of the functions of the university.</p> <p>Both qualitative and quantitative research methods were used. The first part of this study was carried out in spring 2009 by applying the ethnographic method where the data was collected by interviewing six managers, who had a research group to lead. Only one question was asked: "What kind of things do you lead in your work?" To find out the employees' point of view, an electronic questionnaire in internet as a survey method was carried out on December 2009. Altogether 77 responses were received. The results of the interviews were analyzed by content analysis and the results of the questionnaire study were statistically assessed by using SPSS-software.</p> <p>Recently, there have been numerous changes in the academic environment that have had a great effect on the managers and leaders work as well as on the position of the employees. Nowadays, academic management and leadership work requires diversified know-how, when the goal is to combine an expert of the field and entrepreneurialism. Based on obtained results, it is clear that managers and leaders do have the same strong areas in the field of management and leadership, such as a diversified substance, an ability to go-operate, a large network, a conceptualization of completeness, a sense of direction, an ability in public performance, an ability to make decisions, a logical thinking ability and assertiveness. There are also some development areas such as working out the problems and conflicts, an openness of action, approving different expression of feelings, a clearness of communication, setting down clear goals, looking after of welfare and a shared decision making.</p> <p>Universities of Kuopio and Joensuu have merged on the 1st of January 2010 to constitute the University of Eastern Finland. For the further study it might be interesting to research how this coalescence has effected on the managers and leaders work not only from the Finnish but also foreign employees' point of view.</p>	
Keywords: (1-5) research, management, leadership, academic expert organization	
Public x	Secure ____

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	6
2	AKATEEMINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	7
2.1	Yliopisto johtamisympäristönä	7
2.2	Yliopistotoiminnan rakenteelliset muutokset	8
2.3	Toiminnan ja tutkimuksen rahoittamisen muutokset	10
3	AKATEEMISEN ASIANTUNTIJAORGANISAATION ERIKOISPIIRTEET	13
3.1	Akateeminen asiantuntijaorganisaatio	13
3.2	Asiantuntijat johtajina	14
3.3	Ammattimainen johtajuus	16
3.4	Itä-Suomen yliopiston tavoitteet johtamisessa	18
4	JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET TUTKIMUSMAAILMASSA	20
4.1	Johtamisen yleiset osa-alueet	20
4.2	Johtaminen tutkimusmaailmassa	21
4.2.1	Asioiden johtaminen	22
4.2.2	Ihmisten johtaminen	24
4.3	Tulevaisuuden haasteet johtamiselle	26
5	KANSAINVÄLINEN NÄKÖKULMA AKATEEMISEEN JOHTAMISEEN	29
5.1	Tehokkaan akateemisen johtamisen tunnusmerkit	29
5.2	Eri kulttuurien vaatimuksia johtamiselle	31
6	TUTKIMUSKYSYMYKSET	35
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
7.1	Aineiston hankinta	36
7.2	Aineiston analyysi	39
8	TUTKIMUSTULOKSET	41
8.1	Johtajien haastattelun tulokset	41
8.1.1	Tutkimuksen johtaminen	41
8.1.2	Asioiden johtaminen	43
8.1.3	Ihmisten johtaminen	44
8.2	Kyselytutkimuksen tulokset	45
8.2.1	Tutkimuksen johtaminen	45
8.2.2	Asioiden johtaminen	47
8.2.3	Ihmisten johtaminen	48

8.2.4	Työsuoritusten huomioiminen.....	50
9	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET TULOKSISTA.....	51
10	POHDINTA	56
10.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	56
10.2	Tutkimustulosten yleistettävyyden pohdinta	58
10.3	Jatkotutkimusaiheita	60
10.4	Oma arvio tutkimusprosessista.....	61
	LÄHTEET.....	62
	LIITTEET	67
	LIITE 1. Haastattelun saatekirje	67
	LIITE 2. Saatekirje kyselytutkimukseen.....	68

1 JOHDANTO

Johtaminen on yksi vaikeimpia tehtäviä, joita työelämä tarjoaa. Esimiehenä toimiminen edellyttää poikkeuksellisia kykyjä kuten vahvaa itsetuntemusta, sosiaalisia taitoja, tunneälyä, asiantuntemusta, kykyä lukea organisaatiossa näkymättömiä signaaleja ja lisäksi moninaisien johtamistaidon työkalujen hallintaa. (Lundberg 2005, 14 - 15.)

Viime vuosien muutokset ovat tuoneet yliopistoihin lukuisan määrän uusia akateemisia johtajia. Monet heistä ovat joutuneet tilanteeseen yllättäen ja valmistautumattomina. (Linjakumpu 2007, 11.) Muutokset ja uudistukset ovat myös vaikuttaneet yliopistojen rahoitus- ja omistuspohjaan ja sitä kautta henkilöstön asemaan ja johtamiskäytäntöihin. Muutoksilta ei ole välttynyt myöskään tutkimuksen tekemisen olosuhteet. Muutoksen kohteina ovat olleet niin tutkimuksen aloittaminen, tutkimuksen organisointi kuin tutkimuksen rahoittaminen. Lääketiede yhtenä tieteenalana on jatkuvien paineiden alla muun muassa ulkopuolisen rahoituksen saamisessa. (Hansson & Monsted 2007, 651.) Muutosten myötä johtamisen luonne ja johtamiskulttuuri ovat suomalaisissa yliopistoissa muuttamassa ja yliopistot etsivät uutta johtamistapaa, jossa yhdistyy asiantuntijajohtaja ja ammattijohtajuus. (Sinkkonen-Tolppi & Saarti 2007.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten tutkimuksen johtaminen, asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen painottuvat johtajan työssä ja miten kyseiset johtamisen osa-alueet toteutuvat henkilöstön näkökulmasta Kuopion yliopiston lääketieteellisessä tiedekunnassa. Yliopistojen tehtävänä on tutkimuksen edistäminen ja opetus antaminen (Yliopistolaki 2009). Tässä opinnäytetyössä johtamista käsitellään tutkimuksen näkökulmasta, opetuksen näkökulma on rajattu pois.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää johtajien ja esimiesten koulutuksessa sekä esimerkiksi yliopiston toiminnan kehittämisessä, strategioiden, henkilöstöohjelmien, hyvinvointisuunnitelmien laadinnassa.

2 AKATEEMINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Yliopisto johtamisympäristönä

Tänä päivänä moderni yliopisto on hyvin monitahoinen organisaatio. Monella tapaa yliopisto muistuttaa sinfoniaorkesteria, sillä se koostuu monista yksilöistä, joilla jokaisella on uniikki ja hyvinkin korkea ammattitaito. Nämä yksilöt voivat kuitenkin olla niin erikoistuneita asiantuntijoita, että he eivät täysin enää ymmärrä toistensa rooleja. Yliopistossa työskentelee erilaisia opiskelijoita, kokotoimisia tai osa-aikaisia; erilaista henkilökuntaa; tutkijoita, joilla on erilaiset rahoituslähteet; opettajia, joilla on erimäärä opetusta ja oma tieteenalansa. Toisaalta yliopistossa on myös nähtävissä edustettuna traditionaalisia voimia. Akateeminen työyhteisö on oma lajinsa organisaatioiden joukossa traditioineen, jotka juontavat juurensa vuosikymmenien taakse. Yliopisto mielletäänkin enemmän instituutioksi kuin yritykseksi. Kuitenkin tuo traditionaalinen imago ei enää vastaa tämän päivän haasteisiin. Tänä päivänä yliopiston olisi omaksuttava strategia, jolla mukaudutaan ja muututaan markkinoiden tarpeisiin. (Anyamele 2005, 357; Taylor, De Lourdes & Peterson 2008, 370 - 372.)

Sekä tutkimus että opetus ovat tieteen kannalta välttämättömiä tehtäviä ja ne kohtaavat toisensa nimenomaan yliopistossa. Tänä päivänä yliopistolta odotetaan tutkimusmenestystä, jopa niin paljon, että yliopiston perustehtävän toteuttaminen tahtoo vääristyä. Tutkimuksen toivotaan tuovan nopeasti rahaa ja kansainvälistä mainetta ja kaiken kiireen keskellä tutkijat joutuvat myöntämään sen tosiasian, että tutkimusaika ei koskaan riitä. Tutkijan pitäisi ehtiä lukea, ajatella tai kokeilla tarpeeksi. Niinpä kilpailu rahasta ja viroista vaatii työhön panostusta myös normaalin virka-ajan ulkopuolella. (Sipilä 2007, 41 - 42.)

Tutkimusta tehdään yliopistossa enemmän kuin koskaan, tutkijoiden määrä on kasvanut räjähdysmäisesti ja tutkimustyö on tavoitteiltaan, muodoiltaan ja toteutukseltaan aiempaa monimuotoisempaa. Seurauksen voi helposti olla tutkimuksen koordinoinnin ja johtamisen ongelmia. Tutkimustoiminnan kasvun ja monipuolistumisen aiheuttamat organisaation uudistuspaineet olisi otettava

huomioon yliopiston johtamisessa ja hallinnossa. Myös yhteiskunnan nopea muutos korostaa joustavien ja sopeutumiskykyisten toimintamallien merkitystä. (Hakala, Kaukonen, Nieminen & Ylijoki 2003, 206 - 208.)

Akateemisen johtajan toimintakenttä on nykyään laaja ja yliopistoympäristössä tapahtuva johtotyö edellyttää monipuolista ja monialaista osaamista. Akateemiselta johtajalta odotetaan nykyään usein niin kansainvälisen tutkimusyhteistyön, globalisoituvien koulutusmarkkinoiden, henkilöstöjohtamisen, taloushallinnon ja rahoitusstrategioiden sekä tulosvaatimusten hallintaa. Yliopistoissa on pitkään elänyt asenne, että yliopiston kaltaisia asiantuntijaorganisaatioita ei voi johtaa samaan tapaan kuin muita organisaatioita. Yliopiston perinteinen johtamiskulttuuri ja johtajuusjärjestelmä ovat suurien haasteiden edessä. (Harjunen, Määttä, Mielonen & Liimatainen 2005, 10.)

Omanlaisen leimansa akateemiseen johtotyöhön tuo yliopistotoiminnan julkisuus. Erot liiketoiminnan yritysarvoihin ovat selvät. Julkisen hallinnon yleispäteviä arvoja ovat julkinen intressi, demokratia, yksilöiden oikeudet ja yhteiskunnallinen tehokkuus ja vaikuttavuus. Julkisen hallinnon strategisen johtamisen haasteiksi verrattuna yksityisen sektorin ongelmiin voidaan nostaa se, että julkisen organisaation johtajilla ei ole ”vapaita käsiä”. (Salminen 2008, 13, 91.) Julkisen toiminnan johtaminen on vaikuttamista, vallankäyttöä ja päätöksentekoa. Johtaminen on myös yhteisen tavoite- ja arvoperustan aktiivista luomista organisaatiolle ja jatkuvaa työtä yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Salminen 2008, 14.)

2.2 Yliopistotoiminnan rakenteelliset muutokset

Julkisjohtaminen muuttuu ympäristössä tapahtuneiden muutosten seurauksena. Toimintaympäristön muutos asettaa erityisiä vaatimuksia julkisen sektorin johtotehtävissä toimiville. Odotukset esimiehiä kohtaan eivät ole vähäisiä, kun vaaditaan kykyä ennakoida kehitystä, näkemyksellistä johtajuutta tai muutosten esimerkillistä toteutusta. Johtamisympäristön vakaus ja stabiilisuus korostavat

systemaattista valvontaa, rutiinien tarkkaa toistamista ja säännöllistä raportointia. Muutosaltis johtamisympäristö puolestaan korostaa muutosvalmiutta, mahdollisuuteen tarttumista ja oikeaa ajoitusta. Sitä ilmentää tämän päivän ammattimaista ja toimintavapautta korostava julkinen johtaminen. (Hautojärvi & Holopainen 2003, 27; Salminen 2008, 16, 102.)

Viime vuosikymmenten muutokset akateemisessa toimintaympäristössä ovat suuresti mutkistaneet johtamista yliopistoissa. Jo pelkästään instituutiot ovat kasvaneet kooltaan ja toiminnoiltaan. (Taylor ym. 2008, 370.) Eurooppalaiset yliopistot ovat kasvavassa määrin vastakkain kilpailuhenkisen ympäristön, resurssien vähenemisen ja muuttuvien yhteiskunnallisten tarpeiden kanssa. Tekijät, jotka ovat vuosi kymmenen jo vaikuttaneet ja vaikuttavat edelleen tähän kehitykseen, ovat globalisaatio, valtion roolin muuttuminen, taloudellinen uudistuminen, informaatioteknologia sekä opiskelijoiden että henkilöstön liikkuvuus. Institutionaaliset muutokset ovat usein liikkuneet kohti ulkoisia markkinoita päämääränä enenevässä määrin yrittäjämäinen käyttäytyminen. (Sporn 1999, 23.)

Yliopistossa on asteittain siirretty päätöksentekoa valtiolta ja opetusministeriöltä korkeakouluille ja edelleen tiedekunnille, laitoksille ja muille toimintayksiköille. Erityisesti yksiköiden johtajien rooli ja päätösvalta on kasvanut. Valta ja vastuu ovat lisääntyneet ja johtajuudesta on tullut keskeinen tekijä tutkimusryhmien, laitosten ja koko yliopiston menestyksessä. (Harjunen ym. 2005, 9.)

Akateemisen yhteisön yksi merkittävimpiä muutoksia on 1.1.2010 voimaan tullut yliopistolakiuudistus. Yliopistolakia uudistettiin niin, että yliopistot pystyvät paremmin monipuolistamaan rahoituspohjaansa, reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, kohdentamaan resursseja ja kilpailemaan aiempaa paremmin kansainvälisestä tutkimusrahoituksesta. Yliopistojen oikeudellinen asema muuttui itsenäiseksi oikeushenkilöksi, julkisoikeudelliseksi laitokseksi. Uudistuksella on merkittäviä vaikutuksia muun muassa yliopiston rahoitus- ja omistuspohjaan, henkilöstön asemaan, johtamiskäytäntöihin ja ohjaukseen. (Valtioneuvoston kanslia 2007; Yliopistolakityöryhmä 2007.)

Kuopion yliopiston kohdalla toinen suuri muutos astui myös voimaan 1.1.2010, kun kaksi vahvaa yliopistoa, Joensuun ja Kuopion yliopistot yhdistyvät yhdeksi monitieteiseksi Itä-Suomen yliopistoksi.

2.3 Toiminnan ja tutkimuksen rahoittamisen muutokset

Euroopassa yliopistot ovat saaneet viime vuosiin asti miltei koko rahoituksena valtiolta. Mutta yhä enenevässä määrin valtioiden hallitukset ovat vähentäneet osuuttaan rahoittajana, joten tutkimusrahoitus on hankittava budjettirahoituksen ulkopuolelta. Lisäksi paineet toiminnan tuottavuuden ja tehokkuuden kasvulle ovat lisääntyneet. Niinpä yliopistot ovat joutuneet etsimään uusia rahoituksen lähteitä ja ovat riippuvaisia monipuolisesta rahoituksesta mahdollistaakseen missionsa toteutumisen ja kilpailukykyä säilyttämisen. Yliopistojen on ansaittava jokainen euro tekemällä hyvä tulos, menestymällä uusissa ja uusissa kilpailuissa, neuvottelemalla projekteista ja osallistumalla loputtomiin arviointeihin. Useita aloitteita ongelman ratkaisemiseksi on esitelty ympäri Eurooppaa. (Sporn 1999, 24; Sipilä 2007, 108 - 110; Taylor ym. 2008, 374.)

Vuoden 2009 loppuun asti Suomessa yliopistomaailman valtakeskus oli opetusministeriö. Budjettirahojen jakaminen ja lainsäädännön valmistelu tekivät ministeriöstä ylivoimaisen vallankäyttäjän. Valtion voimakas ote yliopistoista merkitsi sitä, etteivät yliopistot voineet rakentaa itseään pitkäjänteisesti, vaan niiden kehittäminen oli riippuvainen valtion ajankohtaisista tarpeista ja yleispoliittisista virtauksista. (Sipilä 2007, 103 - 105.)

1.1.2010 voimaan tullut yliopistolaki on lisännyt yliopistojen omaa päätösvaltaa vähentämällä valtionhallinnon yliopistoihin kohdistuvaa ohjausta. Yliopistoja ei enää kehitetä osana valtionhallintoa, vaan tutkimuksen ja opetuksen näkökulmista. Yliopistot saavat paremmat edellytykset hyödyntää pääomatulojaan ja hankkia lisärahoitusta lahjoituksin sekä liiketoiminnallaan. Tämä helpottaa tutkimus- ja opetusresurssien kohdentamista ja yliopistojen profiloitumista vahvuksiensa mukaan. Näin toimintaedellytykset kansainvälisessä ympäristössä paranevat. Oikeushenkilöllisyys tuo yliopistoille

täyden taloudellisen vastuun. Valtio takaa jatkossakin kaikkien yliopistojen riittävän perusrahoituksen, jonka kehitys sidotaan kustannustason nousuun. Lisäksi yliopistot voivat käyttää toimintaansa mahdollisesta yliopiston liiketoiminnasta, lahjoituksista ja pääomatuloista saatavaa varallisuutta. (Opetusministeriö 2008, 7 - 8; Opetusministeriö 2009.)

Vuonna 2009 Kuopion yliopiston toiminnasta 56,5 % rahoitettiin budjettimenoista ja 43,5 % ulkopuolisella budjettirahoitusta täydentävällä rahoituksella. Tutkimushenkilöstöstä 85 % oli palkattu ulkopuolisella rahoituksella. (Henkilöstötilinpäätös 2009, 4.)

Yliopistojen ja yksittäisten tutkijoiden pyrkimystä hankkia ulkopuolista rahoitusta, voidaan kuvata käsitteellä "akateeminen kapitalismi". Akateeminen kapitalismi voi olla toimintaa, jonka tavoitteena on tuottaa voittoa kehittämällä patentteja ja lisenssejä tai perustamalla tutkimustuloksia hyödyntäviä yrityksiä. Ulkopuolista rahoitusta hankitaan myös ilman varsinaista voiton tavoittelua. Markkinoille suuntautuneella tutkimuksella on useita epäsuoria vaikutuksia tutkimusorganisaatioiden ja tutkijoiden toimintaan. Akateemisen kapitalismin myönteinen vaikutus näkyy lisääntyneinä suhteina yrityksiin ja julkisiin rahoittajiin. Haittapuolena on se, että ulkopuolinen rahoitus ei useinkaan kata kaikkia kustannuksia vaan kuluttavat laitoksen resursseja lisäämällä työtehtäviä ja työllistämällä johtoa ja hallintohenkilökuntaa. (Hakala ym. 2003, 13 - 15.) Vaikka budjetin ulkopuolisen rahoituksen kasvulla on ollut myönteisiä seurauksia yliopistojen tutkimustoiminnalle, budjettivarojen niukkuus tekee useimpien tutkimusorganisaatioiden sisällöllisen ja rakenteellisen kehittymisen vaikeaksi. (Hakala ym. 2003, 206 - 208.)

