

# Acatiimi

PROFESSORIEN, TIETEENTEKIJÖIDEN JA YLIOPISTOJEN OPETUSALAN LEHTI

NRO 2/2023

## Akateeminen johtaminen

Keskijohto kuuntelee henkilöstöä ja vie sen viestiä ylimmille päättäjille. Viestinviejän rooli toimii myös toisin päin. Miksi rooli on niin vaikea?

Articles  
in English  
[Acatiimi.fi](https://acatiimi.fi)

**Henkilö** Tieteentekijöiden puheenjohtaja Tero Karjalainen / **Essee** Ostrakismi satuttaa ja sairastuttaa  
**Kiperä kysymys** Miten toimia, jos joutuu maalitetuksi? / **Gallup** Milloin luottamusmies auttaa?

**”Yksi uuden  
rahoitusmallin  
vioista on se, että se  
on lähes kokonaan  
tulosperusteinen.”**

LUE TIETEENTEKIJÖIDEN LIITON  
PUHEEJOHTAJA TERO KARJALAISEN  
HAASTATTELU S. 32



## Pääkirjoitus



**JUKKA 'JUPS' HEIKKILÄ**  
*puheenjohtaja, Professoriliitto*

# Hyvin tehty, arvon akateemiset

**V**iime pääkirjoituksessani onastelin edellisellä TES-kierroksella sovitun palkankorotusoption lunastamista. Oikeudenmukaisuuden vaatimus nousee kevään kierroksella muiden liittojen sopimista palkankorotuksista ostovoiman säilyttämiseksi sekä edellisen kauden maltillisesta palkkaratkaisusta. Tuottavuuden paraneminen on jatkunut, ja yliopistolaiset ovat tehneet tärkeää ja näkyvää työtä tieteen, sivistyksen ja yhteiskunnan eteen. Yhteistyö kaikkien osapuolten kanssa on taas alkanut sujua mallikkaasti. Tieteen instituutioita kuunnellaan ja arvostetaan, olemmehan tutkitusti kolmen luotetuimman instituution joukossa Suomessa ja tieteelle myönteisin maa Euroopassa.

Yliopistolaisten tinkimätön sivistyksen puolustus, yhteisrintama tutkimus- ja koulutusleikkausten vastustamisessa ja jatkuva joustaminen ovat olleet ratkaisevassa asemassa. Kymmeneen vuosiin merkittävin ohjelma tietämisen ja osaamisen kohentamiseksi on käynnistynyt: erillislaki TKI-rahoituksen kasvattamiseksi hyväksyttiin yritysten TKI-verovähennysoikeuden laajentamisen kanssa vuoden vaihteessa. Parlamentaarinen TKI-työryhmä jatkaa ohjel-

man seuraamista, ja maamme seuraava hallitus asettaa lähivuosien konkreettiset askelmerkit TKI-rahoitus suunnitelmallaan.

TKI-ohjelman kannalta mittaamattoman tärkeää on ollut poliitikkojen havahtuminen tutkitun tiedon tarpeellisuuteen. Sekä EU:n että yritysten investoinnit kiertotalouteen, digitalisoimiseen ja fossiilisesta energiasta luopumi-

seen ovat olleet merkittäviä. Tulevat hallitukset löytävät pöydältään kansalaisten eri-arvoistumisen, koulutustason laskun ja luontokadon. Ongelmien korjaaminen onnistuu vain tutkitulla tiedolla, korkeatasoisella osaamisella ja saumattomalla yhteistyöllä. Meidän yliopistolaisten antaumukselliselle työlle ja

kyvyille on todellakin tarvetta.

Olemme pitäneet yliopistot ja tutkimuslaitokset käynnissä siirtymällä uusiin tapoihin opiskella ja tutkia. Olemme tukeneet opiskelijoita etäopiskelun auvoissa ja alhoissa ja valistaneet Suomen Akatemian ja Business Finlandin myöntövaltuuksien leikkausten haitallisuudesta. Tyydyimme maltilliseen palkkaratkaisuun yhteiskunnan tueksi vuonna 2022. Olen vahvasti sitä mieltä, että olemme palkankorotuksemme todellakin ansainneet, kuten muutkin. ▲

**”Yhteistyö  
kaikkien  
osapuolten  
kanssa on taas  
alkanut sujua  
mallikkaasti.”**



## ARTIKKELIT

- 8 ● **Teema**  
**Ammutaanko viestinviejä?**  
Mikä on yliopiston keskijohdon rooli ylimmän johdon ja henkilöstön välillä?
- 20 **Essee**  
**Ostrakismi satuttaa ja sairastuttaa**  
Kasvatuspsykologian professori Niina Junntila
- 32 ● **Henkilö**  
**Kadonnutta työrauhaa etsimässä**  
Tieteentekijöiden liiton puheenjohtaja Tero Karjalainen kannustaa yliopistoja kilvoittelemaan henkilöstöpolitiikalla.
- 40 ● **Dreaming of tenure in Finland?**  
The Finnish Supreme Court says that you shouldn't.

- 46 **Työhyvinvointi**  
**Yhteys toisiin parantaa työhyvinvointia**  
Verkostoituminen edistää hyvinvointia.

**Ostrakismi on tahallista tai tahatonta sosiaalista väkivaltaa, joka heikentää paitsi yksilöiden hyvinvointia ja terveyttä, myös työyhteisöjen tulosta sekä yhteiskunnallista turvallisuutta.**

NIINA JUNNTILA, ESSEE S. 20

## VAKIOT

- 3** ●● **Pääkirjoitus**  
Jukka Heikkilä
- 6** **Oivallus**  
Raija Kontio
- 7** **Keskustelua**
- 17** ● **Gallup**  
Millaisissa asioissa luottamusmies auttaa?
- 18** **Nyt**
- 27** **Kolumni**  
Henkilöstöasiantuntija Aura Nortomaa
- 28** **Kiperä kysymys**  
Miten toimia, jos joutuu maalitetuksi?
- 30** **Maailmalta**
- 44** **Fakta**  
Tohtorikoulutettavien määrä on kasvussa.
- 50** **Inspiraatio**  
Kirjat, tiede, kulttuuri
- 52** ● **Kysy asiantuntijalta**  
Miten kannattaa toimia tessittömän työnantajan kanssa?
- 55** **Liittojen yhteystiedot**

● In English Acatiimi.fi ● På svenska Acatiimi.fi



# Acatiimi

PROFESSORIEN, TIETEENKIJÖIDEN JA  
YLIOPISTOJEN OPETUSALAN LEHTI

## ILMESTYMISPÄIVÄ 2/2023

5.4.2023

## 26. VUOSIKERTA

painos 11 500 kpl

## VERKKOVERSIO

acatiimi.fi

## JULKAISIJAT

Professoriliitto ry, Tieteentekijät ry,  
Yliopistojen opetusalan liitto YLL ry

## PÄÄTOIMITTAJA

Eeva Ylitalo  
eeva.ylitalo@otava.fi

## TOIMITUS

Otavamedia Oy

## TOIMITUSNEUVOSTO

Eevastiina Aho (Tieteentekijät), Leena  
Kurkinen (Professoriliitto), Johanna Moisio  
(Tieteentekijät), Santeri Palviainen (YLL),  
Juha Rouvinen (Professoriliitto) ja  
Outi Ylitapio-Mäntylä (YLL)

## PAINOPAIKKA

Punamusta

## ISSN

1455-1608

## ILMOITUKSET

Pirunrykki Oy, Kari Kettunen,  
puh. 0400 185 853,  
kari.kettunen@pirunrykki.fi

## ILMOITUSHINNASTO

1/1 Takakansi 4-väri 1 110 €, 1/1 muut sivut  
4-väri 950 €, 1/2 4-väri 740 €,  
aukeama 4-väri 1 320 €

## MEDIAKORTTI

acatiimi.fi/media.php

## PALAUTE

palaute@acatiimi.fi


## OSOITTEENMUUTOKSET

Ilmoita osoitteenmuutoksesta omaan  
liittoon.

# Oivallus

## Johtaminen on kohtaamisia

Kuuntelu nostaa esiin työyhteisön vahvuuksia ja osaamisia sekä ruokkii kehittämistä.

 TEKSTI KATJA ALAJA

”Oivalsin jo varhain johtajan urallani, että parhaat ideat ja suunnitelmat tulevat osaavilta työntekijöiltä. Tehtäväni johtajana on viedä niitä eteenpäin ja mahdollistaa henkilöstölle hyvät työskentelyolosuhteet realiteettien puitteissa. Toteutan tätä menemällä työyhteisöihin.

Aloitin hiljattain uuden tulosalueen johtajana. Olen vieraillut jo lähes kaikissa toimipaikoissa hallinnollisen ylläjäkärin ja johtavan ylihoitajan kanssa. Olen tutustunut johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden työnteon tapoihin, ajankäyttöön, välineisiin ja tiloihin sekä kuunnellut heidän ehdotuksiaan työn kehittämisestä.

Kokemuksesta tiedän, että jos tapaisin työntekijöitä vain kokouksissa, en aistisi, miten moniammatillinen tiimityö toimii. Työn äärellä ihmiset tuovat herkemmin esiin myös positiivisia asioita, kuten ylpeyden työstään ja tekemisen meaningin. Se on hyvä paikka antaa kiitosta ja palautetta. Säännölliset tapaamiset tulevatkin jatkumaan samoin kuin se, että vastaan saamiini viesteihin henkilökohtaisesti.

Kun henkilöstöä on osallistettu, ajatuksia pitää ihan oikeasti toteuttaa. Se on johtamisen näytön paikka. Olemme aloittamassa kehitysprojektia, jossa mietimme, mitä sairaaloiden vuodeosastojen raskaan kolmivuorotyön veto- ja pitovoimalle voisi tehdä. Tässäkin projektissa on oleellista, että työntekijöille jää aikaa tehdä merkityksellistä työtä. Liikoja kokouksia ja työryhmiä ei saa tulla.” ▲

### Raija Kontio

**Työ:** tulosalueen johtaja, Konservatiiviset palvelut eli sisätaudit ja kuntoutus, sydän- ja keuhkokeskus sekä tulehduskeskus sekä lähisairaalat, HUS

**Koulutus:** erikoissairaanhoitaja, diakonissa, terveystieteiden tohtori ja dosentti

**Erikoisala:** ammattijohtaminen sote-alalla

# Keskustelua

## Osaajien määrä kasvuun

**YLIOPISTOT** pitävät tärkeänä Korkeakoulujen kestäväen kasvun ohjelman tavoitetilaa osaamistason nostosta ja aloituspaikkojen lisäämistä. Yhteiskunnan kannalta merkittävät osaamistarpeet muuttuvat toimintaympäristön muuttuessa. Siksi koulutus-tarjonnan tulee jatkossakin perustua muuhunkin kuin välittömään työmarkkinatarpeeseen. Korkealaatuinen koulutus, jossa yhdistyy yrittäjämäinen asenne ja sivistys yhdessä monitieteisyyden kanssa, takaa mahdollisuudet kehittää osaamista tulevaisuudessa. Vahva tiedolla toimiminen ja ennakoitutyö yhdessä työnantajien kanssa on tärkeää. Ehdotamme myös systemaattisen Korkeakoulutuksen tila -seurantatyön käynnistämistä. Koulutus- ja osaamistason nostamisessa tarvitaan yli vaalikausien ulottuvaa parlamentaarista suunnitelmaa. Kunnianhimoiset tavoitteet laadullisesti kestävästä osaamistason nostosta edellyttävät, että lisäaloituspaikat rahoitetaan täysimääräisesti. Ulkomaisten tutkinto-opiskelijoiden määrää tulee lisätä. Heidän suorittamiensa tutkintojen rahoitus tulee kuitenkin olla osa rahoitusmallia. Ennakoitava ja riittävä rahoitus on ehdoton edellytys, sillä koulutusten kulujen kattaminen lukuvuosimaksuin ei ole todellisuutta. Mikäli lukuvuosimaksuvelvollisten opiskelijoiden tutkintoja ei lasketa OKM-malliin, vaikeutuu kv-opiskelijoiden määrän kasvattaminen olennaisesti eikä kunnianhimoisiin tavoitteisiin päästä. Merkittävä osa kansainvälisistä osaajistamme olisi halukas jäämään Suomeen, mikäli näkymät työllistymiseen olisivat kunnossa. Fokus tulee laittaa siihen, että valmistuvat saavat osaamista vastaavan työn.

Yliopistoissa kannatetaan jatkuvan oppimisen laajentamista ja sen osana pieniä osaamiskokonaisuuksia. Tarvitaan koulutusta, joka vastaa työyhteisöjen tarpeisiin ja josta on apua uralla etenemisessä. Toiset ja kolmannet maisterintutkinnot ovat arkipäivää esimerkiksi alanvaihtajilla ja osaamisen laajentajilla. Erinäisiä keinoja tämän purkamiseen pitää voida ja uskaltaa kokeilla. Pienet oppimiskokonaisuudet ovat tässä hyvä keino. Moninkertainen tutkinto-koulutuksen lisäksi huomiota kannattaisi kiinnittää moninkertaiseen opinto-oikeuksiin, joilla on suurempi vaikutus aloituspaikkoihin. Tutkinto-ohjelmiin jo valittujen siirtyä toiseen ohjelmaan pitäisi järjestää muuten kuin yhteishaun kautta.

**KOULUTUKSESTA VASTAAVAT VARAREHTORIT OKM:N JULKAISUSTA "OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖN VIRKANÄKEMYS TULEVAN HALLITUSKAUDEN VALINNOISTA"**



**Kansainvälisten  
osaajien Suomi**

**@kvosaajienSuomi** 14.3.

Suurin osa ulkomaalaisista tutkinto-opiskelijoista on kotiutunut Suomeen erittäin tai jokseenkin hyvin (86 %). Toisaalta huomattava osa heistä (47 %) ja muistakin ulkomaalaisista osaajista (39 %) suunnittelee poismuuttoa.



**Professoriliitto  
#MeOlemmeYliopisto**

**@ProfLiitto** 13.3.

"Yliopistoille näyttää langenneen jonkinlainen huutolaispojan asema: mitä vähemmän rahaa satsataan, sen parempi, toisaalta hyödyllistä tulosta pitäisi tulla enemmän ja enemmän, professori Matti Alatalo toteaa Professoriblogissa. #yliopistot #yliopisto #lukukausimaksut

**Johanna Moisio,  
Tieteentekijöiden  
toiminnanjohtaja** 8.3.

Päättäjät panostavat yliopistoihin, mutta työnantaja ei halua pitää osaajistaan kiinni. Millä tavoin yliopistot ovat valmiita investoimaan ihmisiinsä? Erityisesti väitöskirjatutkijoiden palkat ovat heikompia kuin muiden julkisestikin esillä olleita matalapalkka-alojen palkat.





Teema

JOHTAMINEN

IN ENGLISH  
acatiimi.fi

# Ammutaanko viestinviejä?

Keskijohto on yliopistoissa tärkeä solmukohta henkilöstön ja ylimmän johdon välillä. Pystyykö keskijohto viemään henkilöstön viestiä keskusjohdolle vai jääkö keskijohto ylimmän johdon sanansaattajaksi?



HANNU KASKINEN



OUTI KAINIEMI

# A

kateeminen keskijohto on viestinvälittäjä. Se edistää hyvää kehitystä kuuntelemalla henkilöstöään ja viemällä sen viestiä ylimmille päätäjille. Näin kiteyttää julkisjohtamisen tutkijatohtori **Paula Rossi** Vaasan yliopistosta.

”Toki keskijohto tuo myös ylimmän johdon viestiä henkilöstölle. Mutta toivottavasti keskijohto pitää omiansa puolta”, Rossi täsmentää.

Hän tietää, että yliopiston henkilöstöllä on yleensä mielipide, miten tehtäviä pitäisi hoitaa. Keskijohdolle tämä tarkoittaa asemaa puun ja kuoren välissä.

Samoin, mutta jyrkemmin päättelee hallintotieteen professori **Jari Stenvall** Tampereen yliopistosta. Hän teki vuosi sitten Professoriliitolle selvityksen, jossa painottuvat yhteisöllisyys ja yliopistodemokratia.

