

Kehityskeskustelujen lanseeraaminen yliopistoissa: tapaustutkimus kulttuurisista logiikoista akateemisessa työyhteisössä

Laura Henriksson, Tuomo Peltonen & Kimmo Alajoutsijärvi

ABSTRACT

Finnish universities have undergone significant changes in the recent years. Market oriented management paradigms have been imported to university administration at the same time as pressures for efficiency have escalated into new heights. However, despite of the radical changes facing university organizations, there are only few empirical studies on the work community level reactions and interpretations of new management practices among the academic employees. This paper aims to partially bridge the research gap by analyzing the introduction of developmental discussions and performance appraisal in a large Finnish university. Our main question was how mid-level academic employees make sense of and give meaning to performance appraisal as part of wider organizational change. We focused on associate professors working in a large department. According to the analysis of qualitative data, academics used three framings of the new practice: professional, enterprising and bureaucratic. Professional logic emphasizes collegial solidarity and occupational achievement. Bureaucratic frame puts justice and due process at the pedestal whereas enterprising logic constructs a world of private entrepreneurs working in external and internal markets. Professional and bureaucratic frames challenge the hegemonic articulations of performance appraisal as natural consequences of the inevitable transition towards market principles and enterprising. Our case study suggests that

despite of the power of market oriented managerialism; academic employees still view their work largely through the prisms of professional pride and bureaucratic care.

JOHDANTO

Yliopistot ovat perinteisesti nojautuneet kansallisen sivistysyliopiston malliin, jossa tiedekorkeakoulut rakentavat osaltaan kansakunnan kulttuurista identiteettiä (Siikala, 2005; Rinne & Simola, 2005). Lähtökohtana on ollut pitkään tieteellisen keskustelun ylläpitäminen ja tiedeyhteisöissä tuotetun tietämyksen jakaminen opetuksen avulla. Viimeaikainen institutionaalinen kehitys ja yhteiskunnallinen muutos ovat kuitenkin ilmaisseet yliopistoja ohjaavien arvojen olevan voimakkaiden muutosten kourissa. Tiedeyhteisöihin nojaavan perustutkimuksen rinnalle on tullut ajatus läheisessä vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa tuotettavasta tutkimustiedosta (Gibbons et al. 1994; Starkey & Madan, 2001; Starkey, 2002; Starkey & Tempest 2005). Yliopistoilta odotetaan välittömän hyödyn tuottamista, joustavuutta ja kykyä reagoida ulkoisiin muutoksiin. (Kekäle 2001, 14-22.) Tiedekorkeakoulut ovat joutuneet niille aiemmin tuntematomaan kilpailutilanteeseen muiden koulutus- ja tutkimusorganisaatioiden kanssa. (Czarniawska and Genell 2002, 455-458.) Korostunut tulosvastuu ja yritysmaisuus ovat merkinneet myös sitä, että yliopistoissa - muun julkishallinnon tapaan - on otettu laajasti käyttöön yksityisistä yrityksistä kopioituja johtamismalleja. (Reponen 2001.) Vuoden 2005 aikana käyttöön otettu uusi palk-

kaus- ja arviointijärjestelmä (UPJ) voidaan nähdä osana laajempaa yliopistojen managerialisoitumista. Uudistus on tuonut akateemisiin työyhteisöihin uutena pakollisena rutiinina säännölliset kehityskeskustelut¹, jotka pitävät sisällään palkkaukseen vaikuttavat tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnit (esim. Oulun yliopisto: Yliopistojen uusi palkkausjärjestelmä 2005 -tiedote).

Systemaattisen suorituksenarvioinnin ja siihen liittyvän esimies-alaiskeskustelunkäytännön aloittaminen yliopistoissa on aiheuttanut ristiriitaisia reaktioita. Jotkut ovat nähneet UPJ-uudistuksen merkittävän sivistysyliopiston alas ajamista ja akateemisen vapauden menettämistä (esim. Patomäki, 2005). Toisaalta julkisuudessa on myös esitetty positiivisia kannanottoja tulospalkkauksesta (esim. Kontio, 2006). Uudistuksesta on kuitenkin varsin vähän työyhteisötasoisista tutkimusta. Emme ole löytäneet yhtään tutkimusta, joka olisi käsitellyt työntekijöiden tulkintoja ja reaktioita kehityskeskustelukäytännön lanseeraamistilanteessa suomalaisissa yliopistoissa. Englannissa yliopistojen johtamisen ja akateemisen työn muutosta on tutkittu institutionaalisessa tilanteessa, joka muistuttaa pitkälti Suomessa käynnissä olevaa markkinalähtöisen yliopistomallin läpiajamista (Townley 1997; Prichard & Willmot 1997; Barry et al. 2001). Suomalaisesta yliopistokontekstista on puolestaan olemassa yleisempää työyhteisötutkimusta (esim. Ylijoki 2005; Ylijoki & Mäntylä, 2003; Ylijoki, 2000; Meriläinen, 2001).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata uuden palkkausjärjestelmän ja kehityskeskustelujen lanseeraamisen aiheuttamia reaktioita ja reaktioiden taustalla esiintyviä kulttuurisia logiikoita tapaustutkimuksen kautta. Tarkastelun kohteena on Oulun yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitos, ja sen sisällä yliassistentin virassa toimivat henkilöt. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan laadullisen haastattelututkimuksen keinoin sitä, millaisia reaktioita uusi toimintamalli aiheuttaa tapausorganisaatiossa ja millaisia yleisempiä kulttuurisia logiikoita reaktioiden takaa voidaan hahmottaa. Analyysin keskiössä ovat siis yliassistenttien tulkinnalliset ja normatiiviset viitekehukset, joiden avulla he hahmottavat ja arvioivat kehityskeskustelun ja uuden palkkausjärjestelmän vaikutusta akateemiseen työhön laajemman institutionaalisen muutoksen kontekstissa (Friedland & Ashford, 1991; Townley 1997; Scott,