Taylorin ym. (2008) Portugalissa tehdyn tutkimuksen mukaan rahoituslähteiden muutoksella on ollut vaikutusta johtajien toimintaan. Tutkimuksen mukaan johtajilta vaaditaan itse johtajuuden lisäksi, riskinotto kykyä, visionäärisuutta ja resursseja. Tutkimuksen mukaan vahva johtajuus on välttämätöntä strategisessa johtamisessa ja suunnittelussa. Kyseisen tutkimuksen mukaan rahoituksen puute on toimintaan eniten hankaluuksia aiheuttava tekijä. Seuraavaksi eniten hankaluuksia aiheuttivat henkilöstön ja teknologian puute.

Toiminnan suuntaan eniten vaikuttavat johtajuus, opiskelijoiden odotukset ja rahoituslähteet. Tärkeiksi koettiin myös innovatiivisuus, henkilökunnan odotukset ja akateemisen yhteisön arviot, hallitukselliset suhteet ja uusien työntekijöiden odotukset. (Taylor ym. 2008, 382.)

Tutkijoiden keskinäinen kilpailu ja kiire saada aikaan tuloksia ovat tulleet tiedemaailmaan jäädäkseen. Kilpailu ei sinällään ole pahasta, mutta ilman selkeää johtamista se voi vaikeuttaa parhaan vaihtoehdon löytämistä ja vähentää halukkuutta tehdä yhteistyötä. Professoreilta ja tutkijoilta kuluu ulkoisen rahoituksen hankkimiseen entistä enemmän aikaa ja se on pois tutkimustyöstä, mihin heidän työpanostaan tarvitaan kipeästi. (Ylönen 2007.)

3 AKATEEMISEN ASIAANTUNTIJAORGANISAATION ERIKOISPIIRTEET

3.1 Akateeminen asiantuntijaorganisaatio

Organisaatiolla ymmärretään työskentelyä yhteisen päämäärän hyväksi. Organisaatiokulttuuri tai rajatumminkin hallinto- ja johtamiskulttuuri tarkoittaa uskomusten, oletusten ja arvojen kokonaisuutta, joka liitetään esimerkiksi virkamies- ja esimiestyöhön. (Salminen 2008, 9 - 10.)

Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijatehtävien osuus kaikesta työstä on suuri ja suurin osa siellä työskentelevistä työntekijöistä on akateemisesti koulutettuja. Työ on suurelta osin tietotyötä, työhön liittyy runsaasti analysointia ja ongelmanratkaisua. Organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa. (Viitala 2007, 274 - 275.) Kuopion yliopiston koulutustasoindeksi vuonna 2009 oli 6,1. Indeksillä on sitä korkeampi, mitä enemmän organisaatiossa on korkeakoulututkinnon suorittaneita. Henkilöön sidotun indeksin vaihteluväli on 1:stä (kansakoulu) 8:aan (lisensiaatin ja tohtorin tutkinto). Asiantuntijaorganisaatiossa indeksin tulee olla lähellä arvoa 6. (Henkilöstötilinpäätös 2009, 8.)

Yliopistolla asiantuntijaorganisaationa on omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat johtamistoimintaan. Yliopisto jakautuu tieteenalakohtaisesti omiin tiedekulttuureihinsa. Yliopistoissa arvostetaan yksilön asiantuntijuutta ja suorittamista. Oma työ ja siitä saatu arvostus nähdään etenkin tutkimuspuolella usein tärkeämpänä kuin organisaation menestys. Tämä ristiriita heijastuu väistämättä myös yliopiston johtamiskäytäntöihin ja on yksi sen haasteista. Erot yksiköiden välillä ovat suuret esimerkiksi koon ja toimintakulttuurin suhteen. Kekäle (2001) tutkimuksen mukaan johtamiskulttuuri ja päätöksentekoprosessit vaihtelevat kokonaisvaltaisesta johtamisesta pelkästään papereiden allekirjoittamiseen sen jälkeen, kun henkilökunta on tehnyt päätökset. Johtamiskulttuuri voi näyttäytyä myös joko ihmissuhteiden ja ihmisten johtamisena tai vain tehtävääorientoituneena asijahtamisena. Joitakin yksiköitä johdetaan myös ammattimaisesti. Tarkoituksenmukaista kuitenkin on,

että kaikkia yksiköitä ei tule ajaa samaan muotiin, jo siitä syystä, että ei ole olemassa vain yhtä oikeaa johtamisen mallia. (Kekäle 2001, 166; Harjunen ym. 2005, 11.)

Asiantuntijaorganisaatiolle on ollut tunnusomaista johtamisen merkityksen vähättely. Johtaminen on ollut heikosti arvostettua ja johtamistehtäviin pikemminkin joudutaan kuin tietoisesti hakeudutaan. Organisaatiotutkijoiden mukaan hyvä asiantuntija ja hyvä johtaja yhdistyvät harvoin samassa henkilössä. Hyvästä asiantuntijasta saattaa tulla niin huono esimies, että hallinto kärsii kaksinkertaisen vahingon menettämällä hyvän asiantuntijan ja saamalla huonon esimiehen. (Simoila 1999, 13; Rowley & Sherman 2003, 1059; Lundberg 2005, 272.)

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen rooli on haastava monesta syystä. Ensinnäkin asiantuntijatyö perustuu korkeatasoiseen osaamiseen. Asiantuntijoiden osaamisen jatkuva uudistaminen ja kehittäminen, sitoutuminen tavoitteisiin, työmotivaation säilyttäminen ja työssä jaksamisen vaaliminen ovat johtamisen välttämättömiä tehtäväalueita ja kohteita. Toiseksi asiantuntija tekee työtään usein itsenäisesti ja odottaa työltä liikkumavapautta. Perinteisen käskytyksen ja valvonnan sijaan esimiehen olisi löydettävä tukemisen ja kannustamisen keinot muulla tavoin. Kolmanneksi asiantuntijaorganisaation esimiehet ovat itse asiantuntijoita ja nousevat esimiehiksi usein työryhmän sisältä. Neljänneksi asiantuntijat ovat usein syvästi kiinnostuneita oman alansa sisällöllisistä tehtävistä, eikä heidän ensisijainen motiivinsa ole ollut esimiestyöhön hakeutuminen. (Viitala 2007, 274 - 275.)

3.2 Asiantuntijat johtajina

Asiantuntija-käsitteen synonyymejä tai lähisukulaisia ovat ekspertti, spesialisti, erikoistuntija, tietäjä, osaaja ja esimerkiksi huippuosaaja. Asiantuntija-apua tarvitaan, kun muiden yleistiedot tai yleinen osaaminen eivät riitä ratkaisemaan ongelmaa tai näyttämään tietä eteenpäin. Samalla kun asiantuntijoiden spesialiteetti on syventynyt ja kaventunut, organisaatiossa tarvitaan yhä

enemmän laaja-alaista kokonaisnäkemystä. Asiantuntijan käsitteeseen liitetään arvostus ja ehkä myös arvostuksen etsiminen. Asiantuntijuuden vahvistamiseen tarvitaan teoreettista opiskelua sekä kokemusten karttumista, joten asiantuntijuus syntyy ajan myötä vaivannäön tuloksena. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 85 - 86.)

Asiantuntijan ja johtajan roolien erojen hahmottaminen on monesta syystä tärkeää. Asiantuntija on ammatillisesti kunnianhimoinen erityisalueestaan innostunut osaaja, joka pyrkii syventämään tietämystään ja kokemustaan. Hän haluaa erikoistua mielellään ja hakeutuu usein itsenäiseen työrooliin sekä arvostaa saamaansa tunnustusta. Johtajuus puolestaan määrittellään tavoitteiden ja ihmisten avulla. Johtaja hahmottaa ryhmän tai organisaation toiminnalle suunnan ja saa muutkin sitoutumaan tavoitteen saavuttamiseen riittävien resurssien avulla. (Ristikangas ym. 2008, 86 - 87.)

Työelämä tarvitsee sekä esimiehiä että asiantuntijoita. Sekä erityisosaamista että johtajuutta olisi opittava arvostamaan ehkä enemmän kuin koskaan. Esimies ja johtaja eivät ole vaihtoehtoja vaan molemmat ovat menestyksen ehdottomia edellytyksiä. On huippuasiantuntijoita, jotka tuntevat saavansa riittävän arvostuksen vasta esimies- ja johtotehtävien myötä. On esimiehiä, jotka arvostavat esimiehisyyttä enemmän asiantuntijatehtäväänsä. Valinta asiantuntijuuden ja johtajuuden välillä ei saisi koskaan olla arvostus- tai arvovalinta. (Ristikangas ym. 2008, 17 - 19.)

Esimiesasema on organisaationhierarkiassa usein asiantuntijaa korkeammalla. Tyypillisesti esimiesasemaa tarjotaan hyvälle asiantuntijalle, kun esimiespaikka vapautuu tai kun organisaatio kasvaa. Esimiesasemaan liittyy monia houkuttelevia piirteitä. Esimiesasema tuo mukanaan valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia, koulutusta, verkostoa, edustustehtäviä ja määrärahoja osallistua alan tapaamisiin. Työ ja asema tuovat lisää haasteita myös oman sisältöosaamisen näkökulmasta mahdollistamalla paneutumisen omaan erikoisalaan laajemmin. Monilla aloilla myös kansainväliset kontaktit ja luottamustehtävät lisääntyvät esimiesaseman myötä. Uusi asema koetaankin enemmän urakehityksenä kuin houkuttelevana työtehtävänä. Uudet esimiehet

lähtevät erittäin haastavaan tehtäväänsä melko vähäisin tietotaidoin ja vajanaisin ennakkotiedoin siitä, mitä joutuvat kohtaamaan. (Ristikangas ym. 2008, 36 - 38.)

Esimiestehtävän ydin on asiantuntijuutta laajempien kokonaisuuksien hallinnassa, ihmisten johtamisessa, tulevaisuuteen katsomisessa, hallinnollisen perusasioiden hoidossa, sen huolehtimisessa, että tiimi tai organisaatio kykenee toimimaan yhdessä ja toteuttamaan perustehtäväänsä. (Ristikangas ym. 2008, 109.)

Johtamistaitojen kehittäminen korostuu yliopistoissa, koska yliopistojen johtajat ovat oman alansa asiantuntijoita eivätkä ammattijohtajia. Akateemisen johtamiskulttuurin arvoa kuvastaa se, että johtajan arvovalta kytkeytyy hänen maineeseensa tutkijana. Asiantuntijuus ja hallinnollinen johtajuus ovat vaikeasti yhdistettävissä, mikä monesti johtaa henkilöstöjohtamisen toimimattomuuteen. Viime vuosina yliopistoissa konkreettisia vaatimuksia johtajille ovat aiheuttaneet muun muassa uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto, ulkopuolisen tutkimusrahoituksen hakeminen ja viimeisimpänä yliopistoverkon rakenteelliset muutokset ja uudet yhteistyön muodot. (Sinkkonen-Tolppi 2007, 17.)

3.3 Ammattimainen johtajuus

Ammattimainen johtajuus, managerialismi on kehittynyt julkiselle sektorille samoista syistä kuin yksityiselle sektorille eli pyrkimyksestä tuloksiin, suorituskyvyn kehittämiseen ja aikaansaannoksiin. Tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimuksia asetetaan entistä selvemmin julkiselle sektorille ja hyvinvointipalveluiden tuottamiselle. (Salminen 2008, 77.)

Managerialistisesti johdetussa yliopistossa ongelmia aiheuttaa se, että yliopiston tuote ei ole konkreettinen, käsin kosketeltavissa oleva tuote. Asiantuntijaorganisaation tärkein tuote on nimittäin osaaminen ja henkilöstön kompetenssi. Yrity maailmassa tiedetään mitä tuotetta ja palvelua tuotetaan, myydään ja kehitetään. Yrityksen täytyy myös tietää, millä resursseilla tuote

saadaan aikaiseksi ja sitouttaa henkilökunta kantamaan vastuunsa tavoitteiden toteuttamiseksi. Yliopiston tavoite ei kuitenkaan ole yhtenäinen, joten henkilöstön sitouttaminen tavoitteiden saavuttamiseksi ja vastuun ottaminen on haasteellista. (Harjunen ym. 2005, 12; Vironmäki 2007.)

Yliopistojen johtajuus Suomessa on näyttäytynyt jo pitkään kahtalaisena. Yliopistojen rehtorit ovat tiedeyhteisön valitsemia, substanssia johtavia johtajia. Lisäksi yliopistoilla on hallinnosta vastaavia johtajia, jotka toimivat toimitusjohtajan tapaan vastaten käytännön toimivuudesta ja julkishallinnon säädösten noudattamisesta. Samoin tiedekunnilla on dekaaninsa ja kukin professori toimii mielipidejohtajana omalla alallaan. Lisäksi jokaisella laitoksella on omat johtajansa ja esimiehensä. (Sinkkonen-Tolppi & Saarti 2007.)

Akateemisen johtajuuden arvostuksen heikkous näkyy konkreettisesti esimerkiksi laitosjohtajan tehtävien heikkona vetovoimana. Johtamiskulttuurin puutteen ja asenteiden lisäksi johtajuuden vetovoimaisuutta ovat heikentäneet käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät. Johtaminen on varsinkin suurissa yksiköissä täysipäiväinen tehtävä, johon sitoutuminen tarkoittaa vuosien taukoa akateemisessa meritoitumisessa. On ymmärrettävää, että johtajuus ei houkuttele, jos työstä ei saa asianmukaista palkkaa. (Harjunen ym. 2005, 11.)

Mielipiteet siitä, tarvitseeko johtaja substanssiosaamista herättää sekä esimiesten että työntekijöiden keskuudessa erilaisia mielipiteitä ja kuumiakin tunteita. Kurikan tutkimuksen mukaan ammattijohtajuuteen suhtaudutaan kaksijakoisesti. Myönteisesti ammattijohtajuuteen suhtautuvat kaipaavat ammattijohtajia yliopiston kaikille tasoille. Varsinkin suurten yksiköiden johtoon kaivataan ammattijohtajia. Kielteisen kannan ottaneet kokevat, että ammattijohtajuus sotii yliopiston perinteitä vastaan, ja että opetuksen ja tutkimuksen johtoon tarvitaan asiantuntija. Ammattijohtajilta odotettiin myös tieteellistä pätevyyttä. (Kurikka 2001, 40; Harjunen ym. 2005, 16.)

Ammattijohtajuuden etuina voidaan nähdä se, että esimies ei astu alaisten reviirille. Hän pystyy keskittymään laajempiin kokonaisuuksiin, yhteistyön rakentamiseen, kannustamiseen, strategiaan ja asiantuntijoiden

toimintaedellytysten vahvistamiseen. Esimiehellä on aikaa esimiestyöhön, sen hallinnollisille tehtäville ja ihmisten johtamiseen liittyviin tehtäviin. Ammattijohtajuuden mahdolliset haitat puolestaan voivat ilmetä erityisesti kriisitilanteissa, joista selviäminen vaatii vahvaa toimialan asiantuntemusta. Kriisitilanteissa esimieheltä vaaditaan kokonaisuuden hahmottamista, tietoa sidosryhmistä, suhteita, verkostoa, tietoa koko kentästä eli se vaatii, että on työskennellyt alalla pitkään. Sekä onnistumis- että epäonnistumistarinoita on molempien perusratkaisujen tuloksena, joten ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä, kaikkiin tilanteisiin sopivaa ratkaisua. (Ristikangas ym. 2008, 238 - 242.)

Sisältöjohtamisen edut verrattuna ammattijohtajan vahvuuksiin voidaan tiivistää esimiehen kykyyn kokonaisvaltaisesti auttaa työntekijöiden asiantuntemuksen alaan kuuluvissa asioissa. Esimies pystyy ohjaamaan, kyseenalaistamaan ja auttamaan työntekijöitä eteenpäin seuraamalla alan kehitystä ja tuomalla uusia ideoita. Sisältöjohtamisen haitat puolestaan ilmenevät siinä, että sisältöjohtaja ei välttämättä kykene tuomaan esille täysin uusia näkökulmia. Sekä ammattijohtaja että sisältöjohtaja voivat onnistua tai epäonnistua. Ehkä tyypillisintä sittenkin on tilanne, jossa esimies kykenee tuomaan työyhteisön käyttöön molempia ulottuvuuksia. (Ristikangas ym. 2008, 242.)

3.4 Itä-Suomen yliopiston tavoitteet johtamisessa

Kuopion yliopistossa (1.1.2010 alkaen Itä-Suomen yliopisto) aloitettiin sisäinen johtamiskoulutus vuonna 2002. Koulutusta on järjestetty sen jälkeen vuosittain yliopiston eritasoisille johtajille ja johtamistehtävistä kiinnostuneille. Tulevaa yliopistojen yhdistymistä silmällä pitäen vuosien 2008 - 2009 aikana järjestettiin myös ensimmäinen Kuopion ja Joensuun yliopistojen yhteinen Osaava -johtaja valmennus, jonka tarkoituksena oli vaihtaa kokemuksia kulttuurien ja näkemysten yhteen saattamiseksi. (Sinkkonen-Tolppi & Saarti 2007; Henkilöstötilinpäätös 2009.)

Johtamiskoulutuksessa olleille tehdyn kyselyn mukaan Kuopion yliopiston johtajat eivät oman tulkintansa mukaan ole varsinaisesti hakeutuneet johtamistehtäviin, vaan kokivat lähinnä ottaneensa lisävastuuta tai ryhtyneensä johtajaksi, kun sitä oli pyydetty. Koulutuksen jälkeen tehdyn kyselyn mukaan johtajat kaipasivat riittäviä resursseja, lisää läpinäkyvyyttä ja tiedonkulun parantamista. Lisää aikaa toivottiin myös johtamiskeskustelulle. Tiedeyhteisön hyvää johtajaa kuvattiin asialliseksi, helposti lähestyttäväksi, rehelliseksi, avoimeksi ja sivistyneeksi. Hyvä juridinen asiantuntemus ja taito delegoida ovat heidän mukaansa johtajalle tärkeitä ominaisuuksia, kuten myös oikeudenmukaisuus ja luotettavuus. Hyvällä johtajalla on yhteiskunnallista näkemystä ja hän on innostava, motivoiva sekä hyvä ihmistuntija. Substanssiosaamista pidettiin myös tärkeänä. (Sinkkonen-Tolppi 2007, 34 - 35.)