”Yliopistoissa mielletään kaiketi aiempaa enemmän, että keskijohdosta on tullut ylimmän johdon eli rehtoraatin käskyläisiä. Keskijohto kulkee selkä notkolla”, Stenvall laukoo.

Hän väittää kokemansa perusteella, että keskijohto pitää alaistensa ja yksikkönsä puolta aiempaa heikommin. Alhaalta lähtee ylöspäin vähemmän ääntä kuin takavuosina. Osa jopa pelkää esittää kriittisiä näkemyksiä strategiasta ja johtamisesta.

## **MUUTOS ONNISTUU VAIN KESKUSTELLEN**

Rossi valmistui hallintotieteiden tohtoriksi vuonna 2021 Tampereen yliopistosta. Hänen mukaansa vanhassa Tampereen yliopistossa demokratia toteutui hyvin. Väitöskirjatutkijana hän pääsi näkemään laajasti hallintoa, kun

hän oli jäsenenä muun muassa koulutuksen kehittämisen työryhmässä ja tohtoriohjelman kehittämisyöryhmässä sekä varajäsenenä tiedekuntaneuvostossa.

Helmikuussa 2023 hän kirjoitti tutkimusartikkelia Tampereen korkeakoulujen yhdistymisestä, henkilöstön näkökulmasta.

”Akateemisen työyhteisön johtaminen ei ole helppoa, ei varsinkaan yhdistymisprosessissa. Johtamista haastaa sekin, kun henkilöstö toimii esimerkiksi johtamisen, hallinnon ja viestinnän tutkijoina eli substanssin asiantuntijoina.”

Rossi muotoilee, että akateemiset ihmiset eivät mieluusti vastaanota muutosvastarintapuhetta. Ylhäältä tulleita ohjeistuksia kritisoidaan usein.

Kriittisyys on leivottu tutkijan työhön ja yliopistoyhteisöön. Konflikteja tutkinut Rossi painottaa, että on aidosti kuunneltava heitä, joita muutos koskee. Pelkkä keskustelu, joka ei vaikuta mihinkään, on näennäisdemokratiaa.

”Ei tarvitse tavoitella kaikkia miellyttävää konsensusta. Esihenkilöt toivottavasti tietävät ne kohdat, jotka toistuvasti haittaavat tutkimusta tai opetusta, joten niihin pitää tarttua. Perusteltua kritiikkiä ei pidä lakaista maton alle muutosvastarintana”, Rossi sanoo.

Stenvall arvioi, että Suomessa on onneksi alettu terveesti keskustella yliopistojen johtamisesta. Hän uskoo johtamisen paranevan ja keskijohdon skarppaavan.

## **HAJAUTETUN JOHTAMISEN RINNALLE TARVITAAN VASTUULLISUUTTA**

Stenvallin mukaan yliopistoissa on käynnistynyt tiedekuntien renessanssi eli keskustelu hajautetusta johtamismallista. Hän arvioi, että nykyistä vahvemmat tiedeyksiköt voisivat edistää osallistavuutta. Hajautetussa johtami-

## Teema

# ”Yliopistoissa mielletään kaiketi aiempaa enemmän, että keskijohdosta on tullut ylimmän johdon eli rehtoraatin käskyläisiä.”

nessa keskijohto vastaa yksiköistä, kokonaisvastuu on rehtorilla.

”Demokratiaa edistäisi keskijohdon ja tiedekuntaneuvoston suhteen vahvistaminen, esimerkiksi.”

Stenvall pohtii, että moniäänisyyttä kunnioittava johtajuus on mahdollinen johtamisuunta. Se edellyttää vuorovaikutteisuutta, ylimmän johdon pitää antaa kuulluksi tuleminen ja osallistumisen kokemuksia.

”Tarvitsemme myös näkemyksellisyyttä. Tuskin keskijohto on useinkaan tarpeeksi miettinyt, millainen oma yksikkö on viiden vuoden kuluessa, ja miten myönteinen muutos toteutetaan.”

Stenvall esittää pohdittavaksi, että tiedekunnat saisivat valita johtamismallinsa ja yksiköitä voisi johtaa eri tavoin. Tätä perustelee jo tieteenalojen erilaisuus.

Hajautuksen rinnalle tarvitaan tietysti vastuullisuutta.

Hän korostaa, että yliopistoa pitää johtaa lähellä toimintaa eli tutkimusta ja opetusta.

”Juuri tutkimuksen ja opetuksen yhtymäkohtiin kiteytyvät menestyminen ja läpimurrot. Tätä eivät yliopistojen rehtorit ja hallitukset ole tarpeeksi tiedostaneet. Siksi yliopistojä johdetaan vanhanaikaisesti verrat-

tuna moneen yritykseen ja jopa julkiseen organisaatioon.”

Stenvallin ihanneyliopistossa keskijohto luottaa henkilöstönsä, onhan yliopisto korkean osaamisen yhteisö. Hän oudoksuu sitä, että toisinaan muussa yhteiskunnassa luotetaan enemmän yliopistolaisiin kuin yliopiston oma johto luottaa.

Paula Rossi lisäksi tiedekuntaneuvoston päätäntävaltaa, varsinkin, jos neuvosto välittäisi nykyistä paremmin henkilöstön ääntä yliopistojohdon suuntaan.

”Pöytiin, joissa luodaan strategioita ja linjauksia, yliopistodemokratia edellyttää myös henkilöstön edustusta.”

### **HAJAUTETUSSA JOHTAMISESSA PIILEE RISKEJÄ**

Rakenteiden muutostarpeen lisäksi Stenvall painottaa johtamisosaamista. Professori voi yksikönjohtajana katsoa asioita ahtaasti oman oppialansa eikä kokonaisuuden vinkkelistä. Onneksi johtamisosaamista voi kehittää.

”Keskitetystä hajautettuun johtamismalliin ei siirrytä helposti. Muutostutkimuksissa havaitsin, että selkämätkällä oleminen ylimpään johtoon päin vaikeuttaa yhteisön luottamuksen saamista”, Stenvall muistuttaa.



## Teema

# Yliopistodemokratia edellyttää myös henkilöstön edustusta pöytiin, joissa luodaan strategioita ja linjauksia.

Hän huomauttaa, että hajautetun johtamisen riskit pitää tunnistaa. Yliopistodemokratia voi heiketä vaikkapa mielivaltaisen dekaanin vuoksi.

Keskijohtoon kohdistuu aina odotuksia sekä ylimmältä johdolta että alaisilta.

Jos keskijohdon halutaan vahvistuvan akateemisessa johtamisessa, Stenvall odottaa siltä myös nykyistä vahvempaa akateemista osaamista.

”Keskijohdolle voi kuulua yliopistoväen arviointi kriteerien mukaisesti palkka- ja kehityskeskusteluissa. Kun esihenkilöni ei ollut tieteenekijä, itsekin koin, että akateemisilla ansioilla on vaikea parantaa palkkausta”, Stenvall konkretisoi.

Kun Stenvall tutki kuntien keskijohtoa, hän havaitsi johdon vähentämisen paljastaneen johtamisen uusavuttomuutta.

”Muutosvaiheessa ei kyetty ottamaan sitä vastuuta, mitä muuttuneet mallit mahdollistivat. Keskijohto oli tottunut käskyttävänä olemiseen. Tämä on yliopistoissakin aito riski, jos johtamista hajautetaan.”

### **JOHTAMINEN ON HYVÄÄ LÄHELTÄ JA IHMISKESKEISESTI**

Stenvall on noin 20 vuotta puhunut ihmiskeskeisestä johtamisesta. Nyt hän näkee ihmis-

keskeisyyden alati enemmän korostuvan hyvässä johtamisessa.

”Ihmiskeskeinen johtaminen tarkoittaa vastuullisuutta: edellytysten luomista ihmisten hyvinvoinnille. Keskijohdon osaaminen näkyy siinä, sujuuko ihmisten arki ja kokevatko he työnsä merkitykselliseksi.”

Yliopiston johdon pestit ovat arvostettuja. Stenvall kuitenkin painottaa, että johtajan pitää ymmärtää olevansa sitä varten, että muu henkilöstö pystyy tekemään työnsä hyvin. Huono johtaminen jopa vaarantaa henkilöstön hyvinvoinnin ja terveyden.

Stenvall olettaa, että liian moni yliopiston johtaja on esihenkilönä statussyistä. Tällainen johtaja on usein valtakeskeinen ja epävarma.

”Johtamistyö voi myös muuttaa persoonallisuutta. Olen nähnyt, kuinka yliopiston johtamisputkessa olevan empatiakyky ja ihmiskeskeisyys heikkenevät.”

Toiminnan tulos syntyy ihmisten tekemisistä, ja johtaminen on ongelmien ratkaisua.

”Jos opiskelijat eivät valmistuisi, tutkimuksia ei syntyisi ja opiskelijat valittaisivat huonosta kohtelusta, johdon pitää puuttua ongelmiin.”

Ratkaisukeskeisyys on tärkeää, turhat ohjeistukset ovat tarpeettomia. Johtajan pitää johtaa, kun sitä tarvitaan.

## Teema



Rossi toivoo, että lähiesihenkilöt olisivat tavattavissa. Se kertoisi henkilöstön arvostamisesta, mikä lisäisi henkilöstön luottamusta keskijohtoon. Rossi näkee, että keskijohdon ja henkilöstön yhteydenpito on tärkeä osa keskijohdon tehtävää. Yhteydenpito riippuu paljolti keskijohdon työn tekemisen tavasta.

”Ainakaan uusia viestintäkanavia tai palautekyselyitä ei tarvita. Tarvitaan persoonaa peliin. Mitä paremmin keskijohto tuntee henkilöstön ja on sen tavoitettavissa, sitä paremmat mahdollisuudet keskijohdolla on onnistua viestinvälittäjänä. Vetäytyminen ei ole hyväksi.”

Rossi tähdentää, että kaikilta esihenkilöiltä vaaditaan ihmisten johtamisen taitoja, avoimuutta ja läsnäoloa. ▲

**”Hallintotyölle pitäisi määritellä muusta työstä vapautettu prosenttiosuus.”**

## Kun keskijohdon työlista piteni liikaa

**”KESKIJOHDON TEHTÄVÄT** on määriteltävä selvästi, ja työstä pitää maksaa asianmukainen korvaus. Hallintotyötä vastaava prosenttiosuus pitää vapauttaa vakiotyöstä.”

Näin kiteyttää yksikönpäällikön tehtävänsä opit Tampereen yliopiston professori, joka toimi yliopistonsa tiedekuntahallinnossa 2017–2021 eli ennen korkeakoulujen yhdistymistä ja sen jälkeen. Hän haluaa esiintyä tässä jutussa nimettömänä.

”Tampereen yliopiston hallintotyössä tehtävälista oli melko hyvin rajattu, ja muutaman satasen erilliskorvaus vastasi työtä.”

Oppisuuntien vastuuhenkilöt kertoivat näkemyksensä yksikön sisäisissä kokouksissa. Yksikönpäällikkö koosti näkemyksistä yksikön vahvuudet ja kehittämistarpeet, jotka hän esitteli tiedekunnan johtoryhmässä ja edelleen ylimmälle johdolle. Viestit kulkivat henkilöstöltä hallinnolle ja hallinnolta henkilöstölle. Tehtäväkuva oli selkeä.

Korkeakoulujen yhdistyminen pelkisti viestinnän yhdensuuntaiseksi, ylhäältä alas.

”Pääosa kokousajasta kului siihen, että meille kerrottiin uudistuksista ja annettiin tehtäviä tai viestejä yksikölle välitettäväksi. Yksikön kuulumisten käsittelyyn jäi niukasti aikaa, vaikka kokoukset pitenevät.”

Päällikkö miettii, että mainituilta käytännöiltä ei yhdistymisen alussa voi välttyä, mutta ajan mittaan malli käy raskaaksi ja kaventaa vaikuttamismahdollisuuksia.

## Teema

### **TYÖMÄÄRÄ KASVOI,** valta väheni.

Isot muutokset monella alueella lisäsivät suuresti yksikönpäälliköiden tehtäviä. Kun tukihenkilöstöä irtisanottiin ja heidän tehtäviään korvattiin sähköisillä järjestelmillä, niistä tehtävistä alkoi vastata opetus- ja tutkimushenkilöstö.

Yksikönpäällikön tiedekunnassa päälliköt saivat neuvoteltua päällikkötehtävien osuudeksi viidenneksen työajasta, mutta työ vei haastatellun professorin mukaan ainakin puolet normaalista työajasta.

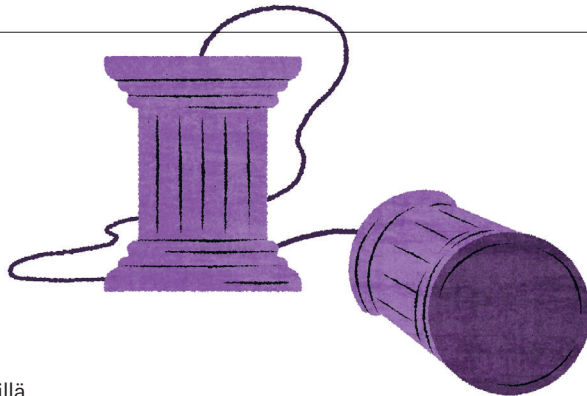
Yksikönpäälliköt välittivät ylöspäin viestejä henkilöstön tilaivoista ja -tarpeista sekä tukihenkilöpulasta monia kanavia pitkin. Viestit eivät tuoneet tulosta.

Päällikön piti tehdä työtä aiempaa enemmän, mutta päätäntävalta väheni.

”Laatimamme perusteltu ja yksikössä hyväksytty henkilöstösuunnitelma piti ensin hyväksyttää tiedekunnassa, sitten provostilla, joka ratkaisee koko yliopiston toistaiseksi voimassa olevat työsuhteet. Suunnitelman ulkopuolisista rekrytoinneista ei silti aina keskustella yksikönpäälliköiden kanssa, vaikka rekrytoinnit vaikuttavat päälliköiden työhön.”

Tahtikin koveni. Keskushallinto saattoi viestittää, että jokin asia piti ratkaista parin päivän varoitusajalla tai ainakin ennen seuraavaa kokousta.

**YKSIKÖNPÄÄLLIKÖILLE** annettiin paljon vastuita, mutta ei päätäntävaltaa. Päälliköt



vastaavat esimerkiksi siitä, että yksikössä noudatetaan tietosuojaohjeistusta. Sen valvontaan ei kuitenkaan isossa yksikössä ole helppo keksiä keinoja.

Yksikönpäällikkö tunsi olevansa vastuussa keskusjohdon päätöksistä, vaikka ei voinut hyväksyä niitä kaikkia. Hän koki monien päätösten heikentävän sekä yksikkönsä perustehvän hoitamista että yliopiston tuottavuutta.

Viiden vuoden jälkeen yksikönpäällikkö jätti tehtävänsä.

”Huomasin, että aikani ei riitä. Olen professorina aina johtanut monia tutkimusprojekteja, joista muutamat ovat isoja. Lisäksi ohjaan graduryhmiä ja jatko-opiskelijoita sekä opetan kursseja”, hän perustelee.

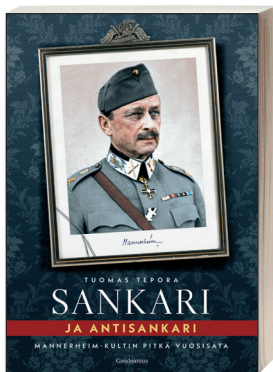
Entinen yksikönpäällikkö esittää, että yksikönpäälliköiden tehtävät määriteltäisiin tehtäväkauden alussa tarkasti ja myös dokumentoitaisiin selvästi.

Vallan ja vastuun suhteen on oltava keskenään tasapainossa.

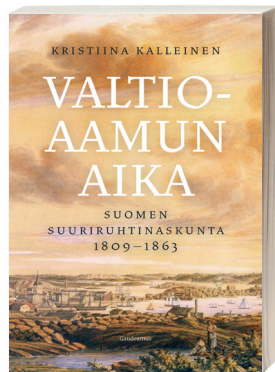
”Lisäksi hallintotoille pitäisi määritellä muusta työstä vapautettu prosenttiosuus, joka vastaisi hallintotoiden määrää. Isossa yksikössä päälliköille olisi hyvä asettaa sihteeri, pienissä yksiköissä yhteinen sihteeri.”