1995). Metodisesti artikkeli kiinnittyy laadullisen tutkimuksen näytänäkökulmaan (Koskinen, Ala-suutari & Peltonen, 2005). Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa tapausyhteisössä käytössä olleet kulttuuriset logiikat ja tuoda näin lisävaloa yliopistojen institutionaalisen muutoksen ymmärtämiseen. Erityisesti pyritään erittelemään positiivisten ja negatiivisten tulkintojen takana vaikuttavia yleisempiä repertuaareja, joiden kautta hallinnolliset uudistukset suodattuvat akateemisen työyhteisön kulttuuriin arkeen (Law, 1994; Hakala & Ylijoki, 2001). Argumenttimme on, että työyhteisöstä löytyy kolme erilaista kulttuurista logiikkaa, jotka noudattavat akateemisen profession, byrokraattisen rationaliteetin ja markkinamallin mukaisia institutionaalisia uskomuksia ja normeja. Kuvaamme logiikoita niiden tuottamalla subjekti-asemilla: traditionalisti (akateeminen professio), byrokraatti (byrokraattis-hallinnollinen rationaliteetti) ja yrittäjä (markkinamalli).

Artikkeli etenee tämän johdantoluvun jälkeen seuraavasti: toisessa osiossa käymme läpi institutionaalista organisaatioteoriaa ja kulttuurisia logiikoita koskevaa aiempaa kirjallisuutta. Kolmannessa osiossa tarkastelemme lyhyesti yliopistojen viimeaikaisia uudistuksia institutionaalisen muutoksen näkökulmasta. Seuraavassa osassa esittelemme empiirisen aineiston ja laadullisen analyysin etenemisen. Viiden osio kuvaa haastatteluaineistoon nojaten yliassistenttien työyhteisön kolme erilaista kulttuurista logiikkaa ja kuudes osio esittää tutkimuksen johtopäätökset.

INSTITUTIONAALINEN MUUTOS JA ORGANISAATION KULTTUURISET LOGIIKAT

Kun ympäristö organisoituu tiettyjen sosiaalisten, kulttuuristen, laillisten ja poliittisten periaatteiden ja vaatimusten mukaisesti, puhutaan institutionalisoinnista. Instituution käsite viittaa toistuviin, samanlaisiin toimintoihin ja jaettuihin käsityksiin todellisuudesta. (Hatch 1997, 84). Institutionaalista perspektiiviä hyödyntävissä tutkimuksissa ollaan usein kiinnostuneita siitä, miten organisaatio sopeutuu sen institutionaaliseen kontekstiin. Huomio kohdistuu siihen, millaiset poliittiset, kulttuuriset tai sosiaaliset väkuteet ohjaavat organisaation toimintaa ja määrittävät sen sosiaalisen legitimiisyyden. (Hatch 1997, 84-85.) Toisaalta institutionaalinen näkö-

kulma voidaan myös yhdistää organisaation sisäisen toiminnan ja toimintalogiikoiden tarkasteluun. Toiminnan ja ajattelun institutionaaliseen perustaan tutustuminen aloitetaan perehtymällä Scottin (1995) määrittelemään instituution kolmijakoon, jonka avulla voidaan hahmottaa ajattelun ja legitimiisyyksien muodostumista, olemusta ja kehittymistä.

Scottin mukaan instituutiot koostuvat kognitiivisista, normatiivisista ja säätelevistä (regulatiivinen) elementeistä. Nämä rakenteet luovat merkitystä ja pysyvyyttä sosiaaliseen käyttäytymiseen. Instituutioita synnyttävät ja kannattelevat kulttuurit, sosiaaliset rakenteet ja rutiinit, jotka toimivat sekä makro- että mikrotasolla. Tämän näkemyksen mukaan instituutiot ovat siis yksilöiden rakentamia ja ylläpitämiä, toimintaa muotoilevia monipuolisia rakennelmia, jotka koostuvat symbolisista järjestelmistä ja säätelevistä prosesseista. (Scott 1995, 33-34.)

Alla oleva Scottin (1995, 35) luonnosteleva taulukko (Taulukko 1) tuo esiin institutionaaliset elementit ja niiden ulottuvuudet, joita käsitellään seuraavaksi tarkemmin. Jokainen kolmesta pilarista tarjoaa erilaisen perustan toiminnan ja ajattelun ymmärtämiselle (Scott 1995, 45).