Itä-Suomen yliopiston toiminnan periaatteina ovat kansainvälisyys ja monitieteisyys sekä korkea laatu. Itä-Suomen yliopiston strategisina kehittämishaasteina on tutkimuksen kansainvälinen tunnustettavuus ja korkeatasoisuus. Itä-Suomen yliopisto toteuttaa ihmislähtöistä ja kilpailukykyistä henkilöstöpolitiikkaa, jonka ytimenä ovat työhyvinvointi, akateemisen vapauden kunnioittaminen ja ammattimainen johtaminen. Yliopistoyhteisön toiminta perustuu avoimuuteen päätöksenteossa, yksilöiden kunnioittamiseen, esteettömyyteen sekä henkilöstön ja opiskelijoiden hyvinvoinnin vahvistamiseen. Rahoituksen kannalta kilpaillun tutkimus- ja koulutusrahoituksen hankintaa tehostetaan panostamalla tutkimuksen ja opetuksen tuloksellisuuteen. Yksityisen rahoituksen hankkiminen on merkittävä haaste yliopiston toiminnassa. (Itä-Suomen yliopiston strategia 2010.)

4 JOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET TUTKIMUSMAAILMASSA

4.1 Johtamisen yleiset osa-alueet

Englannin kielessä termi "leadership" viittaa virallisen tai epävirallisen ryhmän johtamiseen ja termi "management" puolestaan johtamiseen virallisessa organisaatiossa, laitoksessa tai yrityksessä. Suomen kielen erikoispiirteitä on, että näitä molempia ulottuvuuksia kuvataan yhdellä sanalla. Suomen kielessä verbi "johtaa" on yhtä kuin käskeä, komentaa jotakin joukkoa, ohjata ryhmän toimintaa, olla päällikkönä, esimiehenä, johtajana. (Salminen 2008, 13 - 14).

Klassinen jako asia- ja prosessijohtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen tai henkilöstöjohtamiseen (leadership) on hyödyllistä, kunhan muistaa, että ne kuuluvat kiinteästi yhteen. Molemmat lähestyvät johtamista omasta näkökulmasta, mutta pitävät sisällään vaikuttamisen, ihmisten kanssa työskentelemisen ja tehokkaan tavoitteen saavuttamisen. Molemmat edellyttävät siis toisiaan, samassa persoonassa, johtajassa ja esimieheissä. (Milliken 1998, 507 - 508; Sydänmaanlakka 2004, 16, 23; Ristikangas ym. 2008, 104 - 105.)

Johtajan toiminta voidaan jakaa myös toiminnan johtamiseen, ihmisten johtamiseen ja tiedon johtamiseen. Johtaja voi joko johtaa toimintaa suoraan itse tai johtaa ihmisiä kannustamalla heitä tarvittaviin toimiin tai hän voi johtaa tietoa vaikuttaakseen ihmisiin, jotta nämä puolestaan ryhtyisivät tarvittaviin toimiin. Johtajan suosima taso antaa hänen johtamistyyliilleen oman leimansa erotellen toisistaan suoraa toimintaa suosivat johtajat, mieluiten ihmisten kautta toimivat joukonvetäjät tai tiedon välityksellä työskentelevät hallinnoijat. (Viitala 2004, 87.)

Yliopistossa johtaminen on prosessien hallintaa. Siinä arvioidaan toimintaympäristön tilaa ja muutosta, keskustellaan päämääristä ja määritetään tavoitteita, sovitetaan yhteen opetusta ja tutkimusta, hankitaan parhaat mahdolliset opettajat, tutkijat ja opiskelijat, ohjataan henkilökuntaa keskittymään

tehtäviin, missä he ovat parhaimmillaan, hankitaan täydentävää rahoitusta tukemaan perustehtäviä, pidetään huolta henkilökunnan ja opiskelijoiden toimintakyvystä sekä motivaatiosta, ohjeistetaan toiminnot hyväksyttäväksi ja tehokkaiksi. (Sipilä 2007, 65, 182.)

4.2 Johtaminen tutkimusmaailmassa

Tutkimusjärjestelmä koostuu yliopistoista, valtion tutkimuslaitoksista sekä yrityksistä. Perinteisesti yliopistot ovat keskittyneet perustutkimukseen, valtion tutkimuslaitokset soveltavaan tutkimukseen ja yritykset sekä soveltavaan tutkimukseen että tuotekehitykseen. (Hakala ym. 2003, 12.) Yliopisto on erinomainen paikka tutkimukselle, sillä sinne on helppo koota yhteen erilaisia tutkijaryhmiä, eri alojen asiantuntemusta ja kokemusta. Tutkija tarvitsee yhteistyökumppaneita tutkimusprojektien mukaisesta, joten yhteiskumppanit voivat vaihdella nopeastikin. Tutkijaryhmän tarvitsemat yhteistyökumppanit voivat olla muissa yliopistoissa tai muissa tutkimuslaitoksissa useammin kuin omassa yliopistossa. Käytännössä yliopiston on vaikea yksin organisoida menestyvää tutkimusta. Tutkijat ovat sidoksissa verkostoihinsa, sillä ne avaavat mahdollisuudet laajempaan kuulijakuntaan, kun taas ilman verkostoa hyväkin työ jää helposti varjoon. (Sipilä 2007, 43 - 44.)

Tiede ei ole kuitenkaan pelkkää tutkimusta, vaan siihen sisältyy myös tutkijoiden kouluttamista, julkaisemista, tiedottamista, soveltamista sekä rahoituspäätöksiä tekemistä. Yliopiston erityinen tehtävä on kouluttaa uusia tutkijoita, joilla on aiempaa paremmat valmiudet viedä tiedettä eteenpäin. (Sipilä 2007, 44.)

Tutkimuksen johtamisessa tarvittavia taitoja ovat muun muassa tiedot työssä tarvittavista menetelmistä, prosesseista ja tekniikoista ja kyky käyttää näitä tehtävien suorittamisessa. Näihin ns. teknisiin taitoihin sisältyvät myös tietämys organisaation säännöistä, rakenteesta, johtamiskulttuurista, työntekijöiden taidoista ja tietämystä organisaation tuotteista ja palveluista, vahvuuksista ja heikkouksista. (Yukl 2002, 192 - 193.)

Hansson & Monstedin (2007) tekemän tutkimuksen mukaan tutkimuksen johtaminen vaatii erityisiä ominaisuuksia. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi substanssiosaaminen, jotta johtaja pystyy laatimaan tutkimusohjelmia ja karismaa hän tarvitsee kunnioituksen saavuttamiseksi. Johtajalla tulee olla kyky toimia opettamisen ja tutkimuksen verkostossa yhtä lailla kuin yliopiston ulkopuolisessa maailmassa. Tutkimuksen mukaan menestyviä tutkimusjohtajia ovat ne, joilla on kyky tehdä yhteistyötä ulkopuolisten yhteistyötahojen ja julkisten organisaatioiden kanssa. Johtajan pitää osata käyttää ulkopuolisia kontakteja turvatakseen tutkimuksen jatkumisen. Johtajien on pystyttävä hankkimaan resursseja organisaation sisältä ja ulkoa. Johtajan pitää osata käyttää sääntöjä ja neuvotella virkakoneiston kanssa ja hänen tulee kehittää organisaatiota luovalla tavalla. Kyky luoda uusia mahdollisuuksia on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista mitä tutkimuksen johtaminen tulee vaatimaan. Luodakseen ympäristöstä itseohjautuvan johtajan on saatava nuoret tutkijat ottamaan aloite käsiinsä. Hän käyttäytyy kuin yritysjohtaja. (Hansson & Monsted 2007, 651.)

4.2.1 Asioiden johtaminen

Asioiden johtaminen keskittyy organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaan. Asioiden johtamisessa aikaa kuluu taustatöiden tekemiseen, esimiesrutiineihin, hallintoon ja toimintaedellytysten varmistamiseen. Toiminnan suunnittelu, työtehtävien jako, raportointi, päätöksenteko, yleinen viestintä, raporttien lukeminen, hallinnolliset rutiinit, talousasioiden hoito, osallistuminen tarjousten laadintaan, yhteydenpito organisaation eri yksiköihin ja tukitoimintoihin sekä varsin usein erilaisten ongelmien ratkominen sisältyvät asioiden johtamiseen. (Ristikangas ym. 2008, 118 - 119; Salminen 2008, 86.) Asioiden johtamiseen voidaan liittää ns. käsitteelliset (tiedolliset) taidot, mihin kuuluvat analyyttisyys, loogisuus, kyky operoida käsitteillä ja hahmottaa monimutkaisia kokonaisuuksia, luovuus, ongelmanratkaisukyky, päättelykyky, päätöksentekokyky, kaukonäköisyys, intuitiivisuus, luovuus, toiminnan tarkoituksen löytäminen sekä kyky hallita haastavia, epävarmoja tilanteita. (Yukl 2002, 192 -193.)

Akateemisessa toimintaympäristössä asioiden johtamiseen liittyviä tunnusmerkkejä ovat lisäksi vastuut, jotka keskittyvät opettamiseen, rahoituksen hankintaan ja tutkimukseen, opiskelijoiden konsultoimiseen, päätöksentekoon akateemisista ohjelmista, kurssien sisällön ja aikataulun suunnitteluun. (Yielder & Codling 2004, 319 - 320.)

Mikään poikkeuksellinen havainto ei ole se, että hallintoon liittyvät työt vievät aina vain isomman osan johtajien työajasta. Erilaiset työ- ja johtoryhmät ja niihin liittyvät kokoukset kuluttavat johtajan aikaa. Aikaa kuluu myös lukemattomien kaavakkeiden, kyselyjen ja raporttien täyttämiseen ja lähettämiseen eteenpäin. Hyvin yleistä on, että hallinnollisia uudistuksia tuottaa taho, joka ei juuri kysy asianosaisten mielipidettä. (Vironmäki 2007.)

Akateemista ja hallinnollista järjestelmän yhteensovittaminen ei ole helppoa. Yliopistossa on sekä hallinnossa että tukipalvelussa ammattilaisia, jotka eivät tutki, vaan pitävät huolta näiden toimintojen edellytyksistä. Akateeminen ja hallinnollinen osajärjestelmä eivät sulaudu toisiinsa saumattomasti. Valtion yliopistossa hallinnon asema on korostunut, sillä taloudesta ja henkilöstöasioista päätettäessä tulee ottaa huomioon ”ylhäältä päin” sanellut ohjeet ja määräykset. (Sipilä 2007, 64.)

Mitään asiaa sinänsä ei voi johtaa muuten kuin ihmisten avulla. Johtajan huomio sen sijaan voi kiinnittyä eri tilanteissa eri tavoin asioiden sisältöihin ja ihmisiin. (Viitala 2004, 69.) Kun johdat, niin johdat sekä asioita että ihmisiä samanaikaisesti eli olet sekä manageri että leaderi. Loppujen lopuksi ei ole kysymys siitä onko johtaja manageri tai leaderi, vaan kysymys on siitä, että tiedostaa eron noiden kahden sanan välillä. Tämän päivän johtamisympäristö on niin monimutkainen, ettei kahden johtamispolun erottelu ole enää tarpeen. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi yhdistää ja nähdä se yhtenä kokonaisuutena. (Milliken 1998, 508; Sydänmaanlakka 2004, 16, 23.)

4.2.2 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamisella eli johtajuudella tarkoitetaan prosessia, jossa vaikutetaan organisoidun ryhmän toimintaan sen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Yleisesti voidaan todeta, että johtajuus on sellaista toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista, jossa ihminen pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi. Ihmisten johtamisessa keskeistä on osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, suunnan luominen, yhteiset tavoitteet ja sitoutuminen sekä muutos ja innovaatiot. (Viitala 2007, 20.)

Johtajan tärkein tehtävä on huolehtia, että organisaation tai tiimin perustehtävä toteutuu. Ihmiset tekevät tuloksen, sillä motivoitunut, tehtävästään tietoinen, hyvinvoiva ryhmä toteuttaa organisaation perustehtävän. Johtaminen on kommunikaatiota ja erilainen viestintä on keskeinen osa johtamista. Johtaminen on myös yhteistyön rakentamista niin, että työryhmä toimii silloinkin, kun johtaja ei ole paikalla. Yhteiset pelisäännöt ovat yksi keino varmistaa yhdessä tekeminen ja työrauha. Hyvä johtajuus on myös aina jossain määrin jaettua ja kollektiivista. Se on joukkuepeliä ja systeemistä vuorovaikutusta useiden osapuolien välillä. Tärkeää on myös ymmärtää, että esimies onnistuu, jos hänen johdettavansa antavat hänen onnistua. (Ristikangas ym. 2008, 110 - 114, 227.)

Johtajuuteen liittyvä vuorovaikutus näyttäytyy visioiden ja tavoitteiden asettamisena, tavoitteiden seuraamisena, yhteisten palaverien pitämisenä, kehityskeskustelujen toteutumisena, motivointikeskustelujen ylläpitäjänä, monitasoisena ja -suuntaisena viestintänä, palautteen vastaanottamisena ja antamisena, henkilöihin liittyvien ongelmatilanteiden selvittämisenä, hankalien tunteiden vastaanottamisena, näkyvillä olemisena, esimerkijohtamisena. Johtajan keskeinen tehtävä on myös tiimin toimivuuden kehittäminen sekä osaamisen johtaminen sekä myös delegointi ja tilannekohtainen opastus. (Ristikangas ym. 2008, 118 - 119.)

Esimiestyö on jatkuvaa ihmisten, ongelmien ja vaihtelevien tilanteiden kohtaamista. Tämä edellyttää, että esimies on läsnä ja että esimiestyölle annetaan aikaa ja mahdollisuuksia. (Ristikangas ym. 2008, 118 - 119.) Johtajat rekrytoivat, palkitsevat, auttavat kehittymään, ohjaavat, irtisanovat, motivoivat, innostavat, arvioivat ja kannustavat työntekijöitä. (Kauhanen 2006, 16; Viitala 2007, 20.) Onnistuakseen esimiestyössään, ongelmien kohtaamisesta työntekijöiden kannustamiseen, johtajalla tulee olla sosiaaliset taidot eli tiedot ihmisten käyttäytymisestä ja sosiaalisista suhteista. Johtajalla tulee olla sosiaalista älyä, hänen tulee kommunikoida selkeästi ja hänellä tulee olla kyky rakentaa sosiaalisia suhteita. Johtajan on tunnettava ryhmän muodostumisen prosessi, hänen on ymmärrettävä tunteita, hänellä on oltava motivointikykyä ja suostuttelutaitoa. Sosiaalisiin taitoihin kuuluvat myös empaattisuus, viehätysvoima ja diplomaattisuus. (Yukl 2002,195.)

Hyvä henkilöstöjohtaminen perustuu yksilön kunnioittamiseen. Sen tulisi tiedostaa ihmisen eri puolet ja tukea hänen kokonaisvaltaista kasvuaan. (Sydänmaanlakka 2007, 234.) Esimiehen tulisi ymmärtää ihmisten ainutkertaisuutta, erilaisuutta ja heidän arvomotiivejaan. Tärkeää on tiedostaa, että kaikilla työntekijöillä luonteenomaiset toimintamallit tai arvot eivät ole samat kuin pomolla tai organisaatiolla. Hyvä esimies osaa sijoittaa ihmiset oikeisiin tehtäviin ja jakaa työt parhaalla mahdollisella tavalla. (Lundberg 2005, 281.)

Henkilöstöjohtaminen on paitsi toteuttajansa näköistä, myös voimakkaasti riippuvaista siitä ympäristöstä, jossa se tapahtuu ja tavoitteista, joihin johtamisessa pyritään (Viitala 2004, 104). 2000-luvun alun henkilöstöstrategiat ovat nostaneet esiin monia kehittämistarpeita julkisessa hallinnossa. Ne koskevat henkilöstön rekrytointia, työssä viihtymistä ja menestymistä, oppimista ja henkistä kasvua, oikeudenmukaista palkkausta sekä osaamisen tukemista johtamisella ja työn arvioinnilla. (Salminen 2008, 90.)

Monet johtajuuden ongelmakohdat näyttävät liittyvän erityisesti henkilöstöjohtamisen alueeseen. Yliopistossa henkilöstöjohtaminen ei ole ollut laitostasolla johtamisen keskeisintä aluetta. Laitosjohtaminen on mielletty lähinnä tutkimuksen ja hallinnon kautta. (Harjunen ym. 2005, 15.) Kurikan

Jyväskylän yliopistossa tekemän tutkimuksen mukaan 60 % yliopiston johtajista ei lainkaan tiedostanut henkilöstöjohtamista akateemisen johtajuuden osa-alueena. (Kurikka 2001, 56.) Temmeksen tutkimuksen mukaan kaikkein yleisimmin ongelmaksi henkilöstöjohtamisen alueella mainitaan, että henkilöstöä ja ihmisiä ei kuunnella riittävästi. Persoonallisen ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ohella sisäinen tiedonkulku koetaan tärkeäksi henkilöstöjohtamisen kanavaksi. (Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001, 58 - 60.)

Johtamisella on myös vaikutusta työhyvinvointiin. Organisaatioiden kuuluukin puhua henkilöstön hyvinvoinnista ja tiedostaa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, kuten työn hallinta, riittävä työtehtävien vaatima osaaminen ja työn organisointi. Eri työelämän tahoilla on alettu pohtia yhä enemmän miten työhyvinvointia voidaan edistää ja yllä pitää, jotta työntekijät jaksavat työssä paremmin sekä pysyvät työelämässä pidempään. Tutkimuksen mukaan hyvällä johtamisella edistetään työntekijän työhyvinvointia. (Vesterinen 2007, 28 - 29; Ristikangas ym. 2008, 24.)

4.3 Tulevaisuuden haasteet johtamiselle

Tulevaisuudessa vaateet johtajille ja esimiehille kasvavat entisestään. Tulevaisuudessa johtajien tulee olla erittäin sopeutuvia ja osattava hoitaa kaikenlaista viestintää. Menestyvän johtajan on kyettävä kokoamaan uusi työtiimi nopeasti sekä pystyttävä viestimään nopeasti, tarkasti ja tehokkaasti. Etenkin kyky aitoon vuoropuheluun on tärkeää. Tulevaisuuden esimieheen ja johtajaan liitetään visionäärisyys, tavoitteellisuus, innostavuus, itsenäisyys sekä kyky tuen antamiseen ja työntekijöiden arvostamiseen. Väistyviä piirteitä esimiestyössä ovat yksityiskohtainen ohjeistaminen, rangaistukset, käskyt ja valvonta. Toinen kehityssuunta on yksiköiden kasvava riippuvuus toisistaan. Verkostosuhteet ja projektitoiminta laajenevat ja monimutkaistuvat, joten ne vaativat koordinoitua ja eri alojen ammattilaisten välistä konsultointia. Kolmas kehityssuunta on osallistuvan johtamisen korostuminen organisaatioissa. Osallistuva johtaminen tuo päätöksentekoprosessiin lisää tietoa ja

asiantuntemusta ja parantaa paremman ja viisaamman päätöksen todennäköisyyttä. (Viitala 2004, 100.)