# Kirjoja ajatuksella

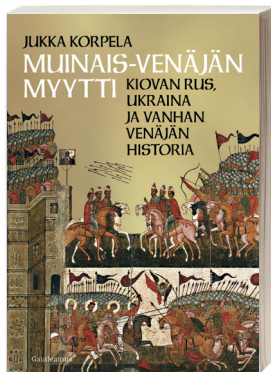
Tilaa helposti verkosta – [kauppa.gaudeamus.fi](https://kauppa.gaudeamus.fi)



**TUOMAS TEPORA**  
**Sankari ja antisankari**  
Mannerheim on nostettu jalustalle yhä uudestaan ja myös vedetty alas sieltä. Tarkkanäköinen kirja perkaa marsalkasta luotuja mielikuvia ja syitä siihen, miksi hänen ympärilleen on rakentunut valtava henkilökultti. Ketkä myyttiä rakentavat?



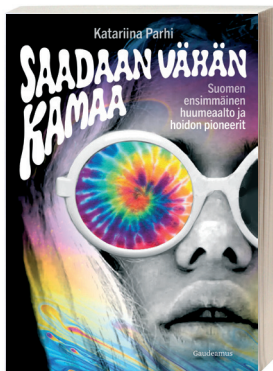
**KRISTIINA KALLEINEN**  
**Valtio-aamun aika**  
Vuodet 1809 ja 1863 ovat Suomen historian merkkipaaluja, joiden merkityksestä kiistellään edelleen. Uutuus monipuolistaa kuvaa autonomisen suuriruhtinaskunnan ensimmäisistä vuosikymmenistä sekä suomalaisten ja venäläisten suhteista.



**JUKKA KORPELA**  
**Muinais-Venäjän myytti**  
Kertomuksella ikaikaisesta Muinais-Venäjältä on vuosisatoja vanhat perinteet. Sillä on muun muassa perusteltu kevään 2022 hyökkäystä Ukrainaan. Teos täydentää monia vanhentuneita käsityksiä Venäjältä, Ukrainasta ja niiden muotoutumisesta.



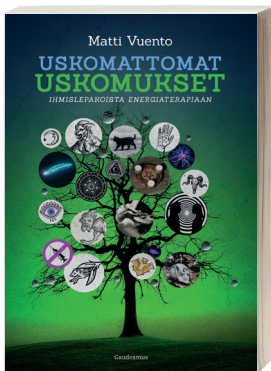
**HEIKKI MIKKELI**  
**Geneven henki**  
Teos haastaa käsityksen Kansainliitosta suurena epäonnistumisena. Kansainvälistä yhteistoimintaa edistänyt järjestö saavutti paljon rikollisuuden torjunnassa ja sosiaalisessa sekä humanitaarisessa työssä. Samat kysymykset ovat yhä ajankohtaisia.



**KATARIINA PARHI**  
**Saadaan vähän kamaa**  
Teos sukeltaa 1960-70-lukujen Suomeen ensimmäisen huumeaallon mukana. Se antaa äänen niin hoidon pioneereille kuin käyttäjillekin ja tarjoaa ainutlaatuista tutkimustietoa ajankohtaiseen keskusteluun huumeista, kriminalisoinnista ja ennaltaehkäisystä.



**SARTRE, ORWELL & BIBÓ**  
**Antisemitismin kirous**  
Anssi Halmesvirran ja Tuomas Laine-Frigrenin suomentama ja toimittama teos kokoaa yhteen Jean-Paul Sartren, George Orwellin ja István Bibón toisen maailmansodan jälkeen kirjoittamat klassikkotekstit antisemitismin synnystä ja olemuksesta.



**MATTI VUENTO**  
**Uskomattomat uskomukset**  
Villin kuuloisillakin uskomuksilla on kannattajansa, vaikka tieteen ja tutkimuksen asema on vankempi kuin koskaan. Teos jäljittää uskomusten lähteitä tarinoista, huijauksista ja huhupuheista sekä tutkimuksen harhapoluista.



**PASI TUUNAINEN**  
**Sodan maantiede**  
Kun otetaan huomioon taistelupaikkojen maaperä, pinnanmuodot, ilmasto-olot, kasvillisuus, säätila ja näkyvyys, voidaan viimein selittää monia yllättäviä menestyksiä sekä erikoiselta tuntuvia ja huonosti päättyneitä sota-toimia.

**Tulossa huhtikuussa!**



## Millaisissa asioissa luottamusmies auttaa?

Luottamusmies on neutraali välikäsi työnantajan ja työntekijän sekä liiton juristin välillä.



**Panu Moilanen**

jukolainen luottamusmies  
Jyväskylän yliopistossa, YLL



**Teija Laitinen**

jukolainen luottamusmies Vaasan  
yliopistossa, Professoriliitto



**Jarmo Kiuru**

jukolainen luottamusmies Lapin  
yliopistossa, Tieteentekijät

**LUOTTAMUSMIES** neuvoo esimerkiksi määräaikaisuuden perusteisiin ja palkkaukseen liittyvissä asioissa. Myös erilaiset erimielisyydet, epäasiallinen kohtelu, väärinymmärrykset ja työtapojen muutokset saattavat aiheuttaa tarpeen ottaa yhteyttä luottamusmieheen. Usein keskustelut lähtevät liikkeelle siitä, mitä työehtosopimus sanoo kyseisestä asiasta. Jo pieni esimiehen muistuttelu voi ratkaista tilanteen.

Moni ulkomailta tullut ei tiedä, että hänellä olisi liiton jäsenenä oikeus luottamusmiehen tukeen. Myös työsuhteen määräaikaisuus saattaa vähentää halukkuutta nostaa kissaa pöydälle. Toisaalta moni luulee, että luottamusmiestoiminta on palvelu kaikille, vaikka se on tarkoitettu vain liiton jäsenille.

**AUTAN** jäsenprofessoreita ja urapolulla olevia työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Tehtäviini kuuluu valvoa, että sopimuksia ja lakeja noudatetaan työpaikalla. Teen yhteistyötä muiden henkilöstöryhmien kanssa, ja meillä on säännöllisiä tapaamisia yliopiston johdon kanssa. Moni asia selviää ennen kuin se pääsee kasvamaan häiritseväksi.

Kun tarve työnantajan ja työntekijän väliseen keskusteluun syntyy, ilmassa on usein erimielisyyttä synnyttävä asia. Olen myös työntekijän henkisenä tukena. Mikäli ongelmat liittyvät työsuopimusten tulkintaan, esimerkiksi urapolkumalleissa, jäsenemme haluaa usein luottamusmiehen mukaan keskusteluun. Vaikeissa kysymyksissä voin kääntyä Professoriliiton juristien puoleen.

**TIETEENTEKIJÖILLE** yleisiä ongelmatilanteita ovat patkättyöt, työttömyysjaksot sekä työsuhteen vakinaistamiseen liittyvät kysymykset. Tehtäviini kuuluu huolehtia yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta. Esimerkiksi perhevapaalle jäävälle määräaikaiselle on maksettava palkkaa.

Luottamusmiehen puoleen käännetään usein työaikaan ja opetusveloitteeseen liittyvissä asioissa. Monella voi olla vaikeuksia kieltäytyä työstä, vaikka työkuorma olisi liiallinen. Lomapäivien pitäminen ja lomaoikeus herättävät kysymyksiä.

Puutun tilanteisiin, joissa esihenkilö ei tunnista toimivaltansa rajoja. Haastavia ovat tilanteet, joissa ei ole keinoja puuttua ongelmiin. Tällainen voi olla esimerkiksi osaamaton johtaminen.



## Miten akateemista tasa-arvoa voisi parantaa?

**VALTIONEUVOSTON** raportti yliopistotyön muutoksesta ja akateemisesta tasa-arvosta tarkastelee erilaisissa asemassa olevien opetus- ja tutkimustyön tekijöiden tehtäviä, työn tekemisen ehtoja, mahdollisuuksia ja niiden muutoksia. Mitkä ovat asiat, joita selvityksen pohjalta tulisi huomioida, raportin tekijä, yliopistotutkija, dos. **Arja Haapakorpi** Tampereen yliopistosta?

”Montakin asiaa, mutta ensimmäisenä mainitsisin professorien tenure track -uramallin. Kun professuuri tulee hakuun, ei aina ole selvää, ollaanko hakemassa postdoc-paikkaa vai apulaisprofessuuria. Lisäksi tulisi pohtia ikäsyriintää, koska tutkimuksesta tuli paikoin esille urapolun suuntaaminen nuorille ”potentiaalinen nuori kasvamaan professoriksi” ajatuksella. Kun haetaan sopivaa henkilöä vakinaistamispolulle, kuka tekee päätöksen siitä, millä perusteilla tehtävä täytetään? Miten huomioidaan yliopiston tarpeet suhteessa hakijan omiin intresseihin ja akateemiseen vapauteen? Jos yliopisto rajaa tenure track -erikoistumisalan hyvin kapeasti, vaarana on, että uramahdollisuudet heikenevät. Kapea erikoistuminen rajoittaa mahdollisuutta esimerkiksi hakea toiseen yliopistoon. Riskinä on lokeroituminen.

Tenure track määrittelee pitkälle akateemisia uria, vaikka vain osa akateemisesta henkilöstöstä on kyseisellä urapolulla. Urat eriytyvät yhä selkeämmin opetus- ja tenure track -polun tutkimuspainotteiseen professuuriin johtavaan uraan, joista opetuspainotteinen ei johda professuuriin. Olisi hyvä miettiä, mitä tämä tarkoittaa opetuksen ja tutkimuksen yhdistämisen näkökulmasta.”

## Itäisen Suomen elinvoimalle tukea

**ITÄISEN SUOMEN** elinvoimaa vahvistetaan noin kymmenen miljoonan euron valtionrahoituksella. Rahoituksesta noin kuusi miljoonaa euroa kohdistuu korkeakoulujen uusiin aloituspaikkoihin. Rahoitus mahdollistaa yhteensä 257 uuden aloituspaikan lisäyksen itäisen Suomen alueelle vuonna 2023 alkaviin koulutuksiin. Yliopistojen koulutukseen kohdentuu 75 aloituspaikkaa, joista 30 tohtorikoulutukseen.

## Korkeasti koulutetut kotiutuvat hyvin Suomeen

Suuri osa Suomessa asuvista korkeasti koulutetuista ulkomaalaisista on kotiutunut hyvin ja työskentelee koulutustaan vastaavissa tehtävissä. Työtä tekevistä tai hakevista korkeasti koulutetuista puolella oli työpaikka tiedossa jo ennen muuttoa. Niistä, joilla työpaikkaa ei vielä ollut, enemmistö (54 %) työllistyi ensimmäisen vuoden aikana, neljännes muutamassa kuukaudessa.

LÄHDE: KV;N OSAAJIEN SUOMI



## TKI-loppuraportti kerää kiitosta

**PARLAMENTAARINEN** TKI-työryhmä luovutti loppuraporttinsa pääministeri **Sanna Marinille** raportin julkistustilaisuudessa maaliskuussa. Tieteentekijöiden näkökulmasta lopputulema on rahoitussitoumuksineen erittäin hyvä, tohtorikoulutusmäärien laajentaminen vaatii paljon vaikuttamistyötä eri tasoilla lähiaikoina.

”Myös Akavan näkökulmasta tämä on hyvä paperi. Se vahvistaa tehtyjä päätöksiä TKI-rahoituslaista ja verokannustimesta. Rahoituksen tarkempi kohdentaminen on kuitenkin yhä avoinna. Miten TKI-rahoitus kanavoituu korkeakoulujen perustehtäviin: koulutukseen ja tutkimukseen? Miten kasvava tohtorikoulutus pystytään rahoittamaan, ja minkä verran yliopistot itse voivat vaikuttaa rahoituksen kohdentamiseen? Tarvitsemme sekä vahvan perustutkintokoulutuksen että tohtorikoulutuksen”, Akavan koulutuspolitiikan johtava asiantuntija **Emmi Venäläinen** toteaa.

Parlamentaarisen TKI-työryhmän työn taustalla on uusi T&K-rahoituslaki, jonka toimeenpano lisää valtion T&K-toiminnan rahoitusta merkittävästi vuosina 2024–2030. TKI-linjauksen mukaan korkeimpaan koulutukseen on panostettava nykyistä vahvemmin, ja henkilöstön määrää sekä tohtoreiden osuutta on nostettava.



## OSK. HUTTUSEN SÄÄTIÖN APURAHAT TIETEELLISIIN JATKO-OPINTOIHIN ULKOMAILLA

Osk. Huttusen säätiö, jonka tarkoituksena on suomalaisen kulttuurin tukeminen, julistaa haettavaksi apurahoja tohtorin tutkintoon johtavien tieteellisten jatko-opintojen ja tutkimustyön suorittamiseksi ulkomaisissa yliopistoissa.

### Apurahat väitöskirjatyöhön

Jatko-opiskeluapurahat on tarkoitettu ylemmän yliopistotutkinnon suorittaneille suomalaisille, joiden ikä hakuajan päättyessä on enintään 27 vuotta. Tohtoriopintojen suori-tuspaikkana etusijalla ovat Britannian vanhimmat yliopistot. Muukin ulkomainen yliopisto tulee kysymykseen, jos se on tutkimus- ja opintusuunnitelman kannalta perusteltua.

Apuraha on kaksivuotinen, ja sen maksaminen aloitetaan vuonna 2024. Apurahakautta voidaan myöhemmin jatkaa kolmannella vuodelle. Henkilökohtaisen väitöskirja-apurahan vuotuismäärä on 24 950 euroa. Myönnettäviin apurahoihin voi erikseen hakea lisäapurahan yliopistojen edellyttämiin pakollisiin opiskelukustannuksiin (esim. lukukausimaksut).

### Post doc -apurahat

Säätiöltä on mahdollista hakea rahoitusta myös ulkomailla tapahtuvaan post doc -tutkimustyöhön vuodeksi kerrallaan. Post doc -apuraha on tarkoitettu tohtorin tutkinnon suorittaneiden, enintään 35 vuotta täyttäneiden päärahoituslähteeksi (henkilökohtainen apuraha sekä matkakulut) työskentelyyn ulkomaisessa yliopistossa tai tutkimuslaitoksessa.

Hakemus liitteineen lähetetään sähköpostitse yhtenä pdf-tiedostona. Hakemuksia koskevat suositukset tulee samoin lähettää sähköpostin pdf-liitetiedostona suoraan säätiön asiamiehelle. Sähköpostien on oltava perillä viimeistään 15. kesäkuuta 2023 osoitteella: [timo.avist@helsinki.fi](mailto:timo.avist@helsinki.fi)

Lisätietoja: [www.oskhuttusensaatio.net](http://www.oskhuttusensaatio.net).

Hakuaika on 15.5.—15.6.2023.  
OSK. HUTTUSEN SÄÄTIÖ sr

---

# Ostrakismi satuttaa ja sairastuttaa

Yhteisöstä ulossulkeminen voi olla tahallista tai tahatonta, mutta sen tunnistaminen ja sitä koskeva tutkimus on vielä vähäistä, kertoo kasvatuspsykologian professori Niina Junttila.



NIINA JUNTILA



JUSSI VIERIMAA

## Essee

**O**strakismi on tahallista tai tahatonta sosiaalista väkivaltaa, joka heikentää paitsi yksilöiden hyvinvointia ja terveyttä, myös työyhteisöjen tulosta sekä yhteiskunnallista turvallisuutta. Ostrakisointi eli ulossulkeminen on näennäisen sivistynyttä ja arjessa hyvinkin yleistä. Sen mekanismien tunnistaminen ja tiedostaminen, kuten myös ilmiöön liittyvä tutkimus on Suomessa kuitenkin vielä vähäistä. Asia on nyt muuttumassa, sillä Suomen akatemian yhteydessä toimiva strategisen tutkimuksen neuvosto myönsi loppuvuonna 2022 rahoituksen laajalle Right to Belong -tutkimuskonsortiolle (rahoituspäätösnumero 352648). Samaan aikaan eduskuntaan perustettiin puoluerajat ja hallituskaudet ylittävä Yksinäisyyden ja ostrakismin vähentämisen työryhmä.