Säätelevä (regulatiivinen) elementti korostaa instituutioiden roolia käyttäytymisen rajoittamisessa ja laillistamisessa. Koulukunnat, jotka painottavat säätelevää pilaria, antavat merkittävän aseman sääntöjen laatimiselle, tarkkailemiselle ja sanktioiden määräämiselle. Nämä säätelevät prosessit voivat toimia epävirallisten mekanismien kautta tai ne voivat myös olla hyvin muodollisia ja tiettyjen toimijoiden välittämiä. Säännösten noudattaminen perustuu yksilöiden oman edun tavoitteluun, jolloin käyttäytymisestä tulee instrumentaalista ja tarkoituksenmukaista. Kontrollin

taustalla on pääasiallisesti pakkovalta. Vaikka voima ja valta ovat säätelevässä elementissä keskeisiä hallitsemisen välineitä, pyrkivät useimmat vallanpitäjät vaalimaan uskoa lakien ja sääntöjen legitimiisyyteen. Todellisuudessa useimmat yksilöt kuitenkin tunnustavat lakien voimassaolon hyväksymättä niiden oikeellisuutta. Lakeja noudatetaan, koska on yksilön oman edun mukaista mukautua ja ottaa huomioon palkkiot ja rangaistukset. Normit muuttavat yksilöiden hyötykustannus-laskelmia, ja vaikuttavat siten toimijoiden käyttäytymiseen. (Scott 1995, 35-37.)

Normatiivisen pilarin systeemit pitävät sisälleen paitsi normeja myös arvoja. Arvot kuvaavat käyttäytymisen ja olemassa olevien rakenteiden tavoiteltavaa tilaa. Normit puolestaan määrittelevät legitimit keinot toivottavan lopputuloksen saavuttamiseksi. Instituutioiden normatiiviset rakenteet määrittelevät siis tavoitteita ja sopivia keinoja pyrkiä niihin. Erityisiä arvoja ja normeja, jotka sopivat ainoastaan valikoituihin toimiin tai aseisiin, kutsutaan rooleiksi. Roolit ovat käsityksiä siitä, millainen toiminta on tarkoituksenmukaista erityisissä sosiaalisissa tilanteissa tai tiettyjen yksilöiden kohdalla. Nämä käsitykset ovat samassa tilanteessa olevien keskeisten toimijoiden asettamia normatiivisia odotuksia koskien yksilöiden toimintaa. Roolit voivat olla muodollisia tai syntyä epävirallisesti ajan kuluessa, kun erilaistuneet odotukset alkavat ohjata käyttäytymistä. Normatiivisten sääntöjen koetaan usein rajoittavan käyttäytymistä, mutta toisaalta ne myös mahdollistavat sosiaalista toimintaa. Sääntöihin sisältyy yhtä lailla velvollisuuksia ja vastuita sekä oikeuksia ja valtuuksia. Normatiivinen lähestymistapa instituutioihin tuo esiin, kuinka sosiaaliset säännöt ja suuntaviivat jäsentävät valintoja. Toimijat mukautuvat sosiaalisesti

Taulukko 1. Erilaiset painotukset: Instituutioiden kolme pilaria. (Scott 1995, 35.)

	<i>Regulatiivinen</i>	<i>Normatiivinen</i>	<i>Kognitiivinen</i>
Noudattamisen peruste	Tarkoituksenmukaisuus	Sosiaalinen velvollisuus	Itsestäänselvyys
Mekanismit	Pakottava	Normatiivinen	Jäljittelevä
Logiikka	Instrumentaalinen	Sopivuus	Oikeoppisuus
Indikaattorit	Säännöt, lait, sanktiot	Tunnustaminen, valtuuttaminen	Vallitsevuus, isomorfismi
Legitiimisyden perusta	Laillinen sanktiointi	Moraalinen hallinta	Kulttuurinen tukeminen, käsitteellinen oikeellisuus

välitettyihin arvoihin ja normatiivisiin rakenteisiin, koska heidän odotetaan toimivan niin. Toimiessaan velvollisuudesta ja odotusten mukaisesti yksilöt noudattavat sopivuuden logiikkaa. Vaikka säännöt ohjaavat normatiivisen elementin mukaan käyttäytymistä, ei toimintaa tarvitse tarkastella tämän näkemyksen mukaan automaattisena, vaan ennemminkin instituutioiden sääntöjen tulkitsemisena ja soveltamisena - tilanteeseen mukautumisena. Moraali hallitsee institutionaalisen käyttäytymisen oikeutusta normatiivisen elementin näkökulmasta. (Scott 1995, 37-40.)

Kognitiivisen paradigman mukaan yksilön toiminta heijastaa suuressa määrin hänen sisäistä kuvausta ympäristöstä. Instituutioiden kognitiivisia elementtejä painottavien teoreetikkojen mukaan symbolien eli sanojen, eleiden ja merkien muovaamat merkitykset saavat alkunsa vuorovaikutuksessa ja niitä ylläpidetään, muokataan ja välitetään sosiaalisessa toiminnassa. Kun toimintoja analysoidaan, pitää huomioida paitsi objektiiviset olosuhteet myös toimijoiden muodostama subjektiivinen tulkinta niistä. Näkemyksen mukaan yksilöt ovat siis aktiivisia; he järjestävät ja rakentavat jatkuvasti sosiaalista todellisuutta, mutta laajempien, olemassa olevien kulttuuristen systeemien sisällä, jossa symboliset rakenteet ohjaavat käyttäytymistä.