Tulevaisuudessa tarvitaan myös hyviä itsensä johtajia. Tarvitaan johtajia, joilla on hyvä itseluottamus ja itsetuntemus. Jotta voi johtaa muita, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään. Itsensä johtamisen merkitys yritysmaailmassa on tullut ilmeiseksi viimeisen vuosikymmenen aikana. Muuttuva toimintaympäristö edellyttää, että tulevaisuuden johtajien tulee olla myös joustavia, nopeita oppijoita, jotka voivat selvitä täysin odottamattomissa tilanteissa. (Sydänmaanlakka 2004, 60, 63 - 64.)

Tulevaisuuden haasteita henkilöstöjohtamiselle tulee olemaan jatkuvan muutoksen tukeminen. Osaamisen johtaminen korostuu ja pääsyinä tähän ovat osaamisen merkityksen nousu kilpailutekijänä. Niin ikään hyvinvointi ja ikärakenteen hallinta ovat avainkysymyksiä kaikenlaisissa organisaatioissa. (Sydänmaanlakka 2007, 239 - 240.) Lisäksi haasteena tulee olemaan muun muassa osaavan ja sitoutuneen henkilöstön hankinta. Uudet tehtävät edellyttävät uutta osaamista ja uusia ratkaisuja vanhojen johtamisjärjestelmien ja toimintamallien sijaan. Lisääntyvä kansainvälistyminen tulee vaatimaan kansainvälistä osaamista sekä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. (Salminen 2008, 97.)

Vaativissa olosuhteissa johtaminen ja kyky yhdistää erilaisten toimijoiden lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet korostuvat. Taitava johtaja pyrkii näkemään eri osapuolten roolit ja tavoitteet ja yhdistämään ne. Ihmisten johtaminen ja organisaation kehittäminen ovat jääneet yliopistoissa tutkimuksen ja opetuksen varjoon. Osa-aikainen johtajuus tai johtaminen oman toimen ohella on yliopistoissa hyvin yleistä. Tulevaisuudessa johtamiseen on varattava resursseja ja johtamista on arvostettava tutkimuksen ja opetuksen rinnalla. Tuloksia saavutetaan, jos yhteisön jäsenillä on osaamista, motivaatiota ja yhteinen näkemys siitä, mitä he ovat tekemässä ja miksi. (Ylönen 2007.)

Yliopisto tulee olemaan vaikeasti hallinnoitava organisaatio jatkossakin. Pitkäjänteisen koulutusinstituution ja nopealiikkeisen, paljolti ulkopuolisella

rahalla toimivan tutkimusorganisaation rinnakkaiselo ei voi olla mutkatonta. Yliopisto on vanhastaan systeemi, joka on tuottanut uusia asiantuntijoita ja uudenlaista taitoa ja ymmärrystä. Nyt yliopistoissa tehdään tavattoman paljon enemmän tutkimusta kuin aikaisemmin ja paljon lyhemmällä jänteellä. Määräaikaisten projektien istuttaminen hidasliikkeiseen hallintoon on ollut vaikeaa ja toisaalta projektityöntekijöiden kiinnostus yliopiston pitkäjänteiseen rakentamiseen on ymmärrettävästi jäänyt monesti vähäiseksi. (Sipilä 2007, 64.)

5 KANSAINVÄLINEN NÄKÖKULMA AKATEEMISEEN JOHTAMISEEN

5.1 Tehokkaan akateemisen johtamisen tunnusmerkit

Yksi merkittävä muutos yliopistoja kohtaan on ollut tulosvastuun ja tehokkuuden vaatimusten tuominen yliopistolaitokseen. Muutokset ovat olleet melko usein ulkopuolelta tulevien pakkojen toteuttamista. Johdolta edellytetään sujuvan ja tuloksia tuottavan arkijohtamisen ja kehittämistyön ohella taitoa toteuttaa lyhyessä ajassa toiminnallisia ja rakenteellisia muutoksia. (Harjunen ym. 2005, 9; Taylor ym. 2008, 370.)

Tehokas johtaminen on kriittinen menestystekijä ja tärkeä vaatimus johtamistehtäviin. Organisaation monimuotoisuus, lukuisat päämäärät ja traditionaaliset arvot edistävät epäselvää ja kiistanalaista johtamista. Haastetta tehokkaalle johtamiselle tuo se, että johtavissa asemissa olevat henkilöt, kuten rehtorit, vararehtorit, dekaanit tai laitosten johtajat ovat lääkäreitä tai lääketieteen asiantuntijoita vailla koulutusta akateemiseen johtajuuteen. (Bikmoradi, Brommels, Shoghli, Sohrabi & Masiello 2008, 2).

Bikmoradin ym. 2008 tekemän tutkimuksen mukaan Iranissa 2000-luvun panostus terveydenhuollon palvelujen ja lääketieteen koulutuksen kehittämiseen on tuonut lisähaasteita tiedekuntien henkilöstölle ja akateemisille johtajille. Iranissa tehtiin tutkimus, jossa selvitettiin tehokkaan akateemisen johtamisen vaatimuksia. Ryhmä asiantuntijoita jakoi vaatimukset kuuteen eri kategoriaan.

- Ensimmäinen kategoria sisältää vision, päämäärät ja strategiat. Tähän kategoriaan sisältyvät muun muassa globalisaatiomuutosten, rahoittajien tarpeiden, vaatimusten ja odotusten huomioon ottaminen.
- Toiseen kategoriaan sisältyy opettamisen ja tutkimuksen johtaminen pitäen sisällään johtajan ominaisuuksista roolimallina olemisen, kehittymiskyvyn ja tehokkaan arviointisysteemin laatimisen.

- Kolmas kategoria muodostaa transformationaalisen ja yhteistyötä korostavan johtajuuden. Tähän kuuluvat tiimityöskentely, verkostoituminen, osallistuminen ja delegointi sekä diplomaattisuus.
- Neljännen kategorian muodostavat kehittäminen ja tunnustuksen antaminen sisältäen tehokkaan tunnustuksen antojärjestelmän, ylenemismahdollisuudet, voimavarojen, tietojen ja taitojen edistämisen.
- Viides kategoria muodostuu oikeudenmukaisesta ja tehokkaasta johtamisesta, mikä tarkoittaa tarkoituksenmukaista auktoriteettia, konfliktien johtamista, lainmukaista johtamista, tehokasta palkkiojärjestelmää, tehokasta valvontajärjestelmää, läpinäkyvyyttä ja selkeyttä.
- Kuudes kategoria pitää sisällään molemminpuolisen luottamuksen, kunnioituksen ja sitoutumisen. Ihmissuhdetaidot, organisaatiokulttuurin huomioiminen, tasapainon saavuttaminen, henkilöstön ja organisaation yhteisten tarpeiden muodostaminen sekä eettinen ja arvopohjainen johtaminen sisältyvät tähän kategoriaan. (Bikmoradi ym. 2008, 3 - 4.)

Sama iranilainen asiantuntijajoukko pohti esteitä tehokkaalle akateemiselle johtamiselle. Politikointi, epävakaisuus ja ristiriitainen johtaminen todettiin esteiksi. Iranissa budjetit, säännöt, rakenteet ja jopa opiskelijoiden vaatimukset määritellään terveystieteiden puolesta. Tehokkaan johtamisen esteinä nähtiin niin ikään yhteisten visioiden, päämäärien ja strategioiden puute. Iranissa esimerkiksi rehtoreiden valintaprosessiin vaikuttavat liian monet tekijät, uskonnollisesta vakaumuksesta erityispätevyysvaatimuksiin. Lisäksi ongelmallisen johtamisesta tekee byrokratia. Hallituksesta ollaan vakavasti riippuvaisia yhdessä vahvan hierarkisen rakenteen kanssa. Erilaiset väärinkäsitykset koetaan myös esteiksi. Tällaisia väärinkäsityksiä ovat muun muassa valtion omistussuhteet, pelko vastuun vastaanottamisesta ja manipuloinnin ongelma. (Bikmoradi ym. 2008, 4 - 5.)

Energiataso, fyysinen kestävyys ja stressin sietokyky yhdistetään tehokkaaseen johtamiseen. Nuo ominaisuudet auttavat johtajaa selviytymään hektisestä vauhdista, pitkistä työpäivistä ja armottomista vaatimuksista mitkä liittyvät johtamiseen. Fyysinen elinvoimaisuus ja emotionaalinen joustavuus auttavat

selviämään stressaavista ihmissuhde tilanteista. Tehokas ongelmien ratkaiseminen vaatii kykyä pysyä rauhallisena ja keskittymistä itse ongelmaan. (Yukl 2002, 184.)

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajan itseluottamus on yhteydessä tehokkuuteen ja kehittymiseen. Johtajat, joilla on hyvä itseluottamus suurella todennäköisyydellä ryhtyvät vaikeisiin tehtäviin ja asettavat itselleen haasteita. Johtajiin, jotka uskovat itseensä, uskovat todennäköisesti myös työntekijät. Itseluottamus liittyy toimintapainotteiseen lähestymiseen ongelmien ratkaisussa. Johtajat, joilla on huono itsetunto todennäköisemmin välttelevät ongelmien ratkaisemista siirtämällä vastuun jollekin toiselle. (Yukl 2002, 185.)

5.2 Eri kulttuurien vaatimuksia johtamiselle

Zeppin ym. (2009) tekemän monikulttuurisen tutkimuksen mukaan on selvää, että hyvien ja huonojen johtajan ominaisuuksien ja käyttäytymisen vaatimukset vaihtelevat kulttuureittain, jopa myös tilanteesta toiseen. Jos johtajan ominaisuudet ja käyttäytyminen voidaan määritellä jossakin kulttuurissa, voi määrittäminen olla mahdotonta jossakin toisessa kulttuurissa. Sadalta opettajalta, seitsemästä eri kulttuurista kysyttiin mitkä ovat hyvän ja huonon johtajan ominaisuudet ja käyttämisen muodot. Heillä oli käytössään kussakin neljässä kategoriassa kahdeksan ominaisuutta, joista heidän tuli valita kolme tärkeintä ja laittaa ne tärkeysjärjestykseen. (Zepp, Eckstein, Khalid & Li 2009, 2 - 3.)

TAULUKKO 1. Johtajien hyvät ominaisuudet ja hyvän käyttäytymisen muodot.
(Zepp ym. 2009, 5.)

Maa	Johtajan hyvät ominaisuudet			Hyvän johtajan käyttäytyminen		
	I	II	III	I	II	III
Taiwan	Luotettava	Rehellinen	Älykäs	Tiimityöläinen	Toisia kunnioittava	Hyvinvoinnista huolehtiva
Qatar	Visionääri	Sinnikäs	Luotettava	Tiimityöläinen	Yhteinen päätöksenteko	Toisia kunnioittava
Hong Kong	Luotettava	Visionääri	Älykäs	Toisia kunnioittava	Tiimityöläinen	Maksimi-suoritukseen haastava
Uganda	Älykäs	Visionääri	Hyvä esiintyjä	Tiimityöläinen	Toisia kunnioittava	Yhteinen päätöksenteko
Cambodia	Sinnikäs	Älykäs	Rehellinen	Vetooa toimimaan moraalisesti	Hyvinvoinnista huolehtiva	Yhteinen päätöksenteko
Pakistan	Älykäs	Rehellinen	Ystävällinen	Toisia kunnioittava	Tiimityöläinen	Hyvinvoinnista huolehtiva
USA	Luotettava	Rehellinen	Sinnikäs	Toisia kunnioittava	Haastaa maksimi-suoritukseen	Yhteinen päätöksenteko

TAULUKKO 2. Johtajien huonot ominaisuudet ja huonon käyttäytymisen muodot. (Zepp ym. 2009, 6.)

Maa	Johtajan huonot ominaisuudet			Huonon johtajan käyttäytyminen		
	I	II	III	I	II	III
Taiwan	Epärehellinen	Epäjohtomukainen	Epäystävällinen	Kohtelee muita kuin ilkeitä lapsia	Toimii itsekkäästi	Antaa epäselviä ohjeita
Qatar	Epäjohtomukainen	Suvaitsematon	Ei halua menestyä	Toimii itsekkäästi	Diktaattori	Toimii yksin
Hong Kong	Epärehellinen	Epäjohtomukainen	Suvaitsematon	Kohtelee muita kuin ilkeitä lapsia	Antaa epäselviä ohjeita	Korruptoitunut
Uganda	Epärehellinen	Epäystävällinen	Epäjohtomukainen	Diktaattori	Toimii itsekkäästi	Nujertaa kritiikin
Cambodia	Ei halua menestyä	Älykäs	Epärehellinen	Korruptoitunut	Toimii itsekkäästi	Ruokkii epäitsekkästä toimintaa
Pakistan	Tyhmä	Epärehellinen	Suvaitsematon	Toimii itsekkäästi	Diktaattori	Toimii yksin
USA	Epäjohtomukainen	Epärehellinen	Suvaitsematon	Diktaattori	Toimii itsekkäästi	Antaa epäselviä ohjeita

Monikansallinen tutkimus osoittaa, että ei ole olemassa yhtä tiettyä ominaisuutta tai käytöstapaa, joka olisi universaalisesti yhtenäinen. Kun ihmisiä pyydetään kuvailemaan hyvän johtajan ominaisuuksia, samalla he kuvailevat omaa kulttuuriaan. Johtaja on oman kulttuurinsa sankari. (Zepp ym. 2009, 9.)

Kekäle (2001) tutkimus osoittaa miten johtaminen eroaa yksiköittäin ja yksilöittäin. Tutkimuksen mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa akateemista laitosta, mutta ei ole kuitenkaan yhdentekevää miten kukin yksilö haluaa johtaa. Suomalaisesta yliopistosta löytyy monenlaisia johtamiskulttuureja. Demokraattinen johtamiskulttuuri kunnioittaa tutkijoiden akateemista vapautta ja kaikki tärkeät päätökset tehdään yhdessä avoimen keskustelun kautta. On johtamiskulttuureja, joissa päätökset tehdään tietyn johtavan ryhmän toimesta ja on johtamiskulttuureja, jotka toimivat yhden vahvan johtajan johtamana, joka itse tekee strategiset ja hallinnolliset päätökset. Kekäleen tutkimuksen mukaan autoritaarinen, yhden johtajan johtamiskulttuuri saa kritiikkiä osakseen. Löytyy myös johtamiskulttuureja, joissa johtaminen on epäselvää ja hämmennystä aiheuttavaa. Tällainen tilanne voi syntyä, jos johtaja vaihtuu usein, jolloin yhteiset päämäärät ja strategiat eivät pääse vahvistumaan. (Kekäle 2001, 161 -165, 173.)

Anyamale (2005) on tutkinut johtajuutta suomalaisissa yliopistoissa laatujohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan suomalaiset yliopiston johtajat arvostavat laatua hyvin korkealle. Seuraavaksi arvostuslistalla tulevat asiakkaat eli opiskelijat, laatuprojektien rahoittaminen ja laadun arviointi. Yhteistyö yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa on myös tärkeää laatutyössä ja laadun kehittämisessä. Päätöksenteko, henkilöstön kehittäminen, tutkimusten käynnistäminen, raportointi ja johtajuus ovat myös osa toiminnan laadun kehittämistä, vaikka kyseisessä tutkimuksessa kyseiset asiat olivat arvostuslistan häntäpäässä. Kuitenkin on todennäköistä, että edellä mainitut osa-alueet kuuluvat kiinteästi johtamiseen. Vastaavanlaisia tutkimustuloksia on saatu myös muissa maissa. (Anyamele 2005, 364 - 366.)

Suomalaiset odottavat johtajilta päätöksentekokykyä, oikeudenmukaisuutta, asioista tiedottamista, johdonmukaisuutta ja asiantuntijuutta. Tästä ilmenee

ristiriitainen suhtautuminen johtajiin, samaan aikaan pitäisi olla visionääri, demokraattinen, joustava ja ihmisläheinen ja samanaikaisesti osoittaa jäämäkkyyttä päätöksenteossa, oikeudenmukaisuutta ja loogista toimintaa. (Lundberg 2005, 287 - 288.)

6 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää:

1. Miten tutkimuksen johtaminen, asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen painottuvat johtajan työssä?
2. Miten tutkimuksen johtaminen, asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen toteutuvat henkilöstön näkökulmasta?

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Aineiston hankinta

Tutkimus toteutettiin Kuopion yliopiston lääketieteellisessä tiedekunnassa, johon kuului kolme erillistä laitosta: biolääketieteen laitos, kliininen laitos sekä kansanterveystieteen ja kliinisen ravitsemustieteen laitos.

Menetelmällisesti tässä tutkimuksessa yhdistyvät laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin laadullisesti etnografista tutkimusmenetelmää soveltaen. Etnografinen tutkimusmenetelmän tavoitteena on kuvata ja selittää ihmisten toimintaa heidän ympäristössään tai ryhmän jäsenten tulkintoja ja käsityksiä ympäristöstään ja toiminnastaan. Tiedon keruun lisäksi etnografiaan kuuluu myös aineiston kuvailu ja analyysi, niinpä etnografia ei ole koskaan puolueetonta, vaan tutkijan rooli vaikuttaa lopullisiin tuloksiin. (Vuorinen 2005, 63.) Etnografista tutkimusta kuvaa myös muun muassa se, että tietojen keräys on ennalta suhteellisen määräämätöntä ja strukturoimatonta ja että tutkimuskohteena on usein jokin yksittäinen tilanne tai jonkin ryhmän toiminta. (Vuorinen 2005, 65.)

Tämän tutkimuksen ensimmäiseen kysymykseen aineisto kerättiin haastattelulla. Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskusteluja. Samoin on enemmän mahdollisuuksia tutkita vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 192; Tuomi & Sarajärvi 2006, 75.)

Tämän tutkimuksen johtajien haastattelupyyntö saatekirjeineen (Liite 1) lähetettiin sähköpostitse 58 johtajalle tammikuun alussa 2009. Johtajien nimet kerättiin yliopiston puhelinluettelosta ja valintaperusteina olivat nimikkeet professori, johtaja ja tutkimusjohtaja. Tutkimukseen halukkaat kuusi johtajaa ottivat sähköpostitse tai henkilökohtaisesti yhteyttä, jolloin sovittiin haastattelu-aika ja -

paikka. Haastattelut suoritettiin tammi-huhtikuun aikana ja aikaa kuhunkin haastatteluun käytettiin 20 - 40 minuuttia.