### **SAVIRUUKUN SIRPALEISTA NYKYARJEN YHTEISÖIHIN**

Ostrakismi-termi tulee antiikin Kreikasta, jossa Ateenan Agoralla järjestettiin noin 500

vuotta ennen ajanlaskun alkua ostrakismokseksi kutsuttuja äänestystilaisuuksia. Kansanäänestyksellä haluttiin sulkea yhteiskunnan ulkopuolelle henkilöt, joiden ajateltiin joko pyrkivän rikkomaan demokratiaa tai toimimaan normien vastaisesti. Alun perin tarkoituksena oli säilyttää yhteiskuntasopu ja demokratia sillä, ettei kukaan pääsisi nousemaan yksinvaltiaaksi, mutta osa historiantutkijoista katsoo, että erityisesti vajaan vuosisadan voimassa olleen lain loppuaikoina lakia käytettiin silloin, kun joku nousi muiden mielestä turhan

**Ostrakisointi eli  
ulossulkeminen  
on näennäisen  
sivistynyttä ja arjessa  
hyvinkin yleistä.**

## Essee

### **Ostraksimilla on seurauksensa: ”Tuntuu, ettei minulla ole paikkaa eikä sijaa, tehtävää eikä merkitystä tässä yhteisössä, maailmassa, elämässä.”**

suosituksi ja häntä kohtaan koettiin siksi kauteutta.

Jos, ja kun, jonkun ateenalaisen nimi löytyi ääntenlaskennan jälkeen useammasta kuin kuudesta tuhannesta ostrakonista eli saviruu-kun sirpaleesta, hänen oli välittömästi pois-tuttava kaupungin alueelta ja pysyttävä sieltä poissa, kunnes kymmenen vuoden karkotusai-ka oli täyttynyt.

Nykypäivän tieteellisessä tutkimuksessa ostraksimilla tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö tulee yhden tai useamman henkilön ulossulkemaksi. Tämä voi tapahtua siten, että henkilöä ei kutsuta mukaan yhteisiin tilai-suuksiin, hänelle ei anneta keskusteluissa tilaa, ei tervehditä työpaikan käytävällä, ei kut-suta mukaan yhteisiin juhliin tai kahvipöytiin tai hänelle käännetään jopa selkä silloin, kun hän saapuu huoneeseen. Edellä kuvatut ovat sosiaalista ostrakismia eli ulossulkemista erilai-

sista sosiaalisista tilanteista. Fyysisestä ostrakismista puhutaan silloin, kun henkilö suljetaan konkreettisesti eristyksiin muista ihmisistä ja virtuaalisesta silloin, kun kyse on sähköpostei-hin, viesteihin, soittoihin tai erilaisiin sosiaali-sen median päivityksiin reagoimattomuudesta tai ryhmistä ulossulkemisesta. Yksilö voi kokea jotakin näistä ostrakisoinnin muodoista, mutta sangen usein ne kietoutuvat ainakin pidemmäl-lä aikavälillä yhteen. Lopputuloksena ihminen voi kokea, ettei häntä nähdä, kuulla tai koh-data enää missään olomuodossa eikä hänen olemassaolollaan ole siten enää mitään merki-tystä.

#### **”OLLA OLEMASSA EIKÄ KUKAAN TIEDÄ. SILTÄ SE TUNTUU”**

Ostrakismi on siis siistiä, sivistynyttä ja laajasti hyväksyttyä väkivaltaa, jonka vaikutukset nä-kyvät kipuna, ahdistavina tunteina, ajatuksina

## Essee

ja muuttuneena käyttäytymisenä. Sosiaalinen kipu, joka aktivoituu aivoissamme samalla alueella kuin fyysinen kipu, saa taistelemaan tai pakenemaan. Erityisesti tahallisuudella ja pitkittyneellä ostrakismilla on vakavia seurauksia sekä yksilön psyykkiselle ja fyysiselle terveydelle ja hyvinvoinnille että myös koko työyhteisön työn tuottavuudelle ja työssä viihtymiselle, joskus myös laajemmalle turvallisuudentunteelle.

Vaikka ostrakismista ei välttämättä puhuta, suurin osa ihmisistä tunnistaa sen silti keskuudestaan. Osa sanoo, että tilanne ikään kuin jäätyy ja tuntuu kuin huoneen läpi kulkisi kylmä viima. Eräs vastaajamme kuvasi tunnetta totaalisenä merkityksettömytenä:

”Olla olemassa, eikä kukaan tiedä. Siltä se tuntuu. Olemassaolo kyseenalaistuu. Tuntuu, ettei minulla ole paikkaa eikä sijaa, tehtävää eikä merkitystä tässä yhteisössä, maailmassa, elämässä.”

Tahallinen ja erityisesti pitkäaikainen ostrakismi satuttaa ja sairastuttaa, mutta myös lyhytaikaisella ja jopa hetkellisellä ostrakismilla on seurauksensa. Monesta meistä tuntuu epämiellyttävältä ja jopa satuttavalta se, että kadulla vastaan kävellyt puolittunut jättää tervehtimättä takaisin, tai se, jos työpaikan kokouksissa omat ehdotukset tulevat toistuvasti sivuutetuiksi.

Sosiaalisena ongelmana ulossulkeminen on kuitenkin ainakin jossain määrin niin sanottu ”wicked problem” eli pirullinen ongelma, jon-

ka ratkaisuun ei ole yhtä ainoaa oikeaa vaihtoehtoa: jokainen ratkaisu, joka on toiselle hyvä, voi tuntua toisesta väärältä. Työpaikalla tautot omien tutuimpien työkavereiden kesken saatavat tuntua ainoalta oikealta hetkeltä hengähtää. Jokaisella on oikeus valita ryhmä, jonka kanssa vapaa-aikansa haluaa viettää, mutta toisaalta ketään ei erityisesti työ- tai opiskelupaikoilla voida perustellusti tai ainakaan eettisesti jättää jatkuvasti ulkopuolelle.

### **TAHATONTA TAI KORREKTIKSI KUVITELTUA TOIMINTAA**

Ostrakismi voi tahallisuuden sijaan olla myös tahatonta, joskus jopa hyväntahtoiseksi tai kasvattavaksi miellettyä toimintaa. Ei ole tavatonta, että vanhempi neuvoo lastaan olemaan tuijottamatta erilaisia ihmisiä tai käskää tiukasti, ettei vieraille ihmisille saa puhua. Tällä tarkoitetaan varmastikin hyvää eli halutaan ehkäistä lapsen erilaiseen ihmiseen kohdistama liiallinen huomio, mutta samalla kasvatetaan lapset siihen, että erilaisuudelta tulee sulkea silmänsä. Moni fyysisesti vammautunut, ulkoisesti valtaväestöstä eroavaa kansallisuutta edustava tai ulkonäöltään omasta halustaan poikkeava ihminen kertoo, kuinka pahalta jatkuva ohikatsominen tuntuu.

Tahatonta ostrakismia voi tapahtua myös erilaisissa palvelujärjestelmissä, kuten sairaaloissa, varhaiskasvatuksessa, koulussa tai psykiatrisissa palveluissa silloin, kun henkilökunnan aika ja resurssit eivät vastaa asiakkaiden

## Essee

määrää tai tarpeita. Tällaisissa tilanteissa ammattilaiset voivat joskus valita ostrakisoinnin myös omaksi suojakseen, esimerkiksi silloin, kun asiat ovat liian raskaita, pelottavia tai niiden koetaan olevan oman ammattitaidon ulkopuolella tai liian vaikeita hoidettaviksi. Erittymisesti aggressiivisesti käyttäytyvien nuorten, rikollisten tai huumeidenkäyttäjien kohtaaminen voi tuntua kovin haastavalta.

### **SATUTETUT IHMISET SATUTTAVAT TOISIA**

Ostrakismin voi päätyä turvautumaan myös itse. Erittymisesti henkilöt, jotka ovat jo pitkään kokeneet jäävänsä yhteisönsä ulkopuolelle tai tulevansa joko omasta tai itsestä riippumattomista syistä väärinymmärretyiksi tai kaltoinkohdeiluiksi, voivat päättää jättäytyä ulkopuolisuuteen jo ennen kuin heidät siihen suljetaan. Tällöin ihminen, joka pelkää tulevansa ostrakisoiduksi, voi esimerkiksi vähätellä muiden ihmisten merkitystä, eristäytyä tai käyttäytyä aggressiivisesti ja uhkaavasti.

Ostrakismin jatkuessa pitkään – ja erityisesti silloin, kun kaikki positiiviset keinot on jo käytetty – se johtaa negatiiviseen, sekä henkilölle itselleen että mahdollisesti myös muille haitalliseen tai jopa henkiinjäämistä uhkaavaan toimintaan. Tämä näkyi kyselyssämme pitkään ostrakismia ja yksinäisyyttä kokeneen vastaajan tekstissä:

”Olen monta kertaa miettinyt, että olisiko tänään se yö, että hypään sillalta, kun ketään

ei pätäkääkään kiinnosta minun elämäni, pelkkää tuskaa päivästä päivään. Mutta viha kytee, ja osa minusta haluaa kostaa ihmiskunnalle jotenkin viimeisenä tekonani... toistaiseksi olen vielä onnistunut tukahduttamaan tämän tunteen. Haluaisin vain apua, kuulua johonkin, tuntea että elämälläni on jokin tarkoitus. En haluaisi satuttaa ketään, en edes itseäni, mutta vuosi vuodelta kasvava kipu ja viha ajavat ajatuksia väijäämättömästi sinne suuntaan. Autakaa, edes joku, välittäkää. Jos maailma vihaa minua, niin minä vihaan takaisin.”

### **ULKOPUOLISUUDESTA YHTEISÖLLISYYTEEN**

Jos ostrakismin psyykkiseen terveyteen, työyhteisöjen tuloksiin, pitkiin sairaslomiin ja yhteiskunnalliseen turvattomuuteen johtavat mekanismit tunnettaisiin paremmin, tätä sosiaalista väkivaltaa käytettäisiin tuskin yhtä paljon kuin nyt. Muutos ulossulkevasta osallistavaan ja yhteisölliseen yhteiskuntaan ei ole helppo, eikä se tapahdu hetkessä, mutta erilaisia interventio- ja preventiomenetelmiä hyödyntämällä se on kuitenkin mahdollista. Menetelmien kehittäminen vaatii kuitenkin myös uutta tutkimustietoa, erityisesti ulkopuolisuuteen johtavista tai sitä ylläpitävistä biopsykososiaalisista mekanismeista ja jatkuemoista.

Vuoden 2022 lopulla käynnistyneen Right to Belong -tutkimuskonsortion vaikuttavuustavoitteina on 1) rakentaa tieteiden välisen



## Essee

# Tahallinen ja erityisesti pitkäaikainen ostrakismi satuttaa ja sairastuttaa, mutta myös lyhytaikaisella ja jopa hetkellisellä ostraksimilla on seurauksensa.

yhteistyön kautta kokonaisvaltaista uutta ymmärrystä yksinäisyyden ja ostrakismin syistä, mekanismeista, kehityspoluista ja kustannuksista, 2) testata, arvioida ja edelleen kehittää eri konteksteihin sijoittuvia yksinäisyyden ja ostrakismin vähentämisen sekä osallisuuden ja yhteisöllisyyden vahvistamisen interventio- ja preventio-ohjelmia, sekä 3) kartoittaa ja kehittää lasten ja nuorten osallisuutta ja yhteisöllisyyttä vahvistavia palvelujärjestelmäpolkuja yhdessä lasten, nuorten, tutkijoiden ja yhteistyökumppanien kanssa.

Yhteistyökumppaneina tutkimuksessa ovat eri tutkimusinstituutioiden, valtionhallinnon organisaatioiden ja kolmannen sektorin toimijoita. Tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimuksessa hyödynnetään muun muassa aivokuvantamisen ja toimintatutkimuksen menetelmiä sekä laajoja seurantatutkimusaineistoja, rekisteritietoja sekä esiopetuksessa, perusopetuksessa sekä toisen asteen oppilaitoksissa

toteutettavien toimenpiteiden vaikuttavuusarviointia.

Lisää tietoa jo olemassa olevista keinoista, Right to Belong -tutkimuskonsortion vaikuttavuustavoitteista sekä siitä, miten juuri sinä voit olla asiaan vaikuttamassa, löydät osoitteesta [www.righttobelong.fi](http://www.righttobelong.fi). ▲



**NIINA JUNTILA** on kasvatuspsykologian professori Turun ja Jyväskylän yliopistoissa sekä opetusneuvos Opetushallituksessa. Hän johtaa STN-rahoitteista Right to Belong: yksinäisyyden ja ostrakismin vähentäminen lapsuudessa ja nuoruudessa -tutkimuskonsortiota.



# APURAHANSAAJA

## OTA MELA-TURVA!

Tiesithän, että voit saada eläke- ja tapaturma-  
vakuutuksen vähintään 4 kuukautta kestävä  
apurahatyösi ajaksi?

[mela.fi/apurahansaajat](https://mela.fi/apurahansaajat)



### Ota yhteyttä

[vakuutus@mela.fi](mailto:vakuutus@mela.fi) • asiakaspalvelu 029 435 2650 • [mela.fi](https://mela.fi)



## Kolumni



**AURA NORTOMAA**

*Henkilöstöasiantuntija, Esihenkilövalmennukset  
Henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi -yksikkö, HR  
Helsingin yliopisto*

# Miten ehtisi käyttää kaikkia kenkiä?

**A**kateemisen maailman esihenkilöiden haasteita voi kuvata kengillä. Saman henkilön tulisi ehtiä käyttää opettajakengiä, tutkijakengiä, esihenkilökengiä, hallintotehtäväkengiä – ja vielä sähköisten järjestelmien opettelemisen kengiä. Kaikilla ei ehdi kulkea kovin pitkää matkaa, jos jokaisella parilla pitäisi kävellä.

Kuormittuneille ihmisille tarjotaan usein priorisointia ratkaisuksi aikapulaan. Jatkuvasti ylivuotava tehtävälista ei sillä taltu, vaan pitenee. Tunnollinen ja ylisuorittava ihminen (eihän yliopistolle muunlaisia rekrytoida) stressaa myös listan loppupään asioista. Priorisointi on väärä keino, jos oikeasti tarvittaisiin tehtävistä luopumista eikä niiden siirtämistä listan hännille.

Oman osaamisen kehittämisen kengät jäävät aikapulan vuoksi monella kaappiin. Paradoksi onkin, että omaa työkuormitusta helpotaviin valmennuksiin ei juuri työkuormituksen takia päästä osallistumaan.

Viime vuonna käynnistynyt Esihenkilönä Helsingin yliopistossa -valmennus tähtää valmentavan ja vuorovaikutteisen johtamisen

jalkauttamiseen esihenkilötyössä. Tavoitteena on saada yliopiston lähes tuhat esihenkilöä käymään valmennus työhyvinvoinnin parantamiseksi koko organisaatiossa.