Yksilöt ovat kognitiivisen pilarin mukaan sosiaalisia konstruktioita, jotka ovat riippuvaisia vuorovaikutuksessa syntyvistä, ylläpidettävistä ja muuttuvista rakenteista. Ajan kuluessa ja paikan vaihtuessa niin henkilöiden kuin kollektiivisten toimijoiden, kuten yritysten, sosiaalisesti rakentuneet ominaispiirteet muuttavat olemustaan. Kognitiivisessa elementissä korostuu sosiaalisten identiteettien tärkeys - käsitys siitä, kuka on ja millainen toiminta on mielekästä tietyssä tilanteessa. Olemassa olevat sääntöjärjestelmät eivät pelkästään rajoita yksilöitä, vaan myös informoivat ja valtuuttavat toimimaan. Yksilöt keksivät ja improvisoivat uusia tulkintoja ohjaamaan päivittäisiä aktiviteetteja samalla kun he hyödyntävät laajempia kulttuurisia rakenteita. (Scott 1995, 51.)

Instituutiot muovaavat yksilöiden mieltymyksiä ja organisaatioiden mielenkiinnon kohteita ja voivat olla keskenään ristiriitaisia ja tarjota lukuisia logiikoita yksilöille ja organisaatioille. (Friedland & Alford 1991, 232.) Esimerkkejä lukuisista institutionaalista logiikoista tarjoavat byrokraat-

tiinen rationaalisuus, markkinarationaalisuus, perhettä kuvaavat yhteisölliset ja vasta-vuoroiset velvoitteet sekä totuus ja sen symbolinen konstruktio todellisuudesta tieteen ja uskonnon piirissä (Townley 1997, 263).

Friedlandin ja Alfordin (1991) esittelemän analyysin ydin on identiteettien, intressien ja toiminnan institutionaalisen pohjan erittelemisen yksilö- ja organisaatiotasolla (Friedland & Alford 1991, 240). Instituutiot nähdään samanaikaisesti materiaalisina ja ideaalisina, rationaalisina ja transrationaalisina merkkien ja symbolien järjestelminä. Instituutiot ovat tapoja järjestää todellisuutta, ja yhteiskunnan nähdään muodostuvan lukuisista institutionaalista logiikoista. Logiikoita voi kuvata materiaalisten käytäntöjen ja symbolisten rakenteiden kokonaisuuksiksi.

Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään akateemisten asiantuntijoiden ajatuksia yliopistoon kohdistuvista muutospaineista sekä kuvataan heidän maailmankuvaansa ja ajattelua ohjaavaa logiikkaa. Tutkimuksessa tuodaan institutionaaliseen teoriaan pohjaavien logiikka- ja rationaalisuus-käsitteiden rinnalle kulttuurisen logiikan käsite, joka viittaa institutionaalisesti muokattujen rationaliteettien esiintymiseen kulttuurisina merkitysjärjestelminä (Law, 1994; Watson, 1994). Ratkaisu on lähellä viime aikaisia teoreettisia kontribuutioita, jossa institutionaalista teoriaa levennetään symbolistisella ja diskursiivisella otteella (esim. Phillips, Lawrence & Hardy, 2004). Tässä tutkimuksessa tarkastelun keskiössä ovat yksilöiden tuottamat mentaaliset konstruktio, jotka syntyvät vuorovaikutteisissa prosesseissa, sosiaalisessa todellisuudessa. Tarkoituksena on selvittää, kuinka yksilöiden näkemykset heijastavat kulttuurisia sekä sosiaaliseen rakenteeseen ja rutiineihin liittyviä institutionaalisia kantajia (Scott 1995) sekä toisaalta erilaisia implisiittisiä ja eksplisiittisiä ajattelun strategioita ja menettelytapoja (Law 1994). Analysoimalla asiantuntijoiden ajatuksia erityisesti kognitiiviseen ja normatiiviseen elementtiin kuuluvien arvojen, odotusten, luokittelujen ja identiteettien (Scott 1995) kautta pyritään saamaan vastaus siihen, millaisessa sosiaalisessa todellisuudessa tutkitavat toimivat tai haluaisivat toimia. Tarkoituksena on selvittää, miten tutkitavat organisoivat toimintaansa ja millaiset kulttuuriset rakenteet vaikuttavat orientaatioiden taustalla. Tutkimuksessa siis kysytään, millaisen todellisuuden tutkitavat neuvottelevat, kategorisoivat ja nimeävät, ja millai-

set kulttuuriset logiikat ohjaavat ja kuvaavat tätä todellisuuden organisoimisprosessia.