Haastattelun onnistumisen kannalta on suotavaa, että tiedonantajat voivat tutustua kysymyksiin etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2006, 75). Tässä tutkimuksessa johtajat saivat etukäteen pohdittavakseen yhden kysymyksen: ”Millaisia asioita johdat työssäsi?” Ensimmäinen haastattelu toimi esihaastatteluna ja muodosti rungon seuraaville haastatteluille. Haastattelun alkuun johtajat vastasivat esitettyyn kysymykseen vapaamuotoisesti. Kun johtajat olivat omasta mielestään vastanneet kysymykseen tyhjentyvästi, haastattelu jatkui teemahaastattelun tyyliin. Teemahaastattelut ovat luonteva tapa hankkia tietoa, kun halutaan puhua henkilöiden ajatuksista, kokemuksista ja tunteista. (Ristikangas ym. 2008, 255.) Teemahaastattelulle on myös tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2002, 195.) On makukysymys pitääkö kaikille tiedonantajille esittää kaikki suunnitellut kysymykset tai pitääkö sanamuotojen olla jokaisessa haastattelussa samat. Yhdenvertaisuuden aste vaihtelee tutkimuksesta toiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 77.) Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli, että kaikilta johtajilta saataisiin tietoa jokaiseen kolmeen teemaan, tutkimuksen, asioiden ja ihmisten johtamiseen kuuluvista asioista, kuitenkin liikaa johdattelematta. Lopuksi vielä pyydettiin johtajia hahmottaa piirakkamallin (% -osuuksina) avulla, mistä osatekijöistä työpäivä koostuu. Viimeistään tässä vaiheessa täyttyivät kaikki kolme johtamisen osa-alueita. Taustatietona vielä kysyttiin johtajien mahdollisesta omasta johtamiskoulutuksesta ja johtamiskokemuksesta vuosina.

Tämän tutkimuksen määrällinen osuus toteutettiin survey-tyyppisenä kyselytutkimuksena. Survey-tutkimuksella kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Yleensä aineisto kerätään kyselylomaketta käyttäen. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2002, 122.) Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on standardoitu eli kaikki vastaavat samoihin kysymyksiin. Kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkö on henkilö ja hänen mielipiteet ja asenteet. Kysely soveltuu aineiston keräämisen tavaksi,

kun tutkittavia on paljon. (Vilkkä 2007, 28.) Kuopion yliopistossa käytössä olevaan Lotta-lomakeohjelmaan kysely luodaan Excel-ohjelmalla, josta tiedosto siirretään nettiselaimella lomakeohjelmistoon, jonka jälkeen lomake on vastaajien käytettävissä. Vastaukset tutkija saa Exceliin tai nettiselaimen.

Ennen mittarin, tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen, rakentamista tutkijan on tunnettava asiakokonaisuus, aihealueen keskeiset käsitteet ja kohderyhmä, johon tutkimusongelma kuuluu. (Vilkkä 2007, 70.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymysten laadinnassa käytettiin pohjana tutkimuksen viitekehystä ja johtajien haastattelun myötä syntynyttä tietoa. Kyselyssä taustatietoina kysyttiin vastaajan edustamaa laitosta ja ammattia. Kyselylomake sisälsi neljä osa-aluetta. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin tutkimuksen johtamiseen liittyviä asioita ja se sisälsi 17 väittämää, toisessa osiossa kysyttiin asioiden johtamiseen liittyviä asioita ja se sisälsi 21 väittämää, kolmannessa osiossa kysyttiin ihmisten johtamiseen liittyviä asioita ja se sisälsi 26 väittämää ja neljännessä osiossa oli 8 väittämää liittyen esimiesten antamaan palautteeseen työsuorituksesta. Väittämiä pyydettiin arvioimaan 5-portaisella Likert-asteikolla: 1 = täysin samaa mieltä, 2 = samaa mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä. Jokaisen osion lopussa oli mahdollisuus vapaaseen sanaan ja kommentteihin.

Kyselylomake tulee aina testata ennen varsinaisen aineiston keräämistä. Testaajina voivat olla kollegat, perusjoukkoon kuuluvat tai vastaavat henkilöt. (Vilkkä 2007, 78.) Tämän tutkimuksen kyselylomake esitestattiin marraskuussa 2009. Esitestauspyyntö lähetettiin yhdeksälle kliinisen laitoksen henkilölle, jotka edustivat kolmea eri ammattia; johtajaa, tutkijaa ja työntekijää. Esitestaukseen vastuksia saatiin seitsemän kappaletta ja testauksen perusteella ei tullut tarvetta tehdä muutoksia kyselylomakkeeseen. Esitestauksen vastaukset ovat mukana analyysissa. Varsinainen kyselytutkimus toteutettiin joulukuun alussa 2009 ja lomake oli vastattavissa kahden viikon ajan. Lähettämisessä käytettiin laitosten omia jakelulistoja ja osa viesteistä lähetettiin yhteyshenkilön kautta. Kyselylistat pitivät sisällään 450 henkilöä ja vastuksia saatiin 77 kappaletta, joten vastausprosentti on 17 %.

Tämän tutkimuksen teoriaosuuden muodostavat alan kirjallisuus ja kansalliset ja kansainväliset tutkimukset sekä Itä-Suomen yliopiston strategia sekä Kuopion yliopistossa aikaisemmin tehdyt selvitykset johtajuudesta.

7.2 Aineiston analyysi

Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia saadaan esitettyihin ongelmiin. Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. (Hirsjärvi 2002, 207.) Kun laadullista aineistoa ryhtyy analysoimaan, on hyvä olla etukäteen tarkasti selvillä, mitä aineistosta etsii. Aineisto käydään läpi ja erotellaan kiinnostavat asiat. Asiat kerätään yhteen, ne luokitellaan tai teemoitetaan. Aineiston luokittelun tai teemoittelun yhteydessä on viimeistään päätettävä, hakeeko aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Ristikangas ym. 2008, 256.)

Perusanalyysimenetelmä laadullisen aineiston analysoimiseksi on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja selkeä kuvaus johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysi voidaan muodostaa teorialähtöisesti eli deduktiivisesti, jolloin aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaa viitekehukseen eli teoriaan. Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93, 105, 116.) Tässä tutkimuksessa haastatteluista tehdyt muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi tietokoneella heti jokaisen haastattelun jälkeen. Tekstimuotoon kirjoitettu aineisto luettiin läpi useita kertoja kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Analyysirungon muodostivat tutkimuksen teemat; tutkimuksen johtaminen, asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Aineiston analyysiä jatkettiin pelkistämällä niin, että aineistosta poimittiin systemaattisesti kiinnostavat asiat teemojen alle.

Lotta-lomakeohjelmasta kyselytutkimuksen vastaukset tallentuvat ilman vastaajan tunnistetietoja suoraan yliopiston palvelimelle, josta tulokset saadaan käyttöön Excel-muotoon tallennettuna. Tämän tutkimuksen aineisto siirrettiin analyysiä varten SPSS for Windows 14.0 tilasto-ohjelmaan. Siirretty aineisto

tarkistettiin useampaan kertaan. SPSS-ohjelman avulla laskettiin frekvenssit ja taulukoissa esitetään kukin kysymyksen kohdalla vastausten frekvenssijakaumien validit prosenttiosuudet eli niiden vastausten osuus, jotka voidaan ottaa mukaan analyysiin. (Hirsjärvi ym. 2002, 305.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Johtajien haastattelun tulokset

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kuutta johtajaa, joilla on tutkimusryhmä johdettavanaan. Johtajille esitettiin yksi varsinainen kysymys: ”Millaisia asioita johdat työssäsi?” Haastatelluista johtajista neljä johtajaa toimii päätoimisena tutkijana yliopistolla ja kahdella johtajalla on virat sekä yliopistollisen sairaalan että yliopiston puolella.

8.1.1 Tutkimuksen johtaminen

Johtajien mukaan tutkimuksen johtaminen pitää sisällään tutkimuksen suunnittelua, rahoituksen hankkimista, tutkimuksen toteutuksesta huolehtimista ja raportointia. Työhön kuuluu paljon lisätiedon hankintaa, kirjallisuuden ja julkaisujen lukemista, työpäivä jatkuukin usein kotona julkaisujen lukemisen parissa. Tutkimuksen johtaminen pitää sisällään niin ikään oman tiedon jakamista ja esimerkiksi konsulttina toimimista.

Rahoituksen hankkiminen koetaan aikaa vieväksi. Rahoitushakemuksia tehdään jopa kerran kuukaudessa. Toisaalta hyvät suunnitelmat, valmiit hakemuspohjat ja pitkät sopimukset auttavat ja nopeuttavat työtä. Silti rahoituksen hankkiminen on aikaa vievää, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että tuo aika on pois tieteelliseltä työltä ja näin tieteellinen tuottaminen kärsii. Rahoituslähteistä on myös pula ja rahoituksen alkuun pääseminen on vaikeaa. Yhteistyön merkitys rahoituksen hankkimisessa korostuu, sillä alkuun pääsemistä helpottaa, jos pääsee mukaan tutkimusryhmään, jolla jo on rahaa ja valmis yhteistyöverkosto. Hyvän tutkimussuunnitelman laatiminen koetaan myös ensiarvoisen tärkeäksi. Mutta hyvän suunnitelman laatiminen vaatii oman aikansa.

Johtajien mielestä tutkimuksen johtamiseen eettisiä ongelmia voivat tuoda rahoittajien intressit, jotka joskus voivat olla erilaiset kuin tutkijan intressit. Rahoituslähteitä on akateemisia ja ei-akateemisia (esimerkiksi kaupalliset yritykset), jolloin voi syntyä ristiriitatilanne siitä miten tutkimustietoa käytetään. Tieto koetaan myös tavallaan kilpailuvaltiksi. Tieto on sidottu asiantuntijoihin ja tästä seuraa joukko kysymyksiä: Onko tieto vapaasti saatavilla? Onko niin, että tietoa ei luovuteta helposti, koska tutkimusrahasta kilpaillaan?

Ryhmänvetäjän vastuu ja innostus korostuu niin rahoituksen hankkimisessa, uusien tutkimusideoiden keksimisessä kuin tutkijoiden ja opiskelijoiden innostamisessa tutkimustyöhön. Johtajien mukaan heidän työnsä pitää sisällään runsaasti ohjaamista, neuvomista, auttamista ja kannustamista. Varsinkin opiskelijoiden kanssa menee paljon aikaa. Ohjaaminen ja neuvominen ovat paikoin hyvinkin yksityiskohtaista ja selkeiden ohjeiden antaminen korostuu. Yksi johtajista korostikin, että johtajilta tulisi vaatia selkeää esiintymis- ja puhetaitoa.

Ne tutkijat, joilla on virat sekä sairaalan että yliopiston puolella kokevat tutkimustyön tekemisen haasteelliseksi, sillä tutkimustyötä varten lääkärinvirasta on yleensä otettava virkavapaata. Lisäksi tutkimustyötä hankaloittaa oman työn tulostavoitteisuus ja tehtaanomaisuus, josta seuraa se, että tutkimustyötä ei jakseta tehdä.

Kaikki johtajat korostivat verkostoitumisen ja yhteistyön merkitystä. Tutkimusryhmien johtaminen on yhteistyötä eri ryhmien välillä ja siihen oleellisena osana kuuluu ulkopuolisista suhteista huolehtiminen. Yksi etu hyvästä yhteistyöstä näkyy siinä, että esimerkiksi muutoksiin pystytään reagoimaan nopeasti. Verkostojen laajuus ja tutkimustyhmän koko asettaa erilaisia haasteita johtamiselle. Yhden johtajan mielestä johtamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa erilaisten fuusioiden myötä ja ammattijohtajien tarve on tosi asia. Toinen johtajista puolestaan totesi, että johtaminen hajoaa yhteistyöprojekteissa, mutta vastapainoksi käydään paljon keskusteluja ja erilaiset mielipiteet rikastuttavat yhteistyötä. Kolmannen johtajan mielestä taas

pienissä ryhmissä johtaminen ei pääse esiin. Pienissä tutkimusryhmissä ohjeet saatuaan henkilökunta vastaa itse työn toteutuksesta.

Haastateltujen johtajien työajasta noin puolet eli 50 - 60 % kuluu tutkimuksen johtamiseen.

8.1.2 Asioiden johtaminen

Kokonaisvaltainen toiminnan organisointikyky, vision hahmottaminen ja ajanhallinta ovat tärkeitä asioita johtajan työssä. Kaikki johtajat olivat sitä mieltä, että kaiken ylimääräisen välttäminen on ajanhallinnan kannalta tärkeää. Johtajan työ pitää sisällään paljon erilaisiin kokouksiin ja työryhmiin osallistumista. Haastatellut johtajat ovat ratkaisseet asian niin, että he ovat mukana vain sellaisissa työ- ja johtoryhmissä ja osallistuvat vain sellaisiin kokouksiin, josta on heille itselleen myös hyötyä. Osallistuminen on tarkkaan harkittua, yhtenä syynä osallistumiseen on muun muassa oman substanssin päivitys.

Haastatellut johtajat olivat yhtä mieltä siitä, että hallinnollisiin tehtäviin ei heiltä kulu liikaa aikaa, työajasta noin 10 - 25 %. Hallinnollisten velvoitteiden määrä ja jakautuminen riippuukin paljolti rahoituslähteestä ja tutkimusryhmän koosta. Niinpä rahoittajien vaatimiin raportteihin ei kaikkien johtajien mielestä mene liikaa aikaa.

Rekrytointi koettiin kaiken kaikkiaan haastavaksi. Opiskelijoiden vaihtuvuus on suurta ja varsinkin väitöskirjan tekijöitä on vaikea saada. Joukossa on tutkimusaloja, joihin on helpompi saada esimerkiksi syventäviä opintoja tekeviä lääketieteenopiskelijoita, joista sitten osa innostuu tutkimustyötä enemmän.

8.1.3 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamista pidetään haasteellisena. Johtajien mielestä ihmissuhdetaidot ovat erittäin tärkeitä, pitää osata kuunnella, kunnioittaa ja kannustaa. Kaikki johtajat korostivat erilaisten ihmisten tuntemisen ja ymmärtämisen merkitystä. Johtajien mielestä on tärkeää tiedostaa ja ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tiedot, taidot ja tavoitteet omassa työssään. Niin ikään johtajan tulisi tiedostaa työntekijöiden erilaiset roolit työyhteisössä. Yksi johtajista korosti, että johtajan tavoitteena on tehdä työtä työntekijöiden ja tutkijoiden eteen, tukea heidän hyvinvointia ja menestymistä. Jokaiselle työntekijälle olisi annettava mahdollisuus kehittymiseen ja uralla etenemiseen.

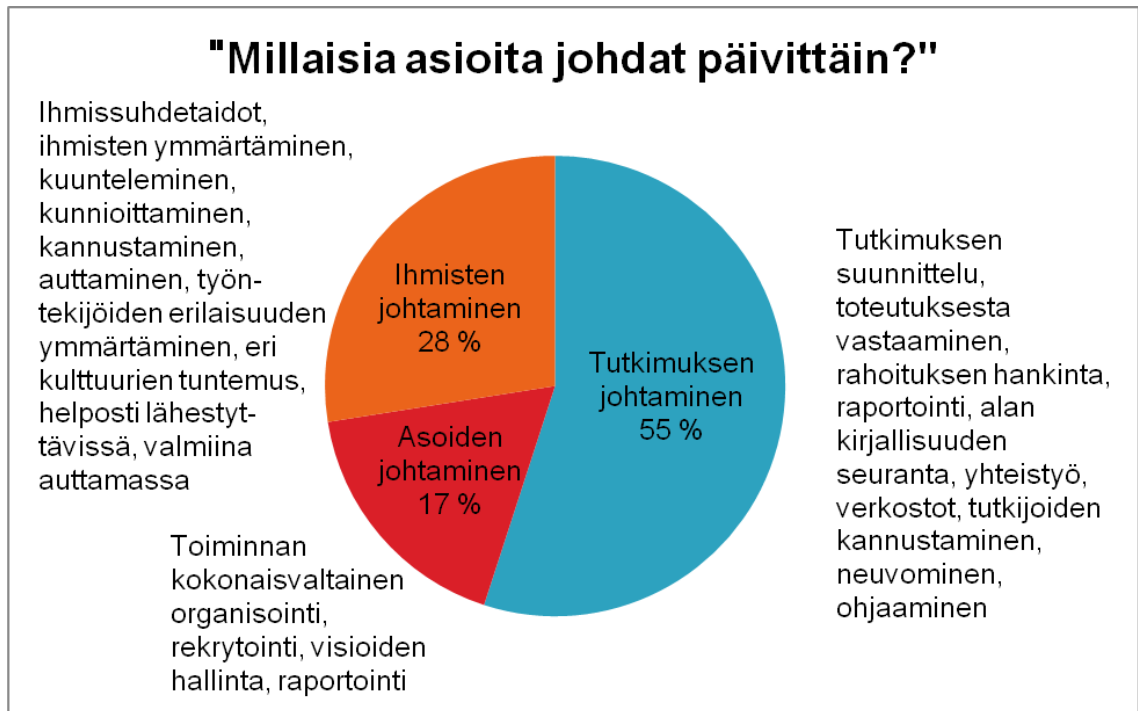
Kansainvälisyys tuo lisäksi omat haasteensa ihmisten johtamiselle. Niinpä esimerkiksi erilaisten kulttuurien ja erilaisten käytöstopojen tunteminen koettiin tärkeäksi. Johtajan tulisi tutustua heidän kulttuurisiin taustoihinsa, jotta voisi parantaa eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden ymmärtämistä. Johtajan tulisi huomioida, että eri kulttuureissa on erilaisia tapoja tehdä työtä, esimiehen asema on eri kulttuureissa erilainen, naisen ja miehen roolit ovat erilaiset.

Haastattelu osoitti, että jokaisella johtajalla on oma tapansa toimia ja jokaisella johtajalla oli oma alue, jota he painottivat. Haastateltujen johtajien joukossa on johtajia, jotka haluavat olla aktiivisesti mukana joka päiväsessä toiminnassa ja joukossa on johtajia, jotka toimivat taustalla. Taustalla toimivat johtajat korostivat valmiutta olla helposti lähestyttävissä ja auttamassa, kannustamassa ja antamassa tukea tutkijoille ja työntekijöille aina, kun siihen heillä on tarvetta.

Ihmisten johtamiseen johtajilla kuluu työajasta noin 25 - 30 %.

Taulukossa 3 on esitetty yhteenveto työajan ja työtehtävien jakautumisesta eri johtamisen osa-alueiden välillä. Kunkin osa-alueen kohdalle on kirjattu johtajien tärkeiksi kokemat asiat. Rajanveto eri osa-alueiden välillä on häilyvää ja prosenttiosuudet suuntaa-antavia, sillä moni johdettavista asioista voidaan sijoittaa useamman johtamisen osa-alueen alle.