Valmentavan lähestymistavan oppiminen on ollut monelle valmennusten tärkein anti. Hyvien kysymysten esittämiseen ja vastausten etsimiseen yhdessä perustuva lähestymistapa on yliopistolaisille intuitiivisesti tuttu, koska samaan perustuu koko tiede. Monelle on ollut

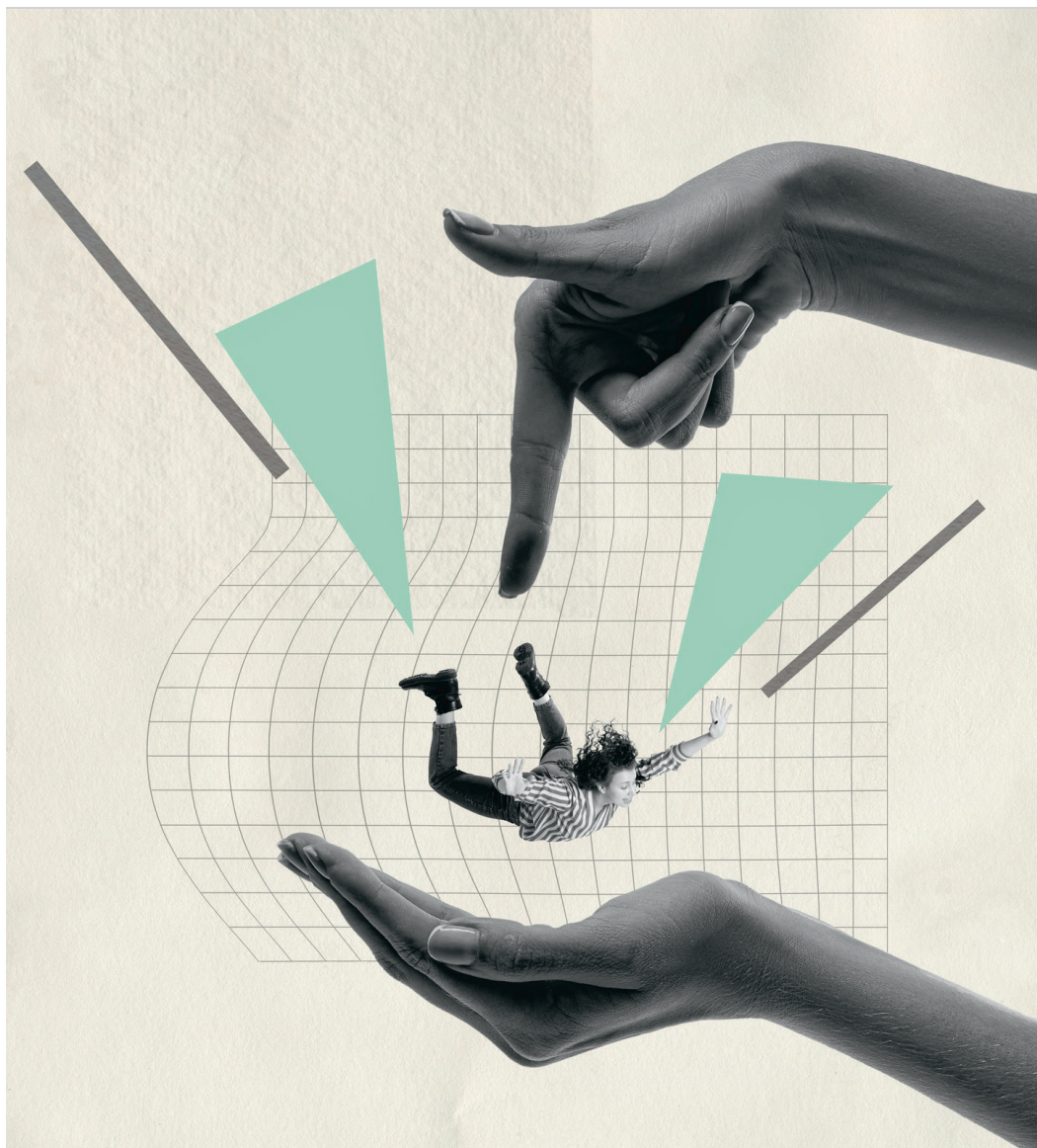
huojentavaa hoksata, että esihenkilön ei aina tarvitse tietää ratkaisua työntekijän ongelmaan: ongelmanratkaisussa tukeminen voikin olla hedelmällisempi toimintatapa.

Korjaavan palautteen antamisen menetelmä esimerkiksi työntekijän käyttäytymiseen puuttumiseksi on ollut tärkeä työkalu. Miten passivoin osallistujia kokouksessa -harjoitus herättää huvitusta, mutta

myös oivalluksia osallistavasta johtamisesta. Vielä työkaluja enemmän valmennus saa kiitosta keskustelujen ja vertaistuen tarjoamisesta. Tärkeintä on puhua, kuunnella toisia ja reflektoida omaa toimintaa. Näin esihenkilökengät alkavat muovautua omiin jalkoihin sopiviksi. ▲

**Oman  
osaamisen  
kehittämisen  
kengät jäävät  
aikapulan  
vuoksi monella  
kaappiin.**

## Kiperä kysymys



# Miten toimia, jos joutuu maalitetuksi?



TERHI HAUTAMÄKI



ISTOCK

# Ahdistavien kokemusten kanssa ei tule jäädä yksin. Yliopiston kuuluu tukea työntekijää häirintätilanteissa. Lähin apu on oma esihenkilö.

## **Katri Hartikainen, toimit työsuojelupäällikkönä Itä-Suomen yliopistossa. Millaista häirintää yliopistolaiset kohtaavat?**

Usein taustalla on arka, yhteiskunnallisesti kiinnostava tutkimusaihe. Tutkimuksen otsikko voi riittää syyksi. Yleinen häirinnän muoto on, että hyökätään somekanavilla sanallisesti ihmisen kimppuun. Aiheita on myös käsitelty epäasiallisesti esimerkiksi Ylilaudalla. Tutkijat ovat yleensä varautuneet siihen, että joistakin aiheista nousee herkästi somekeskustelua, mutta yhtä inhottavalta häirintä silti tuntuu sen kohteeksi joutuneista.

## **Milloin kritiikkiryöppyä voi pitää maalittamisena?**

Tutkimukseen ja sen menetelmiin kohdistuva kritiikki on yliopistomaailmassa normaalia, ja sellaista kritiikkiä pitää kestää. Maalittamisessa aletaan levittää perätöntä tietoa usealla kanavalla, yleensä valeidentiteettien takaa, ja mukaan lähtee enemmän porukkaa. Aletaan kaivaa epäolennaisia ja henkilökohtaisia asioita, ja keskustelussa hukkuu se, mistä lähdettiin liikkeelle. Usein aihetta ei oikeasti tunneta tai ymmärretä. Ihminen, joka on otettu maaliksi, yritetään vaientaa pelottelemalla. Hänelle voi tulla myös sähköpostia, jossa uhataan perhettä tai jopa henkeä.

## **Miten yliopisto toimii, jos työntekijää maalitetaan?**

Ensin tulisi keskustella oman esihenkilön tai lähijohtajan kanssa ja miettiä yhdessä, vaatiiko



tilanne toimenpiteitä. Yliopiston lakimiehiltä saa juridisia neuvoja: voiko kyse olla yksityisyydensuojan rikkomisesta tai kunnianloukkauksesta tai onko uhkaus niin vakava, että pitäisi kääntyä poliisin puoleen? Me työsuojelussa olemme tarvittaessa keskusteluapuna. Olen itse saattanut soittaa työntekijälle ja kysyä, miten hän voi. Työterveyshuollosta saa työterveyspsykologin apua.

## **Mitä somehäirinnän kohteeksi joutunut voi itse tehdä?**

Joskus on hyvä suojella itseään, ettei lue ihan kaikkea. Neuvomme, että ei kannata lähteä epäolennaisuuksiin ja henkilökohtaisuuksiin menevään keskusteluun mukaan. Somessa vastaajana voi olla myös yliopiston viestintä, joka hyvin tarkkaan seuraa keskusteluja ja auttaa tarvittaessa. Kannattaa ottaa kuvakaappaukset keskusteluista ja epäasiallisista viesteistä todisteeksi.

## **Miten työkaverit voivat tukea maalitettua kollegaa?**

He voivat tukea ihan normaalisti olemalla läsnä. Ihmisillä on aika korkea kynnyks lähteä tukemaan maalittamisen kohdetta julkisesti: siinä on pelko, että joutuu itse samaan. Emme neuvo, ettei saisi lähteä puolustamaan kollegaa. Totta kai saa, ja moni Twitterissä näin tekeekin. Kannattaa harkita, mihin keskusteluun ja mille alustalle lähteä. Usein puolustamisella ei saada sen kummempaa aikaan. Onneksi somemyrskyillä on tapana myös laantua nopeasti. ▲

# Maailmalta

KOONNUT:  
JARMO KALLUNKI

**390** Mt  
vs.  
**20** Mt

**Ihmisten arvioitu  
biomassa on lähes  
20-kertainen  
verrattuna  
maapallolla villinä  
elävien nisäkkäiden  
arvioituun  
biomassaan.**

LÄHDE: PNAS,  
DOI: 10.1073/pnas.2204892120

## Von der Leyen: Horisontti-ohjelma on mahdollinen

**EUROOPAN KOMISSION** puheenjohtaja **Ursula von der Leyen** tapasi Ison-Britannian pääministeri **Rishi Sunakin** helmikuussa. Tapaamisessa sovittiin niin kutsusta Windsor Frameworkista liittyen Brexitistä seuranneeseen Pohjois-Irlannin rajakäsymykseen. Von der Leyen sanoi, että neuvottelut Ison-Britannian liittymisestä Horisontti-ohjelmaan voidaan aloittaa heti, kun Windsor Framework on toimeenpantu. LÄHTEET: SCIENCE, UNIVERSITY WORLD NEWS



KUVA VEIKKO SOMERPURO

## YLIOPISTON KESKIJOHDESTA TUORE YHTEENVETO

**UUESSA** Journal of Higher Education Policy and Management -lehdessä **Louise C. Maddock** vetää yhteen korkeakoulujen keskijohtoa koskevaa kansainvälistä tutkimusta vuosilta 2010–2020. Maddockin review kattaa 87 keskijohtoa koskevaa journaliartikkelia, painottuen vahvasti Eurooppaan, Australiaan ja Pohjois-Amerikkaan. Artikkeleista neljä käsittelee Suomea.

Tutkimuksissa toistuvina tuloksina hän nostaa esiin keskijohdon epäselvästi määritellyt roolit sekä puutteellisen valmennuksen tai koulutuksen keskijohdon tehtäviin. Keskijohdon tehtävissä kuitenkin korostuvat hallinto, johtaminen ja akateemiset tehtävät. Keskijohtoon kuuluvat ihmiset rakentavat keskinäisiä kollegiaalisen tuen verkostoja, joiden kautta he oppivat toisiltaan ja saavat sekä ammatillista että emotionaalista tukea.

Maddockin mukaan useissa tutkimuksissa on havaittu keskijohdon tasapainoilevan akateemisen roolin ja johtajan roolin välillä, ja aikaa tutkimuksen tekemiselle jää vähän: joskus seurauksena voi olla "akateemisen uran kuolema". Tasapainoilua edellyttää myös keskijohdon rooli opetus- ja tutkimushenkilöstön ja ylemmän johdon välimaastossa. Keskijohdon kokemuksissa ongelmaksi määrittyy usein laajat vastuut mutta rajoitettu päätösvalta. Näillä ristipaineilla koetaan olevan huonoja vaikutuksia keskijohtoon kuuluvien ihmisten hyvinvointiin, vaikka työstä löytyy lukuisia positiivisia puolia kuten yksiköiden ja henkilöstön kehittämisen sekä omat urakehitysmahdollisuudet.

LÄHDE: MADDOCK (2023). DOI: 10.1080/1360080X.2022.2160888

## ChatGPT puhuttaa yliopistoväkeä ympäri maailmaa

**YHDYSVALTALAISEN** Open AI:n marraskuussa 2022 julkaisema tekoälybotti ChatGPT on puhuttanut maailman yliopistoväkeä. Heti julkaisun jälkeen heräsi kysymys, miten suhtautua ChatGPT:n käyttöön osana opintosuorituksia, kuten esseiden kirjoittamista. Yliopistot ovatkin laatineet nopeasti ohjeistuksia tekoälyn käytöstä opetuksessa. Suomessa ohjeistuksia on laadittu ainakin Helsingin yliopistossa ja Jyväskylän yliopistossa, ja pohdinta on käynnissä muuallakin.

ChatGPT puhuttaa myös tutkimuksessa. Nature raportoi vastikään testistä, jossa tutkijat laittoivat ChatGPT:n generoimaan 50 lääketieteen abstraktia, ja toiset tutkijat yrittivät erottaa generoidut abstraktit oikeista abstrakteista. Onnistumisprosentti oli 68, eli noin joka kolmas generoitu abstrakti höpläytti arvioijia. Lisäksi lähes kaikki generoidut abstraktit läpäisivät plagiaatintunnistuksen. Sciencen mukaan useat julkaisijat ja joulnealit ovatkin alkaneet laatia ohjeistuksia siitä, miten ne suhtautuvat tekoälyn käyttöön osana tutkimustekstin tuottamista.

Euroopan tasolla EU on osana digitalisaatiostrategiaa valmistellut jo muutaman vuoden ajan niin kutsuttua eurooppalaista lähestymistapaa tekoälyyn sekä siihen kuuluvaa lainsäädäntöpakettia. Pakettiin kuuluu myös koulutusta ja tutkimusta koskevaa sääntelyä. Neuvotteluja paketista on käyty jäsenjäsenvaltioiden kesken sekä Euroopan parlamentissa viime vuoden ajan.

LÄHTEET: NATURE, BIORXIV, SCIENCE, UNIVERSITY WORLD NEWS, EU



# 32%

**ChatGPT:n kirjoittamista 50 lääketieteen abstraktista meni tutkijoille läpi aitoina abstrakteina.**

LÄHDE: Nature,  
DOI: 10.1038/d41586-023-00056-7



KUVAT ISTOCK

## Suomi pärjää mukavasti EUA:n Autonomy Scorecardissa

**EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION** (EUA) julkaisi maaliskuussa University Autonomy in Europe IV -raporttinsa. Raportissa verrataan sarjan aiemmista osista tutulla tavalla 35 Euroopan maan yliopistojen autonomiaa neljällä ulottuvuudella: organisatorisella, taloudellisella, henkilöstöpoliittisella ja akateemisella. Suomi sijoittuu akateemisella ulottuvuudella toiseksi Viron jälkeen ja organisatorisella ulottuvuudella kolmanneksi Englannin ja Skotlannin jälkeen. Henkilöstöpoliittisella ulottuvuudella Suomi on sijalla 8. ja taloudellisella ulottuvuudella sijalla 15.

LÄHDE: EUA





# Kadonnutta työrauhaa etsimässä

Tieteentekijöiden liiton uuden puheenjohtajan Tero Karjalaisen agendalla on tieteen tekemisen työrauhan ja hyvinvoinnin rakentaminen. Hän kannustaa yliopistoja hyvällä henkilöstöpolitiikalla kilvoitteluun.



MINNA HIIDENSAARI



AKSELI MURAJA

”**M**inusta ette saa karismaattista lavasaarnaajaa”, tämän vuoden alussa kaksivuotisen kauden Tieteentekijöiden liiton puheenjohtajana aloittanut **Tero Karjalainen** lausahti valinnan selvittyä.

Saarnoja ei ehkä ole luvassa, mutta merkittävien asioiden ajamista kyllä. Karjalainen tiivistää tärkeimmät tavoitteensa puheenjohtajakaudella yhteen sanaan. ”Hyvinvointi.” Tieteen tekemiseen keskittymistä ja mielek-

kyyttä rapauttavat esimerkiksi pätkätyösuhteet ja jatkuvaan rahoituksen hakemiseen liittyvät paineet. Ne siirtyvät suoraan työssä jaksamiseen.

”Yksi uuden rahoitusmallin vioista on, että se on lähes kokonaan tulosperusteinen. Sellainen on poikkeuksellista myös kansainvälisestä näkökulmasta. Hankaluudet valuvat yksittäisille työntekijöille.”

Karjalainen viittaa hyvinvoinnista puhuesaan kaikkiin työntekijöihin.



## **Tero Karjalainen** *filosofian tohtori ja johtaja*

**Syntynyt:** Vuonna 1971 Savonlinnassa.

**Perhe:** Turvallisuusosalalla työskentelevä puoliso ja 20-, 23- ja 24-vuotiaat lapset.

**Työ:** Jatkuvan oppimisen keskuksen johtaja Itä-Suomen yliopistossa, Tieteentekijöiden liiton puheenjohtaja kaudella 2023–2024.