YLIOPISTO-ORGANISAATIO INSTITUTIONAALISESSA MUUTOKSESSA

Yliopistoa voi kuvata löyhäsidonnaiseksi organisaatioksi, jonka organisaatorakenne on sirpaleinen ja joka muodostuu erikoistuneista soluista eli tietoaalueista (Reponen 1999, 2000). Päätöksentekovalta on hajaantunut lukuisille toimijoille ja yksiköille, ja akateemiset asiantuntijat pitävät hallussaan auktoriteettivaltaa. Tuotannon rajoitettavissa oleva mitattavuus sekä samanaikainen riippuvuus ja autonomia suhteessa yhteiskuntaan leimaavat yliopisto-organisaatiota. (Kekäle 2001, 42-44; vrt. Mintzberg, 1983) Akateeminen vapaus ja itsenäisyys ovat yliopistoyhteisössä historiallisesti tärkeitä arvoja (Reponen 2000, 257). Akateemisen vapauden ihanne on perinteisesti antanut tutkijoille oikeuden tehdä itse tutkimustaan koskevat päätökset sekä kyseenalaistaa vakiintuneen ja yleisen tietämyksen, mikä on rajoittanut akateemisten johtajien valtaa (Kekäle 2001, 43). Akateemista yhteisöä kuvaa pyrkimys asioiden syvälliseen ymmärtämiseen, reflektioon sekä ilmiöiden selittämiseen. Akateemista tutkimus- ja opetustyötä voi luonnehtia pitkäjänteiseksi prosessiksi, joka vaatii ennen kaikkea älyllistä sitkeyttä ja huolellisuutta. Tieteentekijöiden kiinnostuksen kohde on yleensä suhteellisen kapea ja keskittyy valittuihin erikoisalueisiin. Akateemisessa yhteisössä perinteisesti tärkeintä ei ole ollut taloudellinen menestys, vaan arvostus on kohdistunut lähinnä julkaisuihin ja tohtorintutkimuksen saavuttamiseen. (Peltonen 2001, 307-308.)

Mertonin (1973) mukaan tieteellinen eetos tiivistyy neljään institutionaaliseen imperatiiviin, jotka ovat yleismaailmallisuus, yhteisöllisyys, puolueettomuus ja järjestäytyneisyys. Nämä institutionaaliset normit kuvaavat tieteellisen yhteisön virallista toimintatapaa. Yleismaailmallisuudella Merton viittaa ohjeeseen, jonka mukaan totuusväittämät altistetaan ennalta määritetyille yleisluontoisille kriteereille. Yhteisöllisyyden normi merkitsee, että tieteelliset löydöt ovat yhteistä omaisuutta, osa julkista aluetta. Puolueettomuus kuvaa tieteen instituutioiden altruistista toimintaa. Järjestäytyneisyys puolestaan kertoo uskomusten riippumattomasta

tarkkailusta. (Merton 1973 via Gerholm 1990, 264.)

Mertonin (1973) kuvaama akateeminen henki ja yliopiston institutionaaliset normit eivät yleismaailmallisuudestaan ja perinteikkyydestään huolimatta näytä pysyvän koskemattomina jatkuvasti muuttuvassa todellisuudessa. Yliopistoissa käyttöön otettu uusi palkkausjärjestelmä (UPJ) ja kehityskeskustelut ovat osa yliopisto-instituutioon kohdistuvaa uudistusprosessia, joka ulottaa vaikutuksensa tiedeyhteisön perinteisiin arvoihin ja ihanteisiin.

Suomalaisissa yrityksissä kehityskeskusteluja on käyty 1960- ja 1970-lukujen vaihteesta, jolloin tavoitejohtaminen yleistyi yritysten johtamisen menetelmänä (Kallio & Keskinen 2002, 6). Yliopistoissa kehityskeskusteluja on sovellettu jo aiemmin, mutta ne tulivat laajamittaisemmin käyttöön vuoden 2005 aikana. Uusi henkilökohtaisen suoriutumisen ja tehtävän vaativuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä velvoitti laitokset käymään säännöllisesti kehityskeskusteluja (Henkilöstöpalvelut - Uusi palkkausjärjestelmä - tiedote. 2005). Palkkausjärjestelmä uudistuksen tavoitteena on parantaa valtionhallinnon palkkauksen kilpailukykyisyyttä, kannustaa henkilöstöä kehittämään työsuoritustaan, tukea organisaation tuloksellista toimintaa sekä edistää johtamista ja esimiestyötä (Yliopistojen uusi palkkausjärjestelmä 2005 -tiedote, Oulun yliopisto). Merkillepantavaa on se, että odotukset yliopistojen legitimiisyydestä ovat muuttuneet siten, että tieteellisen keskustelun ja korkeimman opetuksen ylläpitämistä ei enää pidetä korkeakoulujen toiminnan mittarina, vaan valtio vaatii yliopistoilta määrällistä tuloksellisuutta ja ulkoisesti arvioitua laatutasoa. Kilpailutalouden arvot ovat muuttaneet yliopistojen ympäristöä niin, että legitimitettiin saavuttaakseen niiden on esitettävä itsensä tehokkaina, tulosohjattuina markkinatoimijoina (Czarniawska & Genell, 2002; Parker & Jary, 1995).