TAULUKKO 3. Yhteenvedo haastattelun tuloksista



8.2 Kyselytutkimuksen tulokset

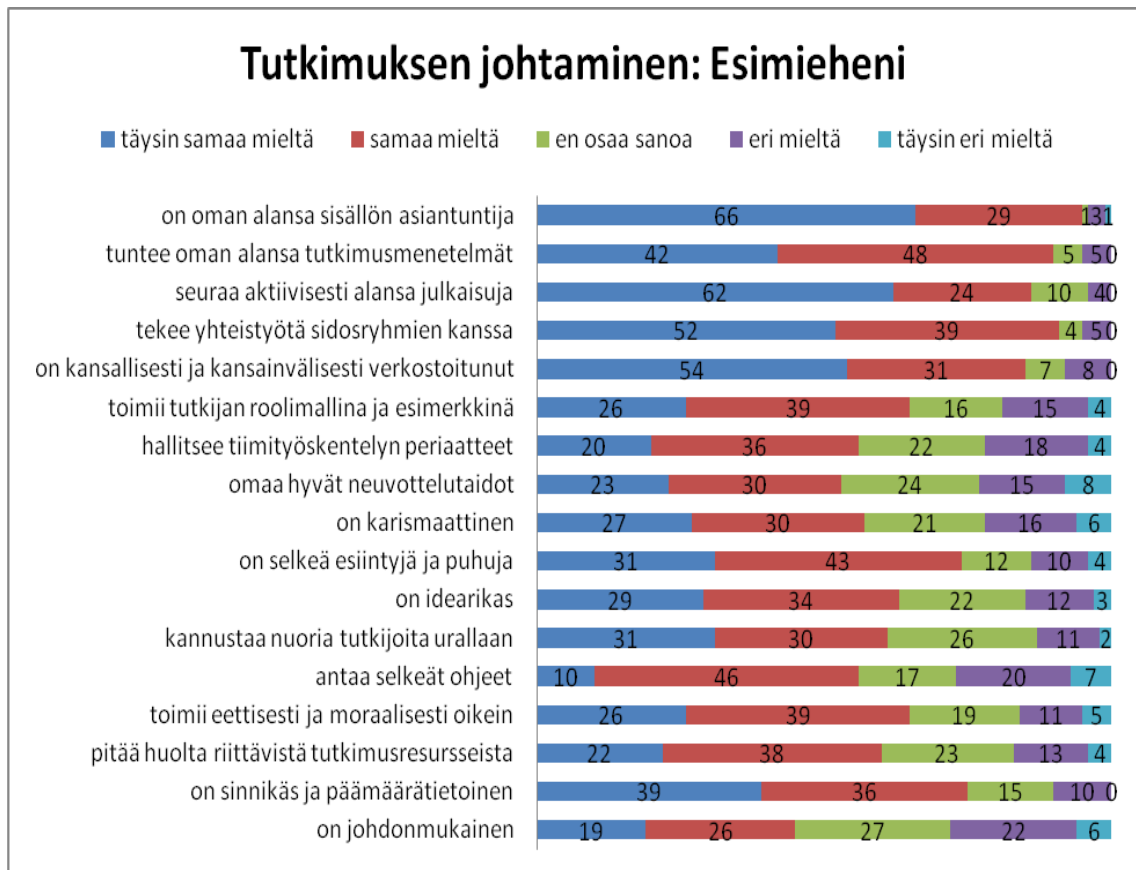
Kliinisen lääketieteen tiedekunnan henkilöstön näkökulma johtamiseen toteutettiin survey-tyyppisenä kyselytutkimuksena internetissä Lottalomakeohjelmalla. Vastauksia tallennettiin ja analysoitiin 77 kappaletta.

8.2.1 Tutkimuksen johtaminen

Samaa mieltä olevien osuus oli erittäin suuri eli selkeä yksimielisyys vallitsee siitä, että esimiehet ovat oman alansa sisällön asiantuntijoita (95 %), tekevät yhteistyötä sidosryhmien kanssa (91 %), tuntevat alansa tutkimusmenetelmät (90 %), seuraavat aktiivisesti alansa julkaisuja (86 %) ja ovat kansallisesti ja kansainvälisesti verkostuneita (85 %). Henkilöstön mielestä esimiehet ovat myös selkeitä esiintyjä ja puhujia (74 %), sinnikkäitä ja päämäärätietoisia (75

%), toimivat eettisesti ja moraalisesti (65 %) ja ovat tutkijoilleen roolimalleja (65 %). (Taulukko 4.)

TAULUKKO 4. Tutkimuksen johtaminen (%)



Tutkimuksen johtamista arvioitaessa *eri mieltä* olevien osuus oli suurin esimiehen toiminnan johdonmukaisuutta arvioitaessa (28 %) ja 27 % puolestaan ei osannut sanoa onko esimies johdonmukainen vai ei. Eri mielisyyttä vallitsee myös selkeiden ohjeiden antamisessa (27 %). (Taulukko 4.)

Tutkimuksen johtamiseen liittyvä vapaa sana:

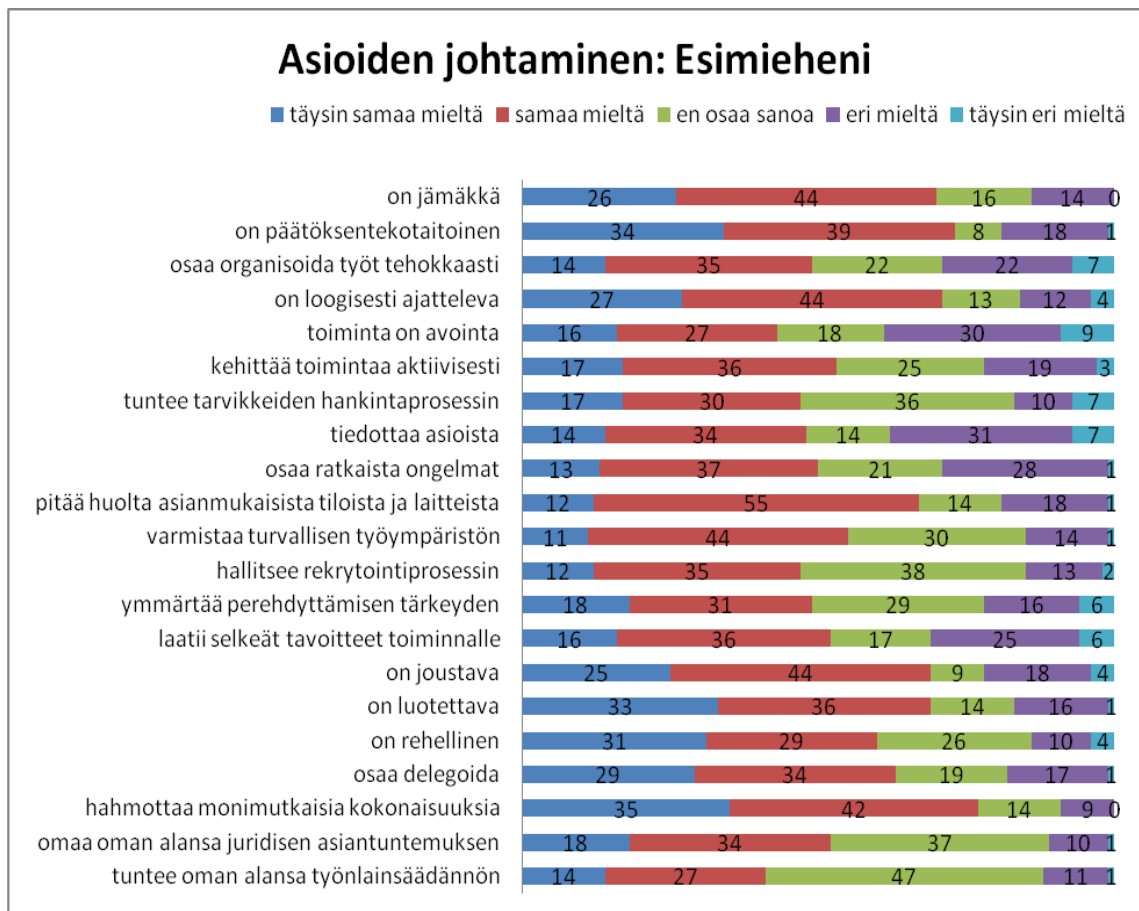
”Esimies siirtää huomattavassa määrin resursseja opetuksesta tutkimukseen ja tukitoimiin. Opetusvirkoja ei täytetä ja rahat käytetään muuhun joten opetus jää jalkoihin.”

”Johtajalla ja alaisella eri ammatit, mikä aiheuttaa välillä ongelmia tutkimuksen johtamisessa ja ymmärtämisessä. Molemmilla ammattiryhmillä erilaiset toiminta- ja johtamistavat.”

8.2.2 Asioiden johtaminen

Täysin samaa mieltä olevien osuus laski selkeästi asioiden johtamiseen liittyvissä kysymyksissä ja vastaavasti en osaa sanoa vastausten osuus kasvoi, kun vastauksia verrataan tutkimuksen johtaiseen saatuihin vastauksiin. Enemmistö vastaajista on *samaa mieltä* siitä, että esimiehet hahmottavat monimutkaisia kokonaisuuksia (77 %), ovat päätöksentekotaitoisia (73 %), loogisesti ajattelevia (71 %) ja jämäköitä (70 %). Lisäksi esimiehiä pidetään joustavina (69 %) ja luotettavina (69 %). Asianmukaisiin tiloihin ja laitteisiin ollaan myös tyytyväisiä (67 %). (Taulukko 5.)

TAULUKKO 5. Asioiden johtaminen (%)



Eri mieltä olevien osuus on suurin toiminnan avoimuutta (39 %) ja asioiden tiedottamista (38 %) arvioitaessa. Eri mielisyyttä on myös havaittavissa siinä laatiiko esimies selkeitä tavoitteita toiminnalle (31 %). (Taulukko 5.)

Eniten *en osaa sanoa* vastauksia sai työntekijän tietämys siitä, tuntee ko hänen esimies oman alansa työlainsäädännön (47 %), hallitseeko esimies rekrytointiprosessin (37 %) ja tarvikkeiden hankintaprosessin (36 %). Oman alansa juridisen asiantuntemuksen omaaminen sai myös paljon *en osaa sanoa* vastauksia (37 %). (Taulukko 5.)

Asioiden johtamiseen liittyvä vapaa sana: *"Kiireinen"*

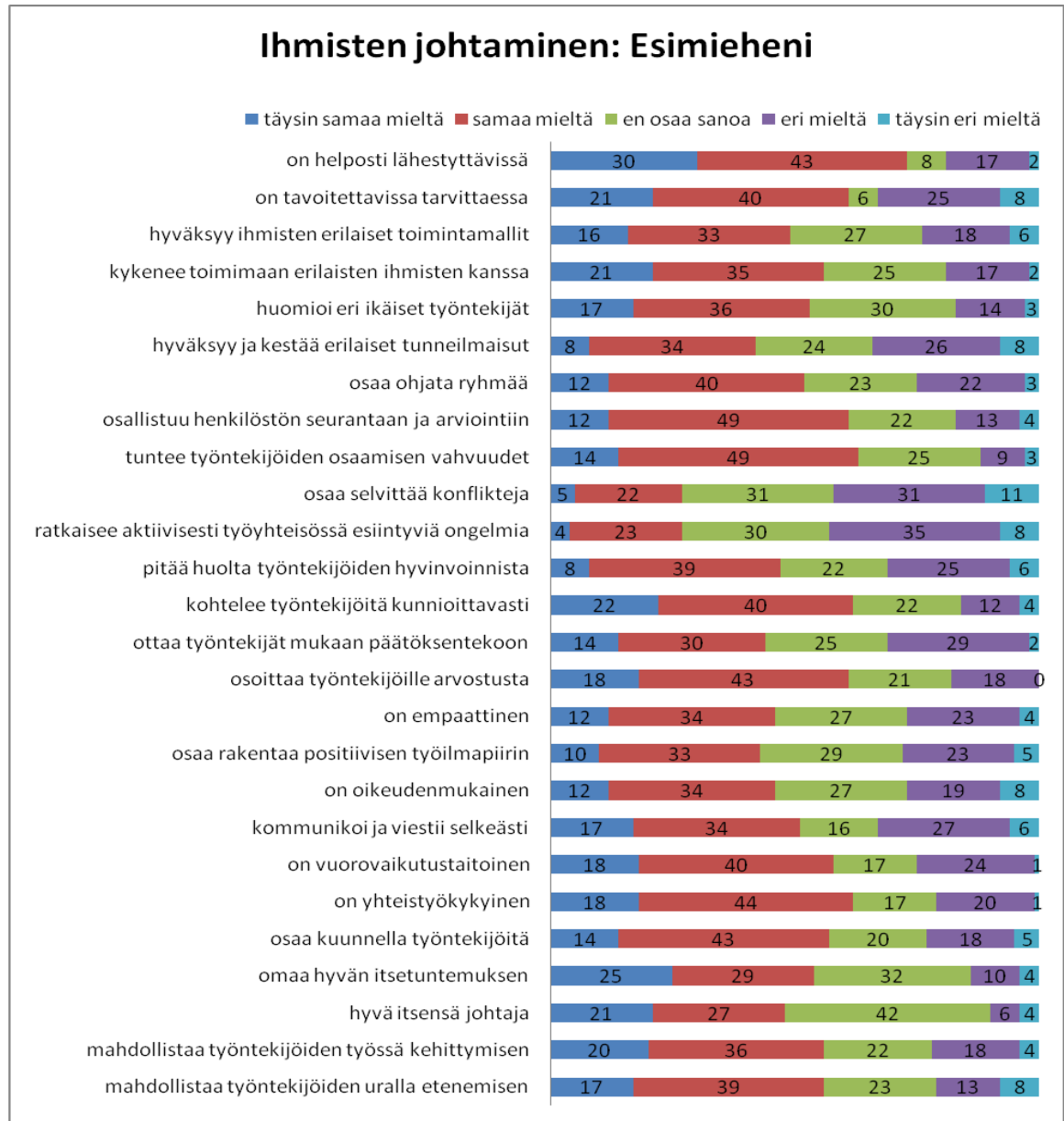
8.2.3 Ihmisten johtaminen

Kysyttäessä ihmisten johtamiseen liittyviä asioita, samaa mieltä olevien osuus väheni entisestään ja eri mieltä olevien osuus suureni verrattaessa tutkimuksen ja asioiden johtamiseen. *Samaa mieltä* työntekijät ovat siitä, että esimiehet ovat helposti lähestyttäviä (73 %). Työntekijät ovat myös samaa mieltä siitä, että esimiehet tuntevat heidän osaamisensa vahvuudet (63 %) ja osallistuvat aktiivisesti henkilöstön seurantaan ja arviointiin (61 %). 62 % mielestä esimiehet myös kohteavat työntekijöitä kunnioittavasti ja 61 % mielestä he osoittavat arvostusta työntekijöitä kohtaan. (Taulukko 6.)

Eri mieltä olevien osuus oli suurin kysyttäessä esimiesten konfliktien selvittämistaitoja (42 %) ja miten aktiivisesti esimiehet etsivät ratkaisuja ongelmiin (43 %). Eri mielisyyttä vallitsee myös siinä hyväksyykö ja kestääkö esimies erilaisia tunneilmaisuja (34 %), onko esimies tarvittaessa tavoitettavissa (33 %), kommunikoiiko ja viestiikö esimies selkeästi (33 %). 31 % vastaajista on sitä mieltä että, esimiehet eivät ota työntekijöitä mukaan päätöksentekoon ja 31% on myös sitä mieltä, työntekijöiden hyvinvoinnista ei pidetä riittävästi huolta. 42 % vastaajista *ei osannut sanoa* onko esimies hyvä itsensä johtaja ja

32 % ei osannut sanoa omaako heidän esimies hyvän itsetuntemuksen.
(Taulukko 6.)

TAULUKKO 6. Ihmisten johtaminen (%)



Ihmisten johtamiseen liittyvä vapaa sana:

”Asiantuntijaorganisaatioissa asioiden johtaminen selkeämpää ja helpompaa asiantuntijoille kuin henkilöstöjohtaminen.”

”Pitäisi enemmän panostaa oman laitoksen työntekijöiden ja tutkijoiden yhteiseen työhyvinvointiin, koulutuksiin ja kehittävään toimintaan.”

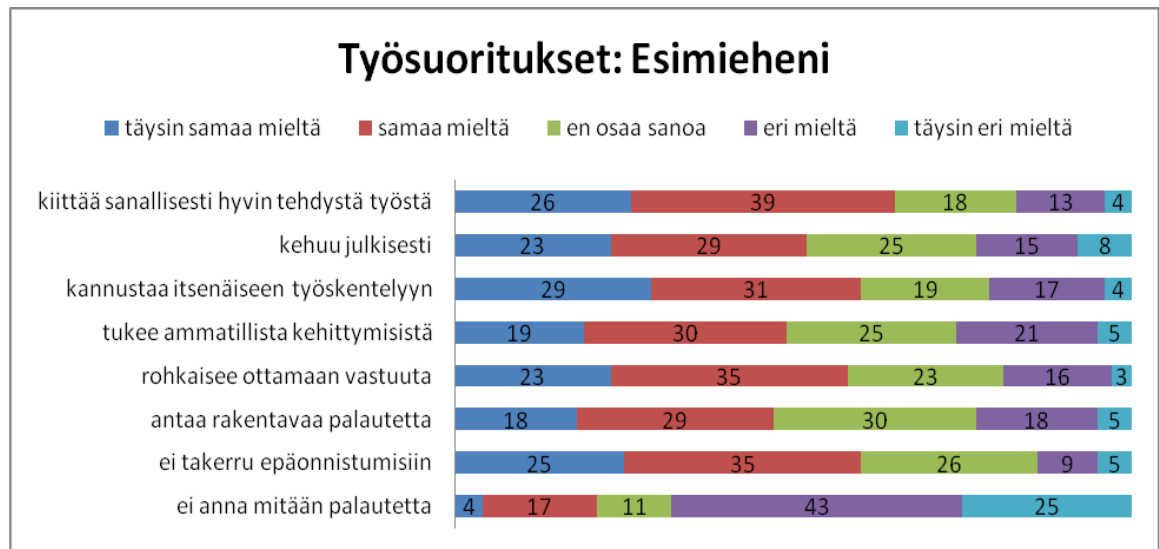
”Johtajalla ainakin hyvä yritys johtaa ihmistä hyvin ja oikeudenmukaisesti, vaikka se ei aina toteudukaan.”

”Vähän vaikea arvioida, eihän kukaan ole täydellinen.”

8.2.4 Työsuoritusten huomioiminen

Samaa mieltä ja eri mieltä/en osaa sanoa olevien osuus on melkein puolet ja puolet. Sanallista kiitosta työstään saa 65 % vastaajista. Esimiehet kannustavat työntekijöitään myös itsenäiseen työskentelyyn (59 %) ja vastuunottoon (58 %). 68 % vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että he saavat työstään yleisesti palautetta. (Taulukko 7.)

TAULUKKO 7. Työsuoritusten huomioiminen (%)



Työsuorituksen huomioimiseen liittyvä vapaa sana:

”Kiitokset ja kehut kohdistuvat koko työyhteisöön, ei yksilöön.”

”Enemmänkin palautetta voisi antaa, mutta käytännössä se on välillä aika hankalaa jo ammattien erilaisuudesta johtuen.”