**Harrastukset:** Hiihtäminen, ahkera palloilulajien penkkiurheilu, jäsenyys kuopiolaisessa viskiseurassa.

### **Mistä tunnetaan työnteisöss?**

Lehmän hermoista. Kokonaisuuksien hahmottamisesta ja valmiudesta kyseenalaistaa totuttua.

### **Mistä ei tunneta?**

Voittanut naisten jalkapallon SM-pronssimitalin. Yrittänyt pysyä yhden ottelun ajan Jari Litmasen päällystakkina.

## ”Mitään hokkuspokkus-keinoja ei ole. Suurimmat haasteet koskevat sitä, miten onnistutaan usean samanaikaisen muutostrendin pyörteissä.”

”Meidän tulisi pystyä tekemään ratkaisuja, jotka tukevat jokaisen ydintekemistä. Miten taataan työrauha hallintoon, tutkimukseen, opetukseen?”

Karjalainen peräänkuuluttaa asiantuntevien tukipalveluiden riittävyttä. Myös lyhyt- ja pitkäkestoisten rahoitusinstrumenttien välinen jännite heijastuu hyvinvointiin. Työrauhaa tuo sekin, että ei luoda uusia, erillisiä rakenteita muutostilanteessa.

”Tunnistetaan olemassa olevat yhteisöt ja integroidaan muutostyö nykyisiin rakenteisiin. Mitään hokkuspokkus-keinoja ei ole. Suurimmat haasteet koskevat sitä, miten onnistutaan usean samanaikaisen muutostrendin pyörteissä. Digitalisaatioon, avoimeen tieteeseen ja vihreään siirtymään liittyvät toimet kasvattavat työvuorta entisestään.”

Tieteentekijöiden liiton jäsenet työskentelevät useilla sektoreilla.

”Voimme liittona tarjota jäsenillemme ammatti-identiteetin vahvistusta sekä tieteen-tekijäyhteisön. Kaikilla työpaikoilla ei välttämättä ole yhteisöä, jolla olisi tieteen-tekijän ammatti-identiteetti.”

Monipuoliset jäsenedut, kuten koulutustarjonta ja apurahoilla työskentelevien neuvontapalvelut tukevat uralla. Karjalainen tiedostaa myös kehittämisen paikan.

”Meillä on liittona ja yhdistyksinä tehtävää siinä, että jäsenemme kokisivat mielekkääksi liittomme jäsenyyden myös siinä tilanteessa, jossa he siirtyvät pois yliopistolta.”

Ulkomaalaisten jäsenten määrä liitossa on kasvanut voimakkaasti.

”Aikoinaan asetettu strateginen tavoite saada Suomeen lisää kansainvälisen taustan omaavia tieteen-tekijöitä toteutuu.”

Tilanne haastaa niin liittoa kuin tieteen-tekijöiden työpaikkoja.

”Liittona olemme valinneet, että työskentelemme kolmikielisesti.”

Kaikessa se ei ole mahdollista.

”Haemme mielekkäitä toimintamalleja siihen, että kaikki jäsenemme voisivat osallistua toimintaan täysivertaisesti.”

Samoin toimintamalleja yritetään löytää siihen, miten liitto voisi tukea suomen ja ruotsin oppimista.

### **HAUSSA HOUKUTTELEVA KAMPUS**

Tero Karjalaisen päätyö on Itä-Suomen yliopiston Jatkuvan oppimisen keskuksen johtajan pesti.

”Olen havainnut meidänkin henkilökuntamme olevan kuormittunutta. Uusia asioita tulee koko ajan. Pitäisi arvioida, mistä voimme luopua.”



## ”Osa asioista, kuten määräaikaisten työsuhteiden määrä ja niiden lyhyt kesto, vaikuttaisivat olevan ikuisuuskyksymyksiä.”

Työn mielekäs organisoiminen on siis myös henkilökohtaisella asialistalla. Ajankäytöllisesti Karjalainen on kaavaillut tekevänsä kuuden päivän työviikkoa, jota tahdittaa kolme tehtävää. Työ JOK:n johtajana ja yliopiston kampuskehittämisprojekti ovat hänen palkkatoitään, Tieteentekijöiden liiton puheenjohtajuus taas luottamustoimi. Riskit huomion hajoamiseen ovat tiedossa.

”Lähipiirikin tunnistaa, että nyt on mahdollista ajaa yli”, hän sanoo ja hymyilee rennon oloisena.

Kun täytyy keskittyä monen asian työstämiseen eri tahoilla, Karjalaisen reseptinä on tähän hetkeen keskittyminen, eli täyden huomion sijoittaminen kulloinkin käsillä olevaan asiaan. Hän on myös evästännyt lähijoukkojaan selkeällä käyttöohjeella.

”Jos näette, että en ole läsnä, herättäkää.”

Karjalaisen työhön kuuluu matkustamista Kuopion ja Joensuun kampusten välillä. Yhteisillä työmatkoilla, jotka voidaan taittaa yliopiston sähköautolla, hän mielellään keskustele kollegoiden kanssa.

Itä-Suomen yliopiston kampuskehittämisprojekti on aluillaan. Haussa on parempia kohtauksia. Tavoitteena on luoda alue, joka herättää halun mennä kampukselle.

Karjalaisella on kokemusta siitä, miten kahden fyysisesti erillään toimineen tutkimusryhmän saaminen samaan rakennukseen poiki

keskustelua ja sen pohjalta yhteisiä tutkimushankkeita. Ratkaisevasti sijoitettu kahvihuone saattaa johtaa urauurtavaan tieteeseen.

### VALLAN JAOSSA TARKISTAMISTA

Tieteentekijöiden liitossa vaikuttaminen on Karjalaiselle tuttua varapuheenjohtajakausilta 2007–2008 sekä 2019–2022. Ovatko yliopistomaailman haasteet oleellisesti muuttuneet viidetoista vuoden aikana?

”Osa asioista, kuten määräaikaisten työsuhteiden määrä ja niiden lyhyt kesto, vaikuttaisivat olevan ikuisuuskyksymyksiä.”

Toisaalta uuden muotoisessa yliopistossa on siirrytty edunvalvontakeskustelusta laajempaan yliopistokeskusteluun. Karjalainen käyttää vanhan mallisesta yliopistosta termiä ”tilivirastoyliopisto”. Henkilöstöpolitiikan putoaminen yliopistojen käsiin on kohdannut toteuttamisen osalta runsaasti kritiikkiä.

”Muutos tilivirastosta nykyiseen on jo yksin hallintokuorman kannalta ollut valtava. Valuvikoja jäi. On säilytettävä herkyys sen kanssa, missä pitäisi tehdä tarkistuksia.”

Karjalainen huomauttaa, että myös normistoa tarvittaisiin.

”Tulisiko esimerkiksi johtosäännöstä päättämisen olla yliopistoyhteisön monijäsenisen toimielimen tehtävissä? Yksi yksityiskohta, jossa olisi harkittava muutoksia on esimerkiksi tiedekuntaneuvostojen tehtävät. Aika

## ”Oleellista on osata esittää oikeita kysymyksiä, ei antaa vastauksia.”

monessa yliopistossa tiedekuntaneuvostojen rooli koetaan sellaiseksi, ettei esimerkiksi tiedekuntaneuvoston vaaleihin osallistumista koeta mielekkääksi.”

Karjalainen odottaa aikaa, jolloin yliopistot kilpailevat hyvällä henkilöstöpolitiikalla. Hän kannustaa yliopistoja aloitteelliseen vastuunottoon tieteen tekemisen pitkäjänteisen mielekkyyden rakentamisessa.

”Mistä löytyy se rohkea ensimmäinen yliopisto, joka irrottautuu omassa sisäisessä rahanjaossaan ministeriön rahanjakomallista?”

### **MAHDOLLISTAJA TAVATTAVISSA**

Kun Karjalainen reilut kaksi vuotta sitten aloitti Itä-Suomen yliopiston Jatkuvan oppimisen keskuksen johtajana, hän järjesti ensi töikseen henkilökohtaisen tapaamisen jokaisen 70 työntekijän kanssa. Hän myös toimitti kaikille oman elämäнкаaritarinansa kuvien muodossa.

”Halusin tutustua ihmisiin, mutta myös selvittää, mitä sellaista osaamista heillä on, mitä he eivät ole pystyneet vielä hyödyntämään. Jos on halua, kiinnostusta ja osaamista muuhunkin, se pitäisi uskaltaa tuoda esille. Saimme tehtyä joitain sisäisiä tehtäväjärjestelyjä näiden tapaamisten pohjalta.”

Karjalaiselle on tärkeää, että ihmiset kokevat voivansa lähestyä esihenkilöitä matalallaakin kynnyksellä. Hän nostaa esille kuvaavan

esimerkin. Yksi työntekijöistä kääntyi ovelta kahdenkeskisestä tapaamisesta lähtiessään ja lausui: ”Et muuten usko, kuinka paljon minua pelotti tulla tähän tapaamiseen.”

Taustalla vaikuttivat kielteiset, aiemmin tapahtuneet kokemukset vastaavan kaltaisessa tilanteessa henkilön työuralla.

Alkuvaiheeseen kuului myös yksikön sisäisen johtamisen järjestäminen uuteen uskoon.

”Totesin, että en voi olla 70 ihmisen lähijohtaja.”

Nyt Jatkuvan oppimisen keskus on jaettu viiteen ryhmään, joilla on oma lähijohtaja. Sisäisen toiminnan kehittäminen jatkuu.

”Muun muassa ryhmäohjautuvuuden kehittämisessä on tehtävää.”

Karjalainen sanoo tunnistavansa itsessään halun edistää yhteisiä asioita ja vaikuttaa. Jo kouluaikoina hän oli mukana oppilaskunnassa. Tieteentekijöiden Kuopion-yhdistykseen hän päätyi sovelletun fysiikan laitoksella toimiessaan. Johtamisfilosofiansa käytäntöjä hän on kartuttanut myös neljäntoista vuoden ajan nuorten jalkapallovalmentajan vinkkelistä. Hän kuvaa itseään johtajana ennen kaikkea mahdollistajaksi. Se, että antaa toiselle mahdollisuuden loistaa ja kehittyä, tapahtuu silmien avaamisen kautta.

”Oleellista on osata esittää oikeita kysymyksiä, ei antaa vastauksia. Direktio-oikeuden kautta ei johdeta ihmisiä. Jos siihen joutuu

vetoamaan, on jo menettänyt pelin.”

Mahdollistaja kertoo käyttävänsä itsestään myös sanaa ”parittaja”. Onnistuneiden kohtaamisten ammattilainen sanoo nyt olevansa uuden haasteen äärellä.

”En voi käyttää kahta vuotta ainoastaan ihmisiin tutustumiseen.”

### **VALEFYYSIKON LABORATORIO**

Lääketieteellisestä fysiikasta väitellyt Karjalainen kuvailee itseään ”valefyysikoksi”. Hän sanoo myös tunnistavansa itsessään aika ajoin huijarisyndrooman. Karjalainen on sukunsa ensimmäinen yliopistossa kouluttautunut.

”En ole kova tieteentekijä. Luontaiset taipumukseni ovat enemmän ihmisten johtamisessa. Jos olisin nyt nuori Tero, lähtisin todennäköisesti opiskelemaan sosiologiaa ja sosiaalipsykologiaa.”

Työuran etenemisen askeleet ja henkilökohtaiset kiinnostukset ovat jäljitettävissä lukion jälkeiseen aikaan, jolloin hän haki opiskelemaan sekä lääketiedettä että tekniikkaa. Ensimmäisen opiskeluvuoden hän vietti LUT:in (silloin LTKK) listoilla. Armeijan ja RUK:n jälkeen Karjalainen opiskeli avoimessa yliopistossa vuoden ajan kasvatustieteitä ja psykologiaa.

Akateeminen lamppu syttyi toden teolla, kun hän oli kuuntelemassa sairaalafysiikon esitelmää Kuopion yliopistossa.

”Sairaalafysiikassa yhdistyvät ihmisen biologia, luonnontieteet ja teknologia.”

Huijarisyndroomaa tai ei, Karjalainen teki pro-gradunsa Kuopion yliopistollisen sairaalan sädehoito-osastolla ja oli matkalla kohti sairaalafyysikkoutta. Gradun viimeistelyn aikaan hän sai kuitenkin puhelun, jossa kyseltiin halukkuutta lähteä Bostoniin tutustumaan uuteen tutkimusalueeseen. Niinpä tuore maisteri lensi meren taakse kahden kuukauden ikäisen esikoisen ja vaimonsa kanssa. Väitöskirjatutkimuksen käynnistelyn lisäksi hän valmisteli Bostonista käsin uuden ultraäänilaboratorion perustamista Kuopioon.

### **PERINTEITÄ RIKKI**

Omien taipumusten ja karttuneen osaamisen hedelmistä kertoo sekin, että Karjalainen on urallaan ylittänyt perinteisiä raja-aitoja. Yleensä laitoksen johtajaksi valitaan väitöskirjan maaliin saanut, mutta Karjalaisen vuoden pesti sovelletun fysiikan laitoksen johtajana toteutui ennen kuin hänestä tuli tohtori.

Perinteitä rikottiin myös, kun Itä-Suomen yliopiston opiskelijat valitsivat hänet uitettavaksi professoriksi.

Eräs mieleen jäävimmistä palautteista tuli sukutapaamisessa.

”Serkun puoliso totesi, että vaikka olet akateemisissa piireissä, olet edelleen hyvä tyyppi. Otin sen positiivisena palautteena.” ▲

# Dreaming of tenure in Finland?

The Finnish Supreme Court says  
that you shouldn't.

 PETRI MÄNTYSAARI, PROFESSOR, COMMERCIAL LAW  ISTOCK

**T**enure or its equivalents mean a strong level of protection of the employment relationship of permanent research and teaching faculty at universities. In its decision of 10 January 2023 (KKO 2023:1), the Supreme Court of Finland wiped out the protection of tenure at Finnish universities for no proper reason.

## **THE PROTECTION OF TENURE AS A CORNERSTONE OF ACADEMIC FREEDOM**

Historically, the protection of tenure has had a strong connection to two countries. The

protection of tenure has its roots in Germany. Faculty members at German universities traditionally have been protected by their civil servant status and *Lehrfreiheit*. In the US, the Statement of Principles on Academic Freedom and Tenure adopted by the American Association of University Professors (AAUP) in 1940 was inspired by the Humboldtian principles, *Lehrfreiheit* and the strong protection of faculty under the German model. AAUP's 1940 Statement was also designed to balance the large powers vested in university boards. The 1940 Statement is applied generally in American higher education.





Both the German model and AAUP's 1940 Statement are ways to protect academic freedom. Both have influenced international practices.

Internationally, the most important legal act protecting academic freedom and tenure is UNESCO's 1997 Recommendation concerning the Status of Higher-Education Teaching Personnel. The 1997 Recommendation requires a wide range of institutional rights as well as rights and freedoms that protect higher-education teaching personnel. Moreover, the Recommendation addresses the terms and conditions of employment, among other things.

### **THE BALANCING OF FUNDAMENTAL RIGHTS**

Different fundamental rights and the fundamental rights of different parties should be balanced to ensure the internal coherence of the legal system. The case-law of the European Court of Justice requires a fair balance. It is customary to seek a balance between different fundamental rights when interpreting the Finnish Constitution.

The protection of tenure as one of the cornerstones of academic freedom is no exception. It is not unlimited. For example, it must be constrained by financial reasons under exceptional circumstances because there will be no academic freedom for anybody without the continuous existence of the university.

The protection of tenure has been balanced in various ways in Germany, in American practice and under UNESCO's 1997 Recommendation. In Germany, the

civil servant status of permanent faculty guarantees a very high level of protection against dismissal.

### **THE DECISION OF THE FINNISH SUPREME COURT**

Let's turn to Finland. Before the entry into force of the Universities Act of 2009, research and teaching faculty were protected by their status as civil servants. The tenure of permanent faculty was as strong as it was and still is in Germany and the US.

The status of university faculty changed in 2010. Faculty were now regarded as employees under the Employment Contracts Act.

This said, it was not the intention of the parliament to reduce academic freedom. Finland is bound by its obligations under international and European law. Finnish courts are bound by the Charter of Fundamental Rights of the European Union that guarantees academic freedom. Academic freedom was and still is protected by section 16.3 of the Finnish Constitution as a fundamental right.