Uudistuksen myötä yliopistojen palkkajärjestelmästä poistuvat mm. ikälisät, määrä-vuosikorotukset sekä pätevyys- ja kielillisät. Yliopistoissa henkilökunta jaetaan opetus- ja muuhun henkilökuntaan, joihin sovelletaan omia arviointijärjestelmiä. Kaikilla työntekijöillä palkka pohjautuu tehtäväkohtaiseen palkanosaan, joka määritetään vaativuuskehikon ja tehtävänkuvauslomakkeen avulla esimiehen ja työntekijän yhteisessä keskustelussa. Henkilöstölle maksetaan lisäksi

omaan työsuoritukseen perustuvaa henkilökohtaista palkanosaa, joka on prosentuaalinen osuus tehtävän vaativuuden mukaisesta palkasta. Uuden palkkausjärjestelmän mukaisissa kehityskeskusteluissa arvioidaan paitsi työstä suoritumista ja tavoitteiden toteutumista, sovi-taan myös tulevista tavoitteista. Keskustelussa sovitaan, mitä työntekijältä odotetaan seuraavalla kaudella ja miten häntä tuetaan tavoitteiden saavuttamisessa. Keskustelussa sekä esimiehellä että alaisella on mahdollisuus antaa ja saada palautetta omasta työstään. (Yliopistojen uusi palkkausjärjestelmä 2005 -tiedote, Oulun yliopisto.) Kehityskeskustelun käyminen tähtää uudistuksen suorittajien näkökulmasta yksilön suorituksen parantamiseen ja kehittymiseen ja sitä kautta koko organisaation kehittämiseen.

Koska uuden palkkausjärjestelmän mukaiset kehityskeskustelut on vasta otettu käyttöön suomalaisissa korkeakouluissa, aiheesta ei vielä juurikaan löydy kotimaisia tieteellisiä tutkimuksia. Itse kehityskeskustelutapahtumaa on tutkittu jo ennen palkkausjärjestelmä uudistusta jonkin verran, esimerkiksi dialogin näkökulmasta. Kotimainen kehityskeskustelukirjallisuus on pääosin normatiivista. Arviointikeskustelujen viemisestä yliopistoihin löytyy kuitenkin ulkomaisia tieteellisiä tutkimuksia.

Esimerkiksi Barbara Townleyn (1997) tutkimus institutionaalisesta yhdenmukaistamisesta yliopistoissa tarkastelee akateemisten asiantuntijoiden reaktioita mukautumispaineisiin. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti yhden organisatorisen käytännön, suorituksen arvioinnin, käyttöönottamiseen ja ollaan kiinnostuneita akateemisen henkilöstön suhtautumisesta arviointikeskusteluun sekä suhtautumiseen vaikuttavista tekijöistä. Townleyn (1997) tutkimuksessa esitellään institutionaalisia muospaineita Iso-Britannian yliopistoissa, joihin on valtion aloitteesta pyritty viemään yksityisen sektorin organisaatioiden toimintatapoja ja tehokkuuden ihannetta. Kaupallisten organisaatioiden toimintaan perustuvien mallien käyttöönottaminen yliopistoissa edustaa tutkimuksessa akateemiselle maailmalle vierasta markkinarationaalisuutta. Townley (1997) pitää suorituksen arviointia vahvana institutionaalisena myyttinä, jonka mukaan organisaatiot tarvitsevat suorituksen arviointijärjestelmän johtamis-työkalukseen ollakseen legitiimejä ja tehokkaita. Tutkimuksessa kaikki yliopistot hyväksyivät arviointi-idean periaatteen,

nimenomaan institutionaalisena myyttinä. Esiteltävät muutokset koettiin kuitenkin useimmissa tutkimuksen yliopistoissa pakotteina, ja arvioinnin soveltuvuus yliopistokontekstiin kyseenalaistettiin. Vahvasti yritysmaailmaa imitoiva arviointimalli ei saavuttanut suurta sosiaalista legitimi-syyttä ja vaihtoehtoinen - yliopistojen historiasta, organisatorisesta asemasta ja akateemisen työn luonteesta polveutuva - institutionaalinen logiikka muodosti perustan arviointijärjestelmän rakentamiselle ja valtion esityksen vastustukselle. Tulosten perusteella yliopistosektorilla on havaittavissa lisääntyvää erilaisuutta. (Townley 1997, 264-281.)

Yleisemmällä tasolla Craig Prichard ja Hugh Willmot (1997) ovat tutkineet Parker:in ja Jary:n (1995) väitettä, jonka mukaan yliopistoista on tulossa massatuotantolaitoksia ("McYliopistoja"), joissa teollinen logiikka korvaa opettajan ja oppilaan läheiseen yhteistyöhön perustuvat opetusmuodot ja akateemisten tutkijoiden kollegiaalisen yhteisöllisyyden. Heidän havaintonsa on se, että hallinnollisista ja institutionaalisista muutoksista huolimatta Britannian yliopistojärjestelmässä korkeakoulukentän todellista toimintaa ohjaavat muutkin normit ja merkitykset kuin vain ne markkinalähtöiset ideologiat, joita valtio oli 1980-luvulta lähtien aktiivisesti pyrkinyt levittämään. Empiirisessä tutkimuksessa akateemisten esimiesten keskuudessa Prichard ja Willmot löysivät monia erilaisia tapoja hahmottaa yliopistojen "johtaminen" muuttuneesta ohjausmentaliteetista riippumatta. Barry et al. (2001) huomasivat myös omassa brittitutkimuksessaan päivittäistä akateemista työtä tekevien pyrkivän tietoisesti tai tiedostamattaan vastustamaan managerialistista hegemoniaa toisiaan tukien ja uudistuksia hiljaisesti vastustaan. Vaikka johtajuutta kaih-vattiin, ei sitä kuitenkaan haettu keskushallinnon tarjoamasta paternalistisesta mallista, vaan pikemminkin osallistuvista vertaisjohtajista. Sekä akateemiset esimiehet että työntekijät vastustivat omalla tavallaan ylhäältä alas päin levittäytävää managerialismia.