”Jatkuva kiireen tuntu haittaa tärkeimpiin asioihin keskittymistä.”

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET TULOKSISTA

Tämän opinnäytetyö tarkoituksena oli selvittää miten tutkimuksen, asioiden ja ihmisten johtaminen painottuvat johtajan työssä ja miten kyseiset johtamisen osa-alueet toteutuvat henkilöstön näkökulmasta.

Tämän päivän globaalissa maailmassa korostuu yhteistyön ja verkostoitumisen merkitys ja tämän toivat myös tutkimuksen jokainen haastateltava itse erittäin hyvin esille. Sipilän (2007) ja Hansson & Monstedin (2007) mukaan tutkijat tarvitsevat yhteistyökumppaneita ja menestyvä tutkimusjohtaja on sellainen, jolla on kykyä työskennellä ulkopuolisten yhteistyötahojen kanssa. Henkilöstön näkökulmasta näin myös näyttäisi olevan, sillä heidän mielestä esimiehet ovat hyvin verkostoituneita, tekevät yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja ovat kaikin puolin omaa substanssialaansa seuraavia.

Lukuisat kansalliset ja kansainväliset verkostosuhteet edellyttävät myös erilaisten kulttuurien tuntemusta. Haastateltavat johtajat korostivat erilaisten ihmisten tuntemisen ja kohtaamisen merkitystä ja yleensäkin ihmissuhdetaitojen hallitsemista. Zeppin ym. (2009) tekemän monikansallisen tutkimuksen mukaan johtaminen vaihtelee kulttuureittain ja tilanteittain. Itä-Suomen yliopiston tavoitteena on toimia kansainvälisesti ja kampuksilla onkin lukuisa määrä ulkomaisia opiskelijoita ja tutkijoita, esimiehiäkin. On varmaankin selvää, että monikansallinen työyhteisö lisää ihmisten erilaisia tapoja ilmaista itseään ja samalla kasvaa paineet kohdata ja hyväksyä erilaisia tunneilmaisuja. Kyselyn mukaan näyttää siltä, että esimiehet voisivat hyväksyä ja kestää paremmin erilaisia tunneilmaisuja. Kyselyn mukaan henkilöstö näyttäisi myös toivovan, että esimiehet ratkaisisivat aktiivisemmin työyhteisössä esiintyviä ongelmia ja osaisivat selvittää konflikteja. Ristikankaan ym. (2008) mukaan esimiestyö on jatkuvaa ihmisten ja ongelmien kohtaamista, joten ongelmien ja konfliktien ratkaisu- ja selvittämistaidot ovat perusteltavissa.

Ristikankaan ym. (2008) mukaan johtaminen on kommunikaatiota ja erilainen viestintä on keskeinen osa johtamista. Kyselyn mukaan esimiehet voisivat kommunikoida ja viestiä selkeämmin. Vastauksissa tuotiin esille ammattien,

esimiesten ja muun henkilöstön, erilaisuus. Eri ammattiryhmillä on erilaiset toimintatavat ja ilmeistä on, että eri ammattiryhmillä on myös erilainen tapa kommunikoida ja viestiä. Tiedottamisen puute on tullut aikaisemmin esille koko yliopistoa koskevan työtyytyväisyysbarometrin puitteissa. Vuonna 2009 tehdyn kyselyn mukaan tyytymättömiä tiedottamiseen oli 2/3 vastaajista. (Valtion työmarkkinalaitos 2009.) Tässä tutkimuksessa on havaittavissa samansuuntaisia tuloksia.

Haastateltujen johtajien mukaan työhön liittyy paljon ohjaamista ja neuvomista sekä tutkijoiden kannustamista uralla etenemiselle. Sipilän (2007) mukaan yliopiston erityinen tehtävä on uusien tutkijoiden kouluttaminen. Johtajat itse peräänkuuluttivat hyvää esiintymis- ja puhetaitoa ja henkilöstöstä 3/4 on sitä mieltä, että johtajilla nämä taidot ovat. Mutta tulosten pohjalta näyttäisi siltä, että selkeiden ohjeiden antamiseen voisi kiinnittää enemmän huomiota. Haastattelun mukaan ilmeni, että johtajan tehtävä on nimeenomaan tehdä työtä tutkijoiden hyvinvoinnin ja uralla etenemisen eteen eikä tosinpäin. Kyselyyn vastaajista 3/5 on sitä mieltä, että esimiehet kannustavat nuoria tutkijoita urallaan. Yleinen linja näyttää kyselyn mukaan olevan myös sellainen, että esimiehet tukevat ja kannustavat myös koko henkilöstöä kehittämään omaa ammattitaitoaan. Henkilöstö saa myös esimiehiltään sanallista kiitosta hyvin tehdystä työstä ja noin 2/3 henkilöstöstä saa yleensäkin palautetta työsuorituksestaan.

Hanssonin & Monstedin (2007) mukaan tutkimuksen tekemisen olosuhteet ovat dramaattisesti muuttuneet yliopistoissa. Yliopistot, tutkimusjohtajat ja tutkijat ovat joutuneet etsimään uusia rahoituksen lähteitä ja rahoituksen hankkiminen työllistää johtajia paljon, sen toivat haasteltavat johtajat voimakkaasti esille. Johtajat kokevat ongelmalliseksi sen, että rahoituksen varmistaminen on pois itse tutkimustyöstä. Ja koska rahaa on rajallisesti, joutuvat johtajat priorisoimaan sen käyttöä. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa sitä, että esimerkiksi tutkimukseen satsataan rahaa jonkun muun kustannuksella, esimerkkinä opetus, kuten vastauksissa tuotiin esille. Hakalan (2003) ja haasteltujen johtajien mukaan ulkopuolisen rahoituksen hankkiminen on tuonut

mukanaan myös eettisiä ongelmia, jos esimerkiksi rahoittajan ja tutkijan tavoitteet poikkeavat toisistaan.

Yleinen linja näyttää, että hallintoon liittyvät työt vievät aina vain isomman osan johtajan työajasta. Lisäksi johtajien työajasta kuluu paljon aikaa erilaisiin työryhmiin ja kokouksiin (Vironmäki 2007.) Haastatellut johtajat olivat ratkaisseet tämän ajankäyttöön liittyvän ongelma niin, että he osallistuivat hyvin harkitusti erilaisiin kokouksiin ja työryhmiin. Ajankäytön hallinta tulee varmaan olemaan yhä enenevässä määrin yksi tehokkaan johtajan työvälineistä.

Johtaminen yliopistossa on erilaisten prosessien hallintaa (Sipilä 2007). Yksi kehittämisen kohde henkilöstön palautteen pohjalta näyttäisi olevan rekrytointiprosessin, tarvikkeiden hankintaprosessin, juridisen asiantuntemuksen ja työlainsäädännön parempi tunteminen. Yksi tulevaisuuden haasteista on muun muassa osaavan ja sitoutuneen henkilöstön hankinta (Salminen 2008, 97). Haastatellut johtajat toivat esille rekrytoinnin vaikeuden ja henkilöstö puolestaan toi kyselyssä esille, että he eivät tiedä, tunteeko heidän esimiehensä rekrytointiprosessin.

Henkilöstö näyttäisi kaipaavan esimiehiltään enemmän johdonmukaisuutta ja selkeiden tavoitteiden asettamista toiminnalle. Mutta onko esimiesten mahdollista toimia johdonmukaisesti jatkuvan muutoksen alla? Muutokset ja käskyt tulevat yleensä ylemmältä tasolta, vuoteen 2009 asti valtionhallinnosta asti. Määräaikaisuus rahoitussopimuksissa on ollut myös yksi osasyllinen määräaikaisiin työsuhteisiin. Lisäksi projektiluonteinen työ ei ole omiaan edesauttamaan pitkäaikaisten suunnitelmien tekoa. Tarvittavat eväät esimiehillä tuntusi olevan sillä, henkilöstön mukaan esimiehet hallitsevat monimutkaisia kokonaisuuksia sekä ovat loogisesti ajattelevia, sinnikkäitä, jämähköitä ja päämäärätietoisia.

Kekälän (2001) ja Zeppin ym. (2009) tekemien tutkimusten mukaan autoritaarinen, diktaattorimainen käyttäytyminen ei ole johtajalle haluttuja käyttäytymisen muotoja. Kyseisten huonojen ominaisuuksien vastakohtana johtajan hyviä käyttäytymisen muotoja ovat toisten kunnioittaminen, kyky

tiimityöhön ja yhteiseen päätöksentekoon. Lundbergin (2005) mukaan suomalaiset odottavat johtajilta päätöksentekokykyä, oikeudenmukaisuutta, asioista tiedottamista ja asiantuntijuutta. Kyselyn mukaan on täysin varmaa, että johtajat ovat asiantuntijoita ja päätöksentekotaitoisia sekä puolet vastaajista on sitä mieltä, että esimiehet hallitsevat tiimityöskentelyn periaatteet. Vielä kehitettävää näyttäisi löytyvän tiedottamisen ja oikeudenmukaisuuden osalta. Kyselyn perusteelta voitaneen sanoa, että henkilöstö toivoisi pääsevänsä enemmän osalliseksi päätöksentekoon.

Viitalan (2004) mukaan jokaisella johtajalla on oma johtamistyyliinsä. On johtajia, jotka suosivat suoraa toimintaa, on joukonvetäjiä, jotka mieluiten toimivat ihmisten kautta tai johtajia, jotka hallinnoivat tiedon välityksellä. Haastateltavista johtajista jokaisella on selvästi oma tyyliinsä johtaa. Joukossa on johtajia, jotka haluavat olla aktiivisesti mukana joka päiväsessä toiminnassa. Joukossa on johtajia, jotka toimivat taka-alalla, mutta jotka korostivat sitä, että on tärkeää olla helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa kun heitä tarvitaan. Kyselyn mukaan esimiehet eivät kuitenkaan ole aina helposti tavoitettavissa.

Tämän päivän alati muuttuva toimintaympäristö ja pyrkimys ammattimaiseen johtajuuteen edellyttää asianmukaista johtamiskoulutusta. Tutkimukseen haastatelluista johtajista kaikilla on yli 10 vuoden kokemus johtamisesta. Osalla heistä on johtajakoulutus osalla ei. Luonnollista on, että ne johtajat, joilla on koulutus korostavat sen tärkeyttä. Haastattelu toi esille mielenkiitoisen toteamuksen, että ”akateemisesti koulutetun oletetaan osaavan johtaa”. Kyseisellä käsityksellä voi olla vaikutusta siihen, miten halukkaasti johtajat hakeutuvat johtamiskoulutuksiin. Pelkkä koulutus ei kuitenkaan tee hyvää johtajaa. Ristikankaan ym. (2008) mukaan käytännön työ on paras opettaja, jonka lisäksi tarvitaan harjoittelupaikkoja, aktiivisia mentoreita, valmentajia ja esimiesten keskinäistä vertaistukea. Haastattelu nosti esille johtamiskokemusten vaihtamisen tarpeellisuuden. Myös Sinkkonen-Tolppin (2007) selvityksen mukaan Kuopion yliopiston johtajat toivoivat lisää aikaa johtamiskeskustelulle. Ilmeisesti on edelleen niin, että johtajat ovat niin kiireisiä, että keskusteluille ja kokemusten vaihtamiselle ei jää aikaa. Ristikangas ym.

(2008) on myös sitä mieltä, että esimiesten vertaistukea pitäisi hyödyntää paljon enemmän kuin mitä nykyään tehdään.

Yksinkertainen totuus johtajuudesta on tiedetty niin kauan kuin ihminen on ollut olemassa. Tämä johtajuuden peruseriaate on, jotta voi johtaa muita, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään. (Sydänmaanlakka 2004). Enemmistö kyselyyn vastaajista ei tiennyt onko heidän esimies hyvä itsensä johtaja. Koska tulevaisuudessa itsensä johtamisen taito tulee varmaan entisestään korostumaan, itsensä johtamistaitojen kehittämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Johtajan kuuluu myös itsensä huolehtimisen lisäksi huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Vesterisen (2007) ja Ristikankaan ym. (2008) mukaan organisaatioiden kuuluu puhua henkilöstön hyvinvoinnista. Tutkimuksen mukaan hyvällä johtamisella edistetään työntekijän työhyvinvointia. Tämäkin tutkimus osoitti, että henkilöstön hyvinvoinnista odotetaan pidettävän huolta.

Taulukossa 8 on yhteenvetona esitetty haastattelun ja kyselyn tuloksista johtopäätöksinä muodostuneet esimiesten vahvuudet ja kehittämiskohteet.

TAULUKKO 8. Yhteenveto esimiesten vahvuuksista ja kehittämiskohteista

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
sisällön asiantuntijuus yhteistyökyky sidosryhmien kanssa tutkimusmenetelmien tuntemus aktiivinen julkaisujen seuraaminen verkostoituminen kokonaisuuksien hahmottaminen sinnikkyys ja päämäärätietoisuus esiintymis- ja puhetaito päätöksentekokyky helposti lähestyttävyyys looginen ajattelukyky jämäkkyys kiitoksen ja palautteen anto kannustaminen rohkaiseminen vastuunottoon	ongelmien aktiivinen ratkaiseminen konfliktien selvittäminen toiminnan avoimuus tiedottaminen erilaisten tunneilmaisujen hyväksyminen kommunikoinnin ja viestinnän selkeys tavoitettavuus tarvittaessa selkeiden tavoitteiden asettaminen hyvinvoinnista huolehtiminen työntekijät mukaan päätöksentekoon johdonmukaisuus työlainsäädännön tuntemus rekrytointiprosessin hallinta juridinen asiantuntemus hankintaprosessin tuntemus itsensä johtaminen aikaa johtamiskokemusten vaihtoon

10 POHDINTA

10.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkijan uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat käsi kädessä. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa muun muassa hyväksytyjen toimintatapojen noudattamista, huolellisuutta, tarkkuutta ja muiden tutkijoiden työn huomioonottamista. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 129 - 130.) Tutkimuksen tekeminen edellyttää asianmukaisia lupia ja tätä tutkimusta varten tutkimuslupa saatiin yliopiston henkilöstöpäälliköltä.

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus eli reliabelius ja pätevyys eli validius vaihtelevat. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2002, 213.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin, samoin kuin haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Laadullisen aineiston analyysiin kuuluu luokittelujen tekeminen, joiden syntymisen ja luokittelun perusteet olisi kerrottava. Tulosten tulkintaan liittyen olisi kerrottava, mihin tutkijan päätelmät perustuu. (Hirsjärvi ym. 2002, 214 - 215.) Tässä tutkimuksessa on pyritty selittämään kaikki tutkimuksen vaiheet mahdollisimman tarkasti ja avoimesti, itsearviointia unohtamatta.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan niissä pyritään kuvaamaan esimerkiksi jotain ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä

toimintaa. Täten laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että kerättävä tieto saadaan kokeneilta asiantuntijoilta. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 88). Haasteltavien määrä aiheuttaa aina kuitenkin keskustelua. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien lukumäärä pyrkii olemaan joko liian pieni tai liian suuri. Haastateltavien määrä laadullisessa tutkimuksessa on nykyisin keskimäärin 15. (Ristikangas ym. 255.) Tässä tutkimuksessa tähdättiin 10 haastatteluun, mutta toteutuneita haastatteluita on kuusi. Haastatelluilla johtajilla on kuitenkin kaikilla yli kymmenen vuoden kokemus akateemisesta johtamisesta, joten haastateltavien määrää voitaneen pitää riittävänä.

Kyselylomakkeen laatiminen perustui tutkimuksen aihepiiriä koskevaan kirjallisuuteen ja johtajien haastattelujen tuottamaan aineistoon. Kyselytutkimusten riskinä on, että kyselylomakkeiden kysymyksiin saadut vastaukset on voitu käsittää aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi ym. 2002, 213 - 214.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen luotettavuutta pyrittiin lisäämään esitestauksella, jolla kerättiin tietoa kysymysten selkeydestä ja ymmärrettävyydestä. Lotta-lomakeohjelma mahdollistaa aineiston sähköisen siirron Excelistä SPSS -tilasto-ohjelmaan. Tämä mahdollisuus lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä aineiston syötöstä johtuvat virheet jäävät pois. Tulosten siirron oikeellisuutta pyrittiin parantamaan vielä tarkastamalla aineisto useampaan kertaan.

Haastattelupyynnöiden ja kyselyyn osallistumispyynnöiden tulisi aina sisältää saatekirje. Saatekirjeissä on annettava riittävästi tietoa tutkimuksesta, koska sen perusteella henkilö päättää osallistumisestaan ja vastaamisestaan tutkimukseen. Saatekirjeen sisältö esitetään hyvällä asiatyylillä ja yleiskielellä. (Vilkkä 2007, 65.) Tässä tutkimuksessa sekä haastattelupyynnön että kyselylomakkeen yhteydessä lähetettiin sähköpostitse saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, vastausten käsittely ja vastausten anonymiteetti (Liite 1, Liite 2). Lisäksi ennen varsinaista kyselyn lähettämistä informoitiin uudelleen henkilöstöpäällikköä ja tiedekunnan johtajia tulevasta kyselystä.

Tutkimusaineiston anonymisointia edellyttävät Henkilötietolaki 22.4.1999/523 ja Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621. Tutkijan tulee

huolehtia käytännössä siitä, että tutkittavien yksityisyyden suojaa ei loukata. (Vilkkä 2007, 95). Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen aineisto kerättiin ja tallennettiin niin, etteivät yksittäisten vastaajien sähköpostiosoitteet olleet missään vaiheessa tutkijan tiedossa. Haastatteluun osallistujien yksityisyyden suojaamiseksi taustatietoja tai muuta yksityiskohtaisempaa kuvailua ei tehty, vaan tulokset esitetään tiedekuntatasolla ja niin, ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa.

Tutkittavasta ilmiöstä on monenlaista lähdemateriaalia, niinpä lähteiden valinnassa tarvitaan lähdekritiikkiä. Lähdemateriaalin valinnassa tulisi huomioida kirjoittajan tunnettavuus ja arvovalta, lähteen ikä ja lähteen, yleensä julkaisijan uskottavuus. (Hirsjärvi ym. 2002, 99.) Tässä tutkimuksessa on noudatettu edellä mainittuja kriteereitä.