One of the major issues therefore is what academic freedom means. If you have read this far, you already know that the protection of the permanent employment relationships of faculty employed following rigorous evaluation is regarded as one of the cornerstones of academic freedom in Europe, in the US and worldwide. You also know that all fundamental rights must be balanced.

This should have been known by the Finnish Supreme Court as well. Unfortunately, the Finnish Supreme Court does not seem properly to have understood academic

## Science and higher education policy

**“One of the major issues therefore is what academic freedom means.”**

freedom in its decision of 10 January 2023. The Supreme Court said that an employer may choose the initial group of employees subject to negotiations about dismissals on production-related or economic grounds and is then free to choose the people that will be dismissed within that group. Universities are no exception. This obviously wipes out the strong protection of tenure in Finland as university management is given the right to sack any employee on the same grounds.

The Supreme Court did mention sections 32.3 and 6 of the Universities Act and accepted that these provisions are based on section 16.3 of the Finnish Constitution that guarantees the freedom of science, the arts and higher education. However, the Supreme Court did not understand the scope and contents of academic freedom. According to the Supreme Court, academic freedom means freedom of research and teaching, in particular the right of the researcher to determine what shall be researched and how it shall be researched, and the right of the teacher to determine what shall be taught and how it shall be taught. If accepted, this would reduce academic freedom to freedom of expression guaranteed

by section 12 of the Finnish Constitution and Article 11 of the Charter and render section 16.3 of the Finnish Constitution and Article 13 of the Charter rather meaningless. While any individual is protected by freedom of expression, academic freedom obviously is limited to academia and unlikely to benefit people that are unemployed after being sacked by the university.

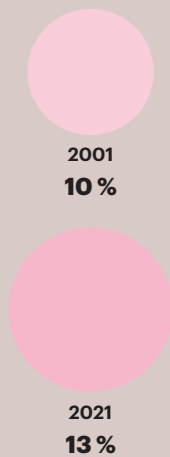
The Supreme Court expressly stated that “the freedom of science and higher education does not mean that the university would not in the same way as other employers have a right to reorganise its activities and then carry out necessary actions involving the personnel.” As regards the rational and necessary grounds for the balancing of different fundamental rights in this case, the Supreme Court said nothing. This signals low argumentation quality.

The Supreme Court did not understand that the protection of the tenure of permanent research and teaching faculty must be interpreted as one of the cornerstones of academic freedom and that academic freedom cannot exist outside academia. The judges do not seem to have understood what they were doing and the wider implications of the decision. ▲

## Tutkimuksen ammattilaiset

Suomessa on valmistunut 20 vuodessa yli 33500 tohtoria. Eniten tohtoreita on terveystieteiden ja hyvinvointialoilla. Valtaosa työllistyy noin vuosi valmistumisensa jälkeen.

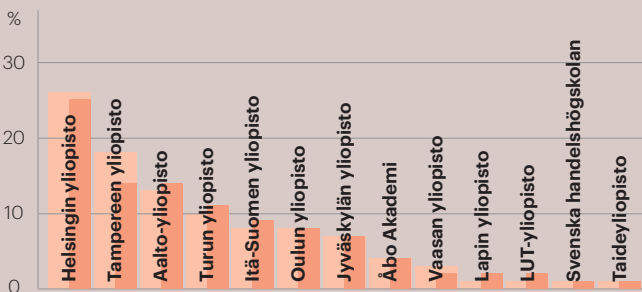
### Tohtorikoulutettavien määrä on kasvussa



**VUONNA 2021** Suomessa oli 18 749 tohtoriksi opiskelevaa, joista valmistui 8,6 prosenttia. Tohtorintutkintoa opiskelevien määrä on lisääntynyt vuosien 2001–2021 välillä 13 492:stä 18 749 opiskelijaan, mutta opiskelijoiden ja tutkintojen välisessä suhteessa ei ole tapahtunut merkittäviä ”tuottavuusmuutoksia”. Vuonna 2001 tohtoreita valmistui 8,9 prosenttia, kun kaksi vuosikymmentä myöhemmin luku oli 8,6 prosenttia. Kahdessa vuosikymmenessä Suomeen on valmistunut keskimäärin 1 597 tohtoria vuosittain. Useat yliopistot käyttävät nykyisin tohtoriopiskelijoista nimikettä väitöskirjatutkija.

Jos tarkastellaan väitöskirjatutkijoiden määrää suhteessa perustutkinto-opiskelijoihin, väitöskirjatutkijoiden määrä on hieman lisääntynyt kahden vuosikymmenen aikana. Kun vuonna 2001 heitä oli 10 prosenttia, niin vuonna 2021 väitöskirjatutkijoita oli 13 prosenttia.

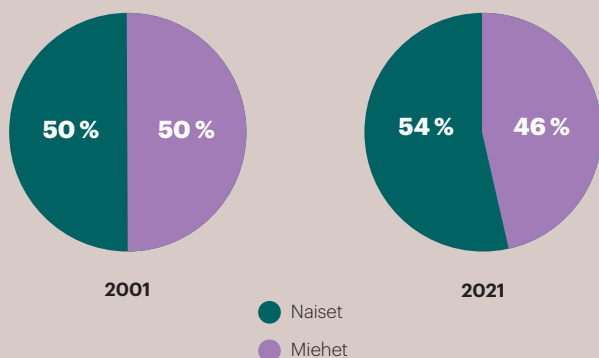
### Väitöskirjatutkijoiden määrä yliopistoittain



**NOIN NELJÄNNEKSEN** Suomen väitöskirjatutkijoista opiskelee Helsingin yliopistossa. Yliopistojen välillä ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia väitöskirjatutkijoiden osuuksissa.

2001 2021

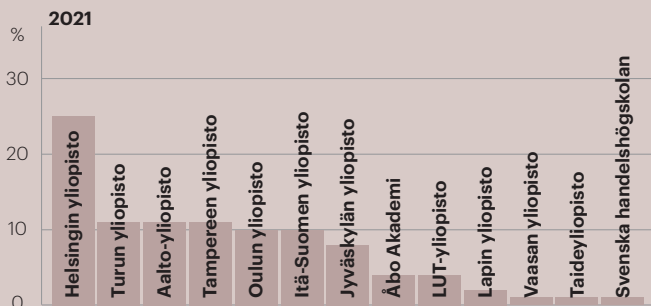
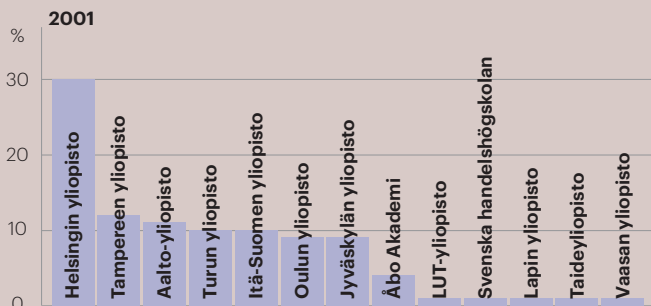
## Murtuvatko lasikatot vähitellen?



### NAISTEN MÄÄRÄ

väitöskirjatutkijoista on lisääntynyt vuosien 2001 ja 2021 välillä. Vuonna 2001 sukupuolten välillä ei ollut eroa, mutta vuonna 2021 naisten määrä väitöskirjatutkijoista oli kohonnut 54 prosenttiin. Yliopistojen monimuotoisuus lisääntyy myös tästä näkökulmasta.

## Yliopistojen väliset erot ovat tasaantuneet



Yliopistojen väliset erot tohtorintutkinto-osuuksissa ovat viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kaventuneet. Tämä viittaa välillisesti myös siihen, että sivistys lisääntyy eri puolella Suomea. Se on pienen kansakunnan vahvuus ja mahdollisuus.

**76 %**  
tohtoreista oli työssä vuonna 2021.  
11% tohtoreista oli muuttanut pois Suomesta.

LÄHTEET: TILASTOKESKUS, VIPUNEN

# Yhteys toisiin parantaa työhyvinvointia

Verkostoitumisesta saa monia hyötyjä,  
mutta joskus se voi olla myös haitaksi.  
Omaa kykyään verkostoitua voi kehittää.



MARIKA LEHTO



ISTOCK

**V**erkostoitumisen hyödyt nähdään usein liian yksipuolisesti. Toisten ihmisten tunteminen ja uusiin tutustumisen ei edistä vain työn tuloksia, vaan monin tavoin myös työhyvinvointia. Näin sanoo Työterveyslaitoksen erityisasiantuntija **Maarit Kaartinen**.

”Esimerkiksi pelkästään tieto siitä, että ihan kaikkea ei tarvitse osata ja hoksata itse, voi rauhoittaa ja lisätä omaa jaksamista.”

Lähtökohtaisesti verkostoituminen edistää esimerkiksi yliopistoissa jokaisen ammattilaisen hyvinvointia työtehtävästä riippumatta. Verkoston ydin on luottamuksellinen, vastavuoroinen ihmissuhde, jossa molempien osapuolten tarpeet tulevat ymmärretyiksi ja täytetyiksi.

”Kyse on paitsi perusinhimillisestä tarpeesta tulla kuulluksi ja nähdyksi, myös tarpeesta olla itse merkityksellinen. Verkostossa saa käyttää omaa osaamistaan toisten hyväksi”, verkostoja tutkinut kauppatieteiden tohtori **Timo Järvensivu** sanoo.

### **VERKOSTOSTA ON HYÖTYÄ MUUTOKSESSA JA UUDEN OPPIMISESSA**

Tietyissä työtehtävissä ja tilanteissa verkostot voivat auttaa omaa jaksamista erityisen paljon. Mahdollisuus jakaa toisten kanssa niin iloa, pulmia kuin kritiikkiä on tärkeää esimerkiksi sellaisille tutkijoille ja muille akateemiselle ammattilaiselle, jotka työskentelevät hyvin itsenäisesti tai yksin.



## Työhyvinvointi

Pandemian jäljiltä moni on etätöissä. Kaartinen vinkkaa, että kotonakin kannattaa pyytää tuttuja esimerkiksi Teams-kahveille. Etätöyläiset tai muuten yksin työskentelevät voivat myös sopia aika ajoin yhteisestä lounaasta tai soitella kuulumisia muuten vain. Hyvinvoinnin kannalta olennaista on muistaa, ettei kohtaamisissa tarvitse aina puhua töistä.

”Voi ihan sopia, että tänään tarjotaan itselle ja toisille tauko. Se on tärkeää työhyvinvoinnin ja palautumisen näkökulmasta”, Kaartinen muistuttaa.

Työpaikalla tai työn kautta solmituista ihmissuhteista voi rakentua tärkeitä harrastus- tai keskusteluporukoita vapaa-ajalle.

”Ryhmät, jotka saavat irrottautumaan työstä ja virkistäytymään, ovat tärkeitä myös työn tekemisen kannalta”, lisää Kaartinen.

Toisissa tilanteissa työhyvinvointia voi edistää nimenomaan töistä puhuminen. Järvensivun mukaan verkostoista on erityistä hyötyä silloin, kun pitää oppia ja kehittää uutta tai eletään keskellä muutosta. Murroksessa ihminen voi saada toisilta paitsi ideoita ja intoa, myös turvaa.

”Muutoksessakin voi löytää turvallisuutta, jos huomaa, ettei ole yksin. Ja jos on paljon erilaisia verkostoja eri suuntiin, ei ole niin riippuvainen vain yhdestä rakenteesta. Jos yksi tuoli alkaa murentua alta, on muitakin”, Järvensivu kuvailee.

### **PANOSTA KONTAKTIEN LAATUUN, EI MÄÄRÄÄN**

Mikä tahansa muiden ihmisten kontaktointi ei lisää omaa hyvinvointia. Kaartinen kannustaa pohtimaan juuri omia tarpeita. Tärkeää on myös ajoitus. Jos oma työ- ja elämäntilanne on kovin kiireinen, kuormaa ei kannata lisätä verkostoitumisen paineella.

”Mieluummin kannattaa miettiä, miten käyttäisin vaativassa tilanteessa hyväkseni minulla jo olevaa verkostoa”, Kaartinen vinkkaa.

**”Kehottaisin löytämään sellaiset suhteet, jotka antavat paljon ja joiden kautta pystyy tekemään merkityksellisiä asioita.”**

Myös Järvensivu kehottaa satsaamaan mieluummin kontaktien laatuun kuin määrään. Yksi tai kaksi vastavuoroista, luottamuksellista suhdetta kollegaan on yleensä parempi kuin sadat pinnallisemmat kontaktit.

”Kehottaisin löytämään sellaiset suhteet, jotka antavat paljon ja joiden kautta pystyy tekemään merkityksellisiä asioita.”

Työstä ja ihmisestä riippuen myös sosiaalisessa mediassa ja sen runsaissa kontakteissa voi olla puolensa. Kiireisessä elämäntilanteessa esimerkiksi someryhmässä keskusteleminen voi olla helppo ja nopea tapa jakaa ja inspiroitua.

Työhyvinvoinnin kannalta digitaalisessa verkostoitumisessa on myös vaaransa. Järvensivu muistuttaa, että somen algoritmit rakastavat paitsi samanmielisten kuplautumista, myös vastakkainasettelua. Somekeskusteluiden väärinymmärrykset ja kärjistetty kritiikki voi tuntua pahalta.

Kaartinen puolestaan muistuttaa, että vaikka somessa olevat ammatilliset verkostot tuntuivat mielekkäiltä, kenenkään ei ole hyvä elää koko aikaa kännykkä kädessä.

”On hyvä pohtia, millä tavalla pystyy irrottautumaan työstä, jos puhelin kilkattaa viesteistä myös iltaisin.” ▲



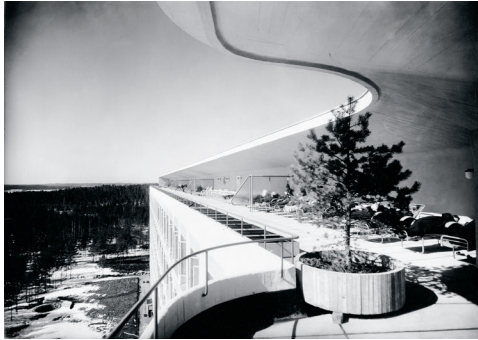


## Verkostoitumista voi opetella

- Jos ajatus vieraista ahdistaa, katso lähelle. Voitko syventää jo olemassa olevia suhteitasi?
- Tartu sattumiin. Jos joku pudottaa hansikkaan käytävällä, käy juttusille. Jokainen kohtaaminen on mahdollisuus, eikä se vie aikaa.
- Massatilaisuudet eivät ole ainoa vaihtoehto. Pyydä yhtä ihmistä kerrallaan kahville tai avaa tutussa kahviseuraa erilainen keskustelu kuin yleensä.
- Etätyöntekijä tai muuten yksin työskentelevä voi hakeutua yhteisiin työskentelytiloihin.
- Verkostoitumista on myös perustaa someryhmä tai kommentoida ja keskustella aktiivisesti somessa.
- Tarkkaile muita. Millä tavalla he käyvät juttusille tai ottavat kontaktia?
- Vahvista itsessäsi tunnetta siitä, että vieras ei ole pelottava. Jos uusiin ihmisiin tutustuminen arveluttaa, muistele elämästäsi edes yhtä ihmissuhdetta, josta olet saanut paljon. Voisiko nytkin olla mahdollista rakentaa edes yksi uusi suhde?
- Näe toinen kiinnostavana ihmisenä, älä välineenä. Jokaisella on jokin asia, mikä on hänelle merkityksellinen. Yritä löytää itsestäsi aito kiinnostus toisen asiaa kohtaan riippumatta siitä, jaatko saman kiinnostuksenkohteen itse.
- Syvennä keskusteluja kysymällä toisen ammatillisista unelmista ja tarpeista. Kysy, mistä hän haaveilee ja innostuu, ja missä hän on hyvä.
- Rakenna luottamusta jakamalla osaamistasi ja kertomalla avoimesti myös haaveistasi ja epäonnistumisistasi.
- Hyvässä verkostoitumisessa ei voi etukäteen tietää, mikä siinä on hyvää ja arvokasta.
- Mikään suhde ei pysy kunnossa yhdellä tapaamisella, vaan sitä pitää pitää yllä.