10.2 Tutkimustulosten yleistettävyyden pohdinta

Määrällisen tutkimuksen aineistolle on tyypillistä, että vastaajien määrä on suuri. Suositeltava havaintoyksiköiden vähimmäismäärä on 100, jos tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä. (Vilkkä 2007, 17.) Tähän tutkimukseen vastauksia saatiin 77 kpl ja vastausprosentiksi 17 %.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti on erittäin alhainen. Tähän voi olla montakin syytä, ehkä päällimmäisenä ajankohta. Kuopion yliopisto eli joulukuussa 2009 suurien muutosten aikaa, kun Kuopion ja Joensuun yliopistojen yhdistyminen sekä yliopistolakiuudistus työllistivät koko henkilökuntaa, tosin tosia ammattiryhmiä enemmän kuin tosia. Pohdittavaksi jää myös aiheen kiinnostavuus ja kyselyyn vastaamisen helppous/vaikeus ja kysymysten ymmärrettävyys. Kyselylomake asianmukaisesti esitettiin ja sen pohjalta ei muutosehdotuksia tullut. Esitestauksen palautteen mukaan kyselyyn oli helppo vastata. Kyselylomakkeen laadinnassa kiinnitettiin huomiota myös vastaamiseen kuluvaan aikaan, tavoitteena oli, ettei vastaaminen veisi liian kauan aikaa (yli 15 minuuttia). Ilmeistä on, että tänä päivänä ihmiset saavat hyvin paljon sähköpostia ja on mahdollista, että tämä kysely ”hukkuu” muiden

postien sekaan. Kyselomake oli vastattavissa kahden viikon ajan, 2/3 vastauksista kirjattiin ensimmäisen viikon aikana. Yhdelle laitoksista, josta oli tullut vähiten vastauksia, lähetettiin muistutus, mutta se ei tuottanut kuin kolme lisävastausta.

Alhaisen vastausprosentin vuoksi johtopäätösten merkittävyys jää vähäiseksi, vaikka tuloksissa on yhtäläisyyksiä koko yliopistoa koskevaan työtyytyväisyysbarometriin. Joskin edellä mainitussa selvityksessä johtopäätösten tekemistä hankaloittaa myös alhainen vastausprosentti (32 %). Koko yliopiston yleinen linja alhaisiin vastausprosentteihin mietityttää, sillä nykytekniikalla tuotetut sähköiset kyselylomakkeet ovat yleensä ulkoasultaan selkeitä ja melko vähällä vaivalla ja ajalla vastattavissa. Kysymysten selkeyteen ja yksiselitteisyyteen tulee varmaan erityisesti kiinnittää huomiota. Sekin tosiasia on olettava huomioon, että vaikka tutkimusaihe olisi tutkijan mielestä kuinka mielenkiintoinen tai ajankohtainen, muilla ei välttämättä ole samoja tuntemuksia. Ja onko niin, että itse tutkimusta tekevä organisaatio ei itse enää tunne mielenkiintoa osallistua tutkimuksiin.

Vastauspyyntö kyselytutkimukseen lähetettiin laitosten valmiita postituslistoja hyödyntäen. Voi vain arvailla kuinka monella henkilöllä 450:stä oli realistiset mahdollisuudet vastata kyselyyn. Valmiit kyselylistat pitävät esimerkiksi sisällään myös ulkomaalaiset henkilöt, joilla ei ollut mahdollisuutta vastata suomenkieliseen kyselyyn. Lisäksi ihmisiä on aina esimerkiksi lomalla ja matkoilla.

Menetelmällisesti opinnäytteen tekeminen oli haastavaa, sillä sekä haastattelun että kyselylomakkeen tekemiseen ei ollut aikaisempaa kokemusta. Varsinaisia haastattelukysymyksiä oli vain yksi, joten oli haastavaa olla liikaa ohjaamatta haastateltavia haluttuun suuntaan. Tavoitteenahan oli saada johtajan omaan kokemukseen perustuvaa tietoa. Haastateltujen johtajien määrä on pieni, mutta toisaalta johtajilla on vuosien kokemus johtamisesta. Tutkimustuloksista on kuitenkin havaittavissa samankaltaisuuksia muiden tutkimusten kanssa. Tulosten yleistettävyyden kannalta on kuitenkin muistettava, että haastatellut

johtajat edustavat vain lääketieteellistä tutkimusalaa. Tiedon saannin kannalta haastattelut tuottivat kuitenkin etukäteen toivotun määrän tietoa.

Vaikka kyselytutkimuksen vastausprosentti oli alhainen, tuloksista oli nostettavissa myös selkeitä, muita tutkimustuloksia ja teoretietoa tukevia johtopäätöksiä. Johtopäätökset on esitetty taulukossa 8 johtajien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden muodossa.

10.3 Jatkotutkimusaiheita

Opinnäytetyöni tekeminen sattui ajankohtaan, jolloin Kuopion yliopisto koki suuria muutoksia Kuopion ja Joensuun yliopistojen yhdistyessä, 1.1.2010 aloitti toimintansa Itä-Suomen yliopisto. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena ollut lääketieteen tiedekunta on nyt lääketieteen laitos ja osa suurta terveystieteiden tiedekuntaa. Yksi jatkotutkimusaiheista voisi olla tutkimus siitä, miten tämä muutos on vaikuttanut johtamiseen. Näkökulmavaihtoehtoja on useita, niin johtajan kuin henkilöstön tai itse muutoksen ja yhdistymisen näkökulmasta.

Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla kansainvälisen näkökulman liittäminen johtamiseen. Itä-Suomen yliopiston tavoitteena on olla kansainvälinen huippuyliopisto. Kansainvälisyys näkyy myös päivittäisessä kampuselämässä lukuisina kansainvälisinä opiskelijoina ja tutkijoina. Ulkomaalaisten mukaan ottaminen haastatteluihin ja kyselylomakkeiden tekeminen myös englanniksi tulee varmasti jatkossa olemaan enemmänkin sääntö kuin poikkeus.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe nousi esille johtajien haastattelun pohjalta. Kysymyksiin ”Onko tieto vapaasti saatavilla?” tai ”Onko niin, että tietoa ei luovuteta helposti, koska tutkimusrahasta kilpaillaan?” voisi saada vastauksen tutkimalla johtamista tietojohtamisen näkökulmasta.

10.4 Oma arvio tutkimusprosessista

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli omalta osaltani erittäin mielenkiintoinen ja opettavainen matka akateemiseen maailmaan. Kiinnostus aiheeseen muodostui opiskelun aikana, kun huomasin miten erilainen työympäristö yliopisto on verrattuna esimerkiksi muihin sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioihin. Toimintaympäristön ero on vielä suurempi, kun yliopistoa verrataan yrityksiin. Johtamisopinnot yhdessä opinnäytetyön kanssa avasivat uudenlaisen ikkunan johtamisen maailmaan. Uskon nyt ymmärtäväni paremmin johtamisen kokonaisuutta, sitä miten paljon erilaisia asioita johtamiseen liittyy ja mitkä asiat ovat taustalla, kun johtajat tekevät omaa työtään. Akateeminen ympäristö tuo omat erityispiirteensä johtamiseen ja akateeminen johtaja onkin saanut viime vuosina yhä enemmän vastata ympäristöstä tuleviin muutoksiin.

Tutkimusmenetelmällisesti sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen yhdistäminen oli haastavaa ja paikoin työlästäkin. Opiskelu päivätyön ohessa asettaa myös omat rajoitteensa muun muassa ajankäytön ja -hallinnan kanssa. Tutkimusprosessin läpikäyminen omassa työyhteisössä opetti, miten itse tutkimusorganisaatio toimii ja miten siellä halutaan toimivan. Tutkimustulosten mukaan selkeä kommunikointi ja viestintä sekä avoin toiminta on tärkeää ja tämän sain myös itse kokea.

Jatkuvien muutosten läpikäyminen on ajoittain raskasta niin itse akateemiselle toimintaympäristölle, kuin siellä työskentelevälle henkilöstölle, johtajat ja esimiehet mukaan lukien. Vanhat traditiot tuntuvat kuitenkin istuvan tiukassa, mutta se, että ympäristö on omanlaisensa, ei kuitenkaan saisi olla este kehittymiselle, uuden oppimiselle ja erilaisten toimintatapojen käyttämiselle. Uuden oppiminen ja uuden toimintatavan omaksuminen ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se vaatii työtä ja panostusta. Johnny Cash on osuvasti sanonut: *”Jos se olisi helppoa, kuka tahansa siihen pystyisi.”* Lause sopii yhtäläillä johtamiseen, kuin tämän opinnäytetyön tekemiseen.

LÄHTEET

Anyamele, S. C. 2005. Implementing quality management in the university: the role of leadership in Finnish universities. *Higher Education in Europe* 30, 357 - 369.

Bikmoradi, A., Brommels, M., Shoghli, A., Sohrabi, Z. & Masiello, I. 2008. Requirements for effective academic leadership in Iran: a normal group technique exercise. *BMC Medical Education* 8(24), 1 - 7.

Hakala, J., Kaukonen, E., Nieminen, M. & Ylijoki, O.-H. 2003. Yliopisto - tieteen kehdestä projektimyllyksi? Yliopistollisen tutkimuksen muutos 1990-luvulla. Helsinki: Gaudeamus.

Hansson, F. & Monsted, M. 2007. Research leadership as entrepreneurial organizing for research. *Higher Education* 55, 651 - 670.

Harjunen, H., Määttä, P., Mielonen, K. & Liimatainen, V.-P. 2005. Yliopisto ja johtamisen haasteet. JOPLAA – Johtamisen Paras Laatu -hanke Jyväskylän yliopistossa 2002 - 2005.

Hautojärvi, S. & Holopainen, A. 2003. Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa - johdon kehittämisen strategia 2002 - 2012. Työryhmämuistioita 1/2003. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Henkilöstötilinpäätös. 2009. Kuopion yliopisto. Itä-Suomen yliopisto. Yhteistoimintaneuvosto 15.2.2010.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6. - 8. painos. Helsinki: Tammi.

Itä-Suomen yliopiston strategia. 2010. Tulevaisuuden yliopisto ajassa. Itä-Suomen yliopiston hallitus 22.3.2010.

- Kauhanen, J.** 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Kekäle, J.** 2001. Academic Leadership. Novo Science Publishers, Inc. Huntington, New York.
- Kurikka, H.** 2001. Jyväskylän yliopiston henkilöstöstrategian kehittäminen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen tiedekunta. Yritysstrategiat. Pro gradu - tutkimus.
- Linjakumpu, A.** 2007. Kenen käsissä on akateeminen johtaminen? Lapinyliopiston yhteisölehti Kide 4/2007. Tulostettu 13.5.2008. http://www.arcticcentre.org/includes/file_download.asp?deptid=27320&fileid=11560&file=20070927095209.pdf&pdf=1
- Lundberg, T.** 2005. Tuntematon sotilas ja Johtamisen taito. Porvoo: Motto Universal Oy.
- Milliken, J.** 1998. The cult of academic leadership. Higher Education in Europe 1998 23(4), 505 - 515.
- Opetusministeriö. 2008.** Julkisoikeudellisena laitoksena toimivien yliopistojen pääomittamisen tarpeesta. Yliopistojen pääomittamisen työryhmä 9.6.2008. Luettu 2.10.2009. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/liitteet/Paaomittamisen_tarve_muistio.pdf
- Opetusministeriö. 2009.** Yliopistot uudistuvat. Luettu 1.3.2009. http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2009/02/he_yliopistolaki.html?lang=fi&extra_locale=fi
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E.** 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOY.

Rowley, D. J. & Sherman, H. 2003. The special challenges of academic leadership. *Management Decision* 41(10), 1058 - 1063.

Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen: hallintotieteen perusteet. 2., painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Simoila, R. 1999. Terveysthuolto johtamisen areenana. Teoksessa R. Simoila, R. Kangas & J. Ranta (toim.) *Hoitotyötä johtamaan. Hygieia*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Sinkkonen-Tolppi, M. 2007. Osaavat johtajat? Kuopion yliopiston johtamiskoulutuksen arviointi. *Kuopion yliopiston julkaisuja F. Yliopistotiedot* 41. Kuopio.

Sinkkonen-Tolppi, M. & Saarti, J. 2007. Yliopistoihin tarvitaan lisää johtamisosaamista. *Acatiimi* 5/07. Tulostettu 13.5.2010. http://www.acatiimi.fi/5_2007/05_07_8t.htm

Sipilä, J. 2007. *Valta Yliopistossa*. Tampere: Vastapaino.

Sporn, B. 1999. Towards more adaptive universities: trends of institutional reform in Europe. *Higher Education in Europe* 24(1), 23 - 33.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. *Economica* -kirjasarjan julkaisu nro 17. Helsinki: Talentum Media Oy.

Taylor, J. S., De Lourdes Machado, M. & Peterson, M. W. 2008. Leadership and strategic management: keys to institutional priorities and planning. *European Journal of Education* 43(3), 369 - 386.

Temmes, M., Kiviniemi, M. & Peltonen, P. 2001. Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Tutkimukset ja selvitykset 4/2001. Valtiovarainministeriö.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 1. - 4. painos. Helsinki: Tammi.

Valtioneuvoston kanslia. 2007. Yliopistouudistus vahvistaa kansainvälistä kilpailukykyä. Tiedote 353/2007. Tulostettu 20.2.2008. <http://www.vnk.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp.print?oid=211871>

Valtion työmarkkinalaitos. 2009. Työtyytyväisyysbarometri 2009 KUY.

Vesterinen, P. 2007. Työhyvinvoinnin johtaminen esimiesten haasteena. Johtamistaidonopiston asiakaslehti Pomo nro 1/07. Tulostettu 13.5.2008. http://www.jto.fi/asiakaslehti/fi_FI/asiakaslehtipomo/

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vironmäki, E. 2007. Johtajuus hukassa. Acatiimi 8/07. Tulostettu 13.5.2008. http://www.acatiimi.fi/8_2007/02_06_4t.htm

Vuorinen, K. 2005. Etnografia. S. Ovaska, A. Aula & P. Majaranta (toim.) Käytettävyytutkimusmenetelmät, 63 -78. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1. Tulostettu 30.1.2010. <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/5-Vuorinen.pdf>

Yielder, J. & Codling, A. 2004. Management and Leadership in the Contemporary University. *Journal of Higher Education Policy and Management* 26(3), 315-328.

Yliopistolaki. 2009. Luettu 15.1.2010. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558>

Yliopistolakityöryhmä. 2007. Yliopistolaitoksen uudistamisen suuntaviivat. Muistio 20.8.2007. Tulostettu 13.5.2008. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/liitteet/yliopistolakimuistio_200807.pdf

Ylönen, U. 2007. Autonomisessa yliopistossa johtajuus punnitaan. *Acatiimi* 8/07. Tulostettu 13.5.2008. http://www.acatiimi.fi/8_2007/02_06_3t.htm

Yukl, G. 2002. *Leadership in organizations*. Fifth edition. State University of New York at Albany.

Zepp, R., Eckstein, D., Khalid, M. & Li, C.-S. 2009. Teachers' perceptions of good and bad leaders in seven cultures. *Academic Leadership*. Empirical Research Feb 19.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelun saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

Suoritan Savonia-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa "Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen". Kiinnostukseni kohteena on johtaminen akateemisessa organisaatiossa. Niinpä etsin opinnäytetyötäni varten **haastateltavaksi johtajia, joilla on tutkimusryhmä johdettavanaan.**

Yliopistoihin kohdistuvat muutosvaatimukset edellyttävät entistä tehokkaampaa johtamista ja esimiestyötä. Johtamisen luonne ja johtamiskulttuuri ovat suomalaisissa yliopistoissa muutoksessa. Voidaankin väittää, että yliopistot etsivät uutta johtamistapaa, jossa yhdistyy asiantuntijajohtaja ja ammattijohtajuus. Uudet palkkausjärjestelmät asettavat johtajille entistä enemmän vaatimuksia, samoin ulkopuolisen tutkimusrahoituksen hakeminen ja viimeisimpänä yliopistoverkon rakenteelliset muutokset ja uudet yhteistyön muodot.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää millaista akateemisen johtajuus on Kuopion yliopiston lääketieteellisessä tiedekunnassa. Tutkimus toteutetaan kahdessa vaiheessa:

- Ensimmäisessä vaiheessa suoritetaan johtajien haastattelu kysymyksellä **"Millaisia asioita johdat työssäsi?"**.
- Toisessa vaiheessa toteutetaan kysely tiedekunnan henkilöstölle, jossa kartoitetaan miten johtamisen eri osa-alueet toteutuvat henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää johtajien/esimiesten koulutuksessa sekä yliopiston toiminnan kehittämisessä, strategioiden, henkilöstöohjelmien, hyvinvointisuunnitelmien ym. laadinnassa.

Yhteydenotot haastatteluajan sopimiseksi:

Tarja Kauppinen, bioanalyytikko
 Kuopion yliopisto
 Puh. 040 526 9542
 E-mail: tarja.kauppinen@uku.fi

Sinikka Tuomikorpi,
 Yliopettaja, VTT, THM
 Savonia-ammattikorkeakoulu
 E-mail: sinikka.tuomikorpi@savonia.fi

Marketta Rantama,
 Henkilöstöpäällikkö, YTL
 Kuopion yliopisto
 E-mail: marketta.rantama@uku.fi

LIITE 2. Saatekirje kyselytutkimukseen

Arvoisa vastaanottaja,

Teen opinnäytetyötä akateemisesta johtamisesta. Suoritan Savonia-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa "Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ja kehittämisen" koulutusohjelmassa.

Tutkimuksen kohderyhmänä on Kuopion yliopiston Lääketieteellisen tiedekunnan henkilöstö.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää "Miten tutkimuksen johtaminen, asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen painottuvat johtajan työssä?" Tämä tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin haastattelemalla johtajia.

Tässä tutkimuksen toisessa vaiheessa on tarkoitus selvittää "Miten edellä mainitut johtamisen osa-alueet toteutuvat henkilöstön näkökulmasta?" Tutkimusaineiston keruu toteutetaan sähköisenä kyselynä www-lomaketta käyttäen. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 - 15 minuuttia.

Kyselyyn vastaaminen on ehdottomasti luottamuksellista. Tutkimustulokset tullaan esittämään tiedekuntatasolla, eikä missään vaiheessa siten, että yksittäiset vastaukset voisivat erottua tutkimusaineistosta. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää johtajien/esimiesten koulutuksessa sekä yliopiston toiminnan kehittämisessä, strategioiden, henkilöstöohjelmien, hyvinvointisuunnitelmien ym. laadinnassa.

Vastauslomake löytyy osoitteesta:

<http://www.oppi.uku.fi/lomake/data/6105-76318.html>

Jos linkki ei aukea suoraan, kopioikaa osoite selaimen osoiteriville.

Vastauksenne on tutkimuksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeä ja toivon, että vastaatte kyselyyn 11.12.2009 mennessä.

Ystävällisin terveisin
Tarja Kauppinen
Bioanalyytikko

Kuopion yliopisto
Kliininen laitos/Neurologia
Puh. 040 526 9542
Email: tarja.kauppinen@uku.fi

Sinikka Tuomikorpi
Yliopettaja, VTT, THM
Savonia-ammattikorkeakoulu
Email: sinikka.tuomikorpi@savonia.fi

Marketta Rantama,
Henkilöstöpäällikkö, YTL
Kuopion yliopisto
Email: marketta.rantama@uku.fi