# Inspiraatio

## Arkkitehtuuri



## Humaani Aalto-arkkitehtuuri

Aalto-kohteiden sarjaa valmistellaan ehdolle Unescon maailmanperintökohteeksi.

**13** Aalto-arkkitehtuurikohteen sarjaa ehdotetaan maailmanperintökohteeksi. 1930–1970-luvuilla valmistuneet Aalto-kohteet alkavat Paimion parantolasta (1933–1988) ja päättyvät Finlandia-taloon (1971, 1975). Muut sarjan kohteet ovat Aaltojen koti Helsingissä (1936), Sunilan asuinalue Kotkassa (1936–1954), Villa Mairea Noormarkussa (1939), Säynätsalon kunnantalo (1952), Jyväskylän Seminaarinmäen alue (1954–1989), Muuratsalon koetalo Jyväskylässä (1954), Aalto-ateljee Helsingissä (1954), Kansaneläkelaitoksen pääkonttori (1956), Helsingin Kulttuuritalo (1958), Kolmen Ristin kirkko Imatralla (1958) sekä Seinäjoen hallintokeskus ja Lakeuden Risti (1960–1987).

Museovirasto valmistelee Unescolle Humaanin Aalto-arkkitehtuuri -ehdotuksen. Se toimitetaan Unescon maailmanperintökomitealle 1.2.2025 mennessä.

KUVA GUSTAF WELIN / ALVAR AALTO MUSEUM

## Kirja

## Maamme lahjakkain suku?

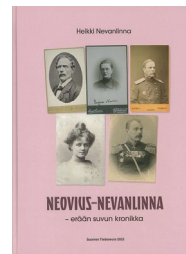
**S**enaattori, kenraali, korkeimman oikeuden presidentti, kansanedustaja, Suomen Punaisen Ristin veripalvelun ja Lotta Svärd-järjestön johtaja, professori, kirkkoherra, lääkäri, pankinjohtaja, arkkitehti, kirjailija, muusikko... Helpompi olisi luetella virat, joissa tämän suvun edustaja eivät ole toimineet. **Heikki Nevanlinna** itse on geofysiikan dosentti, toiminut ilmatieteen laitoksen tutkimusjohtajana ja kirjoittanut vinon pinon

tietokirjoja. Suvun lahjakkuus fokuoitetuu matematiikkaan: seitsemän heistä on toiminut matematiikan professoreina. Tunnetuin on kokonaisen uuden oppirakennelman luonut **Rolf Nevanlinna**, josta on kirjassa pienoiselämäkerta. Myös Rolf Nevanlinnan synnit naisten puolustajana perataan likaisia yksityiskohdita myöten. Monet muut jäävät pelkiksi nimiksi välillä liiankin luettelomaisessa kronologiassa.

**Pekka Wahlstedt**

**Neovius-Nevanlinna – erään suvun kronikka.**

Heikki Nevanlinna. Suomen tiedeseura 2022. 203 sivua.



# Tekoäly & journalismi

Säätiö pyytää hakemuksia tutkimushankkeista, joissa perehdytään journalismiin ja tekoälyn suhteeseen.

Haku on kaksivaiheinen. Ensimmäinen vaihe päättyy 15.5.2023. Säätiö on varautunut rahoittamaan kahta tai useampaa hanketta enintään 500 000 eurolla.

*Lisätietoja: [hssaatio.fi](https://hssaatio.fi)*

## 2 x Historiallinen näyttely

KUVA KANSALLISMUSEO



### **Kiehtova Pompei**

Kansainvälinen menestysnäyttely kertoo Pompejin ja Herculaneumin kaupunkien tuhosta, asukkaiden arjesta ja heidän kohtaloistaan. Samalla se tuo esiin harvemmin kerrotun tarinan uhkarohkeasta merioperaatiosta ja yrityksesestä pelastaa kaupunkien asukkaat valta-valta tuholta Vesuviuksen tulivuoren purkautuessa vuonna 79 jaa.

### **Pako Pompeijista**

Merikeskus  
Vellamo, Kotka  
1.10.2023 asti.

### **Ruoan historiaa**

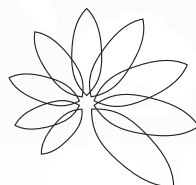


KUVA NICLAS WARIUS

### **Suola, sokeri ja sitruuna.**

Ruuanlaitto  
1700- ja 1800-luvuilla. Loviisan kaupunginmuseo  
3.3.2024 saakka.

Mitkä raaka-aineet olivat käytössä, mitä ruokalajeja pantiin pöytään ja miltä ruoka maistui satoja vuosia sitten? Näyttely kertoo, miten ruokakulttuuri on muuttunut ja mitkä asiat ovat säilyneet meidän päivimme asti.



HELSINGIN  
SANOMAIN  
SÄÄTIÖ

# Miten kannattaa toimia tessittömän työnantajan kanssa?

Kun työnantaja ei kuulu työehtosopimuksen piiriin, työsopimuksen teossa on oltava huolellinen. Apua työehdoista sopimiseen saa omasta liitosta.

 EEVA YLITALO

### **Mikä merkitys tessillä on työsuhteen solmimisessa, Tieteentekijöiden liiton lakimies Esa Schön?**

Työehtosopimus eli TES on sopimus, jonka työntekijää edustava ammattiliitto ja työnantajaa edustava työnantajaliitto ovat neuvotelleet. Työehtosopimus varmistaa työntekijälle laissa määriteltä paremmat oikeudet työelämässä. Työehtosopimuksessa on määriteltä esimerkiksi alan palkoista ja palkankorotuksista, minimipalkoista, työajoista, lomista ja lomarahoista. TES määrittää myös palkalliset sairauslomat, perhevapaat ja henkilöstön edustusjärjestelmän.

Jos työehtosopimus on yleissitova, alalla toimivan työnantajan on noudatettava sitä vähimmäistasonaan solmimissaan työsopimuksissa. Yleissitovat työehtosopimukset on listattu Finlexin sääöstietopankkiin.

### **Miten kannattaa toimia, jos on solmimassa työsuhteen työnantajan kanssa, jolla ei ole voimassa olevaa TES-sopimusta? Minkälaisiin asioihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota?**

Työehtosopimuksessa sovitaan yleensä esimerkiksi palkoista ja palkankorotuksista, työajoista, lomista ja lomarahoista. TES mää-

rittää myös palkalliset sairauslomat, perhevapaat ja henkilöstön edustusjärjestelmän.

Jos työnantajaa sitovaa työehtosopimusta ei ole voimassa, kaikki pohjautuu henkilökohtaiseen työsopimukseen. Kaikista työsuhdetta koskevista asioista pitää siis sopia siinä. Työsopimus kannattaa tehdä aina kirjallisena, myös niissä tapauksissa, joissa TES on olemassa. Näin säilyy muistissa, mitä on sovittu.

Työsopimukseen pitää kirjata esimerkiksi, miten palkankorotukset ja palkka määräytyvät, sopia lomarahasta ja sairausajan palkasta sekä perhevapaan aikaisesta palkanmaksuvelvollisuudesta.

**Työehtosopimuksen  
yleissitovuuden voi  
tarkistaa sivulta  
finlex.fi ->  
viranomaiset ->  
työehtosopimukset**

### **Minkä verran liittoon tulee kysymyksiä koskien työnantajaa, joka ei ole tessin piirissä? Millaisia tapauksia nämä yleisimmät ovat?**

Tieteentekijöillä tämä ei ole kovin yleistä. Lähinnä tämä voi koskea pieniä yhdistyksiä tai yrityksiä, joissa ei ole työehtosopimusta, mutta joissa työskentelee jäseniämme.

### **Millaisissa tilanteissa voi tulla ongelmia tessittömän työnantajan kanssa, jos asioita ei ole määritelty kunnolla työsopimuksessa?**

Työsuhteen päättämistilanteet ja työsuhteen ehdot voivat aiheuttaa ongelmia. Siitä, mitä on sovittu, voi olla epäselvyyksiä. Liitolta saatetaan kysyä neuvoa myös tilanteessa, jossa työnantaja haluaisi muuttaa työsuhteen ehtoja. Liitosta saa neuvoja, miten tällaisessa tilanteessa kannattaa toimia. Liiton palveluita kannattaa hyödyntää myös sopimuksen teko- vaiheessa. Tarkastelemme ja kommentoimme mielellämme työsopimuksia. Tällöin erimielisyyksiä ei todennäköisesti tulekaan, ja vältetään tulkintaepäselvyyksiltä ja -riidoilta. Sopimuksen muuttaminen jälkikäteen on yleensä huomattavasti vaikeampaa. ▲

# PROFESSORILIITON KEVÄTSEMINAARI 2023

Pörssitalo, Helsinki, 21.4.2023 klo 12:15–15:15

## TIEDEPOLITIikka TULEVALLA VAALIKAUDELLA

11:00–12:15

Lounas

12:15

### SEMINAARIN AVAUS

**Jukka Heikkilä**, puheenjohtaja, Professoriliitto

12:25

### HYVÄ JOHTAMINEN YLIOPISTOISSA

Yliopistolakia vai osaamista kehittämällä parempaan johtamiseen?

**Jari Stenvall**, professori, Tampereen yliopisto

Johtamisjärjestelmä ja johtaminen yliopistoissa

**Antti Syväjärvi**, rehtori, Lapin yliopisto

Autonomia, ohjaus ja johtaminen

**Anita Lehtikainen**, kansliapäällikkö, opetus- ja kulttuuriministeriö

Kysymyksiä ja keskustelua

13:40–14:00

### KAHVITAUKO

14:00

### NÄKÖKULMIA TULEVAAN HALLITUSOHJELMAAN

Kestävää kasvua ja hyvinvointia

**Nina Kopola**, pääjohtaja, Business Finland

Yliopistonäkökulmia tulevalle hallituskaudelle

**Ilkka Niemelä**, rehtori, Aalto-yliopisto

Vaaleissa opiskelijoilla on paljon pelissä

**Lotta Leinonen**, hallituksen puheenjohtaja, Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL

Kysymyksiä ja keskustelua

Juontajan loppusanat

15:15

### TILAISUUS PÄÄTTY

Seminaarin juontaa toimittaja **Anna Lehtusvesi**.  
Ilmoittaudu mukaan viimeistään 10.4. osoitteessa  
[www.professoriliitto.fi](http://www.professoriliitto.fi) > Ilmoittaudu tapahtumiin.  
Seminaaria voi seurata myös verkkolähetyksenä liiton sivuilla.



PROFESSORILIITTO  
PROFESSORSFÖRBUNDET  
FINNISH UNION OF UNIVERSITY PROFESSORS

# Yhteystiedot



## PROFESSORILIITTO - PROFESSORSFÖRBUNDET

Rautatieläisenkatu 6  
00520 Helsinki

Puheenjohtaja  
**Jukka Heikkilä**  
jups@professori.fi  
puh. 045 657 5757

Toiminnanjohtaja  
**Tarja Niemelä**  
puh. 050 340 2725

Järjestöpäällikkö  
**Raija Pyykkö**  
puh. 09 4250 7011

Työsuhdepäällikkö  
**Leevi Mentula**  
puh. 040 521 8319

Talousvastaava  
**Anne Lehto**  
puh. 09 4250 7013

Järjestösihteeri  
**Mia Rikala**  
puh. 09 4250 7012

Viestintäpäällikkö  
**Leena Kurkinen**  
050 531 5465

Liiton toimisto:  
09 4250 700

Sähköpostiosoitteet:  
etunimi.sukunimi@professoriliitto.fi  
[www.professoriliitto.fi](http://www.professoriliitto.fi)



## TIETEENTEKIJÄT - FORSKARFÖRBUNDET

Rautatieläisenkatu 6  
00520 Helsinki

Puheenjohtaja  
**Tero Karjalainen**

Toiminnanjohtaja  
**Johanna Moiso**  
puh. 020 758 9612

Johdon assistentti  
**Elisa Rantoharju**  
puh. 0207 589 624

Lakimies  
**Salla Viitanen**  
Toimivapaalla

Taluspäällikkö  
**Sanna Hoikka**  
puh. 020 758 9613

Erityisasiantuntija  
**Miia Ijäs-Idrobo**  
puh. 0207 589 622

Kehittämisasiantuntija  
**Ira Laitakari-Svärd**  
puh. 020 758 9615

Viestintäpäällikkö  
**Eevastiina Aho**  
puh. 0207 589 623

Viestintäsuunnittelija  
**Milla Talassalo**  
puh. 0207 589 625

Jäsenpalvelut

Jäsenpalveluasiantuntija  
**Marsa Nyqvist-Hämäläinen**  
puh. 0207 589 614  
[jasenpalvelu@tieteentekijat.fi](mailto:jasenpalvelu@tieteentekijat.fi)  
arkisin klo 9–16 puh. 020 758 9619  
[lakiasiat@tieteentekijat.fi](mailto:lakiasiat@tieteentekijat.fi)

Sähköpostiosoitteet:  
etunimi.sukunimi@tieteentekijat.fi  
[www.tieteentekijat.fi](http://www.tieteentekijat.fi)



## YLIOPISTOJEN OPETUSALAN LIITTO YLL - FÖRBUNDET FÖR UNDERVISNINGSEKTORN VID UNIVERSITETEN YLL

Rautatieläisenkatu 6  
00520 Helsinki

Puheenjohtaja  
**Santeri Palviainen**  
puh. 040 537 6211  
santeri.palviainen@oulu.fi

Järjestötoiminnan assistentti  
**Rosa Hawela**  
puh. 020 748 9552  
rosa.hawela@oaj.fi

Erityisasiantuntija  
**Hanna Tanskanen**  
puh. 020 748 9621  
hanna.tanskanen@oaj.fi

**OAJ:n jäsenpalvelut**  
<https://yhteydenotto.oaj.fi/>

## ACATIIMI

Päätoimittaja  
**Eeva Ylitalo**  
eeva.ylitalo@otava.fi  
Ilmoita osoitteenmuutoksista omaan  
liittoon.

Toimitus  
Otavamedia Oy  
Firdonkatu 2 T 151,  
00015 OTAVAMEDIA  
yriyksille.otavamedia.fi

## Seuraa meitä somessa!



[twitter.com/ProfLiitto](https://twitter.com/ProfLiitto)



[facebook.com/  
professoriliitto](https://facebook.com/professoriliitto)



[twitter.com/Tieteentek](https://twitter.com/Tieteentek)



[facebook.com/  
tieteentekijat](https://facebook.com/tieteentekijat)



[instagram.com/  
tieteentekijat/](https://instagram.com/tieteentekijat/)



[linkedin.com/company/  
tieteentekijat](https://linkedin.com/company/tieteentekijat)



[twitter.com/ylltwiittaa](https://twitter.com/ylltwiittaa)



[facebook.com/  
YLLliitto](https://facebook.com/YLLliitto)



[instagram.com/  
yliopistolaiset](https://instagram.com/yliopistolaiset)

## Inspiraatiota, tietoa ja verkostoja

Kaikkien aikojen ensimmäinen Tieteentekijäpäivä  
5. toukokuuta 2023 klo 11–17 Helsingissä!

# Tieteentekijäpäivä

5.5.2023

### Paneelikeskusteluja

yliopistoyhteisön tilasta ja  
tieteentekijöiden työurista

### Tohtori, tule meille töihin!

Työnantajat pitchaavat

### Tietoiskuja

Arespartners, Mela, Opetus  
ja tiede -työttömyyskassa,  
Work in Finland

### Oxford Muse Conversations

Inspiroidu ja rakenna luottamusta  
Theodore Zeldinin suosituksen  
keskustelumenun äärellä.

Tutustu päivän ohjelmaan

[tieteentekijat.fi/  
tieteentekijajapaiva](https://tieteentekijat.fi/tieteentekijajapaiva)

Ilmoittaudu

14.4. mennessä.

Paikka:

**Sofia Helsinki,**  
Sofiankatu 4,  
00100 Helsinki.



**TIETEENTEKIJÄT**