Suomessa Oili-Helena Ylijoki (Ylijoki, 2003; Ylijoki & Hakala, 2001) on tutkinut yliopistokentän institutionaalisten muutosten vastaanottoa eri oppiaine-yhteisöissä ja korkeakouluissa. Hänen tuloksensa ovat pitkälti samansuuntaiset kuin brittitutkijoiden: markkinarationaalisen reformin vaikutukset eivät ole homogeenisia yliopistoyhteisöissä. Vaikka kaikki Ylijoen tutkimat yksiköt

olivat omaksuneet yritysmäisiä käytäntöjä uuden mallin mukaisesti, oli niiden kulttuurissa suuria eroja sen mukaan, miten ne sijoittuivat suhteessa ulkoisiin markkinoihin. Perinteisen humboldtilaisen ihanteen mukaisesti toimivat humanistit olivat kaukana yrittäjämäisestä toiminnasta kun taas tekniikan alan akateemiset puolestaan osoittivat sisäistäneensä kokonaisvaltaisemmin uudet arvot. Kentän sisällä näyttäivät vaikuttavan ainakin kaksi rinnakkain toimivaa, joskin kulttuuriselta logiikaltaan ristiriitaista toimintatapaa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että yliopistoihin on ajettu viime vuosina arvoja, jotka ovat kaukana perinteisestä sivistysyliopistokäsityksestä. Taustalla on ajatus yliopistoista koulutuksen ja tutkimuksen markkinoilla kilpailevina yritysmäisinä toimijoina. Nämä institutionaaliset muutokset ovat heijastuneet yliopistotyön organisoimiseen erilaisina tulostamien, laadunarvioinnin ja toiminnan tehostamisen ohjelmina. Toisaalta akateeminen yhteisö on osoittautunut sitkeäksi uudistusten vastustajaksi. Perinteisiä akateemisiä arvoja kunnioitetaan ja niitä ollaan valmiit puolustamaan. Keskushallinnosta käsin esitellyt uudistukset eivät ole kyenneet täysin muokkaamaan tutkijoiden ja opettajien työtapoja, vaan akateemiset työntekijät ovat onnistuneet säilyttämään ainakin joltain osin etäisyyden uusiin institutionaalsiin rakenteisiin. Tämän moninaisuuden ja ristiriitaisuuden ilmeneminen työyhteisöjen sisällä on oma, suurelta osin tutkimaton alue. Ennen kuin siirrymme tarkastelemaan tapausorganisaation kulttuurisia logiikoita, esittelemme käyttämämme empiirisen aineiston ja sen analysoinnin menetelmät.

EMPIIRINEN AINEISTO JA LAADULLISEN ANALYYSIN SUORITTAMINEN

Tutkimuksen kohteena on Oulun yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitoksen yliassistenttikunta. Tietojenkäsittelytieteiden laitoksen yliassistentit valittiin tutkimukseen edustamaan akateemisiä asiantuntijoita, koska laitos on kooltaan yksi Oulun yliopiston suurimpia ja näin haastateltavien lukumäärä oli riittävä laadullisen tutkimuksen tarpeisiin. Tutkittavien valintaan vaikutti myös tietojenkäsittelytieteiden laitoksen työn luonne, jossa projektiluonteisuus ja tiimityöskentely yhdistyvät perinteiseen akateemiseen tutkimukseen ja itsenäiseen työskentelyyn (Oulun

yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitos, 2005a; 2005b). Valittu laitos on tapaustutkimuksen metodologisella kielellä ilmaisten kriittinen, eli sopii luonteeltaan hyvin tutkittavan ilmiön empiiriseen tarkasteluun (Yin, 2003:41). Akateemisen asiantuntijayhteisön joukosta yliassistentit sopivat tutkimusasetelmaan myös sen vuoksi, että he eivät päätoimisesti edusta yliopistossa hallinnollista roolia, eivätkä siten tehtäviensä puolesta edistä yliopistossa tapahtuvia uudistuksia. Haastattelujen suorittamisen aikaan keväällä 2005 Oulun yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitoksella toimi yhdeksän yliassistenttia, joista seitsemää on haastateltu tutkimusta varten.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin, joissa käytiin läpi informanttien suhtautumista kehityskeskustelujen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä uuden käytännön suhdetta johtamisen kehittämiseen. Lisäksi kysyttiin työntekijän organisaatioon sitoutumisesta ja esimies-alaisuus-suhteen toimivuudesta. Aineiston analysoiminen alkoi haastattelujen litteroinnilla. Sen jälkeen kun empiirinen materiaali oli saatettu tekstimuotoon, aineistoa pyrittiin jäsentämään akateemisen alakulttuurin näkökulmasta, olemalla kuitenkin samalla avoin uusille ja yllättävillekin viitekehityksille. Alkuperäinen lähestymistapa ei osoittautunut sopivaksi tavaksi jäsentää aineistoa ja luoda uudenlaisia merkityksiä ja ymmärrystä, vaan aineistosta tuntui nousevan esiin kaksi tai kolme eri äänellä puhuvaa tyyppiä, joiden näkömukaiset erosivat toisistaan aineiston teemojen suhteen. Materiaalin lajittelemisen ja luokittelamisen tuloksena aineistosta hahmottui lopulta kolme asiantuntijatyyppeä, joiden maailmankuvat eroavat toisistaan. Analyysin pohjana olivat siis aineistosta nousevat luokittelut, joissa tutkittavien näkökulma tulee esiin. Tähän tutkittavien käsityksiä esiin tuovaan emic-perspektiiviin yhdistyvät tutkimuksessa myös tutkijan etic-näkökulmasta tehdyt konstruktiot (Koskinen ym. 2005, 31). Aineistosta jalostettujen ja jäsennehtyjen havaintojen pohjalta on konstruoitu kolme akateemisen asiantuntijan ideaalityyppeä sekä katsaus haastateltavien kollektiivisiin näkemyksiin. Tutkimuksen tieto on konstruktionismin filosofian mukaisesti syntynyt vuorovaikutuksessa, johon sekä tutkija että tutkittavat ovat osallistuneet (Guba & Lincoln 1994, 111).

Tässä tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan näytenäkökulmasta, jonka mukaan tutkimusmateriaalia pidetään tutkittavan todellisuuden osana.

Tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden näkemyksiä ei pidetä väittäminä todellisuudesta, vaan niitä käsitellään näytteenä akateemisesta maailmasta. Koska aineisto on merkittävä tutkimuskohde sellaisenaan, totuudenmukaisuus ja rehellisyys eivät ole relevantteja käsitteitä aineistoa tarkasteltaessa. (Alasuutari 1999, 114.) Aineistoa eritellään tekstikorpuksena, joka sisältää esimerkkejä erilaisista ajatusmaailmoista (vrt. Koskinen ym. 2005, 71). Tutkimuksen aineistoa voi pitää osittain ainutlaatuisena näytteenä yhdestä akateemisesta asiantuntijayhteisöstä, tietynä aikana ja tietyssä tilanteessa. Laadulliselle ja tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan pyrimme yleistämään aineiston tuloksia teoreettisesti, suhteessa aiempaan ilmiötä käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen (Yin, 2003). Suhteellisen pienestä haastateltavien lukumäärästä huolimatta uskomme, että löydöksemme eivät ole satunnaisia, vaan myös muut olisivat löytäneet ne samanlaisten operaatioiden avulla (Koskinen et al., 2005). Seuraavassa kuvaamme kolmea identifioimaamme kulttuurista logiikkaa kunkin repertuaarin sisäisen subjekti-aseman kautta. Artikkelimuodon rajoitusten vuoksi esitämme aineisto-otteita valikoiden. Aloitamme aineiston kuvauksen ensimmäisestä kulttuurisesta logiikasta, jota edustaa traditionalistin subjekti-positio.

YLIASSISTENTTIEN KULTTUURISET LOGIIKAT

Traditionalisti

Traditionalistin professionaaliset näkemykset ja organisaation tavoitteet törmäävät keskenään yliopistojen uuden palkkausjärjestelmän käyttöön ottamisessa. Traditionalisti vastustaa uutta palkkausjärjestelmää ja siihen kuuluvia kehityskeskusteluja, ja haluaisi säilyttää akateemisen yhteisön perinteikkään toimintatavan ja -kulttuurin. Traditionalistin mielestä uudistus horjuttaa ja murentaa sitä yliopiston ja tiedeyhteisön perinteistä arvomaailmaa, johon hän on sitoutunut. Muodollisessa kehityskeskustelussa jää traditionalistin mukaan pois paljon sellaista asiaa, jolla on todella merkitystä yliopiston arkipäivässä. Vastaavasti keskustelussa käydään traditionalistin mukaan läpi asioita, joista hän ei koe hyötyvänsä mitenkään. Traditionalisti kokee arvioinnin rajoittavan akateemista vapautta ja olevan

merkki luottamuksen puutteesta asiantuntijoita kohtaan.

"...kyllä varmaan aika lailla itse pistetään tavoitteita sille toiminnalle, että tähän on innovatiivista hommaa ja tuota ne kehityskeskusteluhommat tähän liittyen, niin enpä oikein tämmöisellä määrämuotoisella kehityskeskustelulla näe sen suhteen merkitystä. Mä uskoisin, että se (tavoitteiden asettaminen) on niinku itsestäänselvyys täällä, että ei siihen tämmöistä kauheaa mekanismia tarvita."

"...tuntuu aika keinotekoselta, että pannaan yks kellonlyömä, johon mennessä pitää olla tällainen tietty keskustelu käyty, kun päivittäin nähdään muutenkin..."

Traditionalistin mukaan uusi palkkausjärjestelmä ei huomioi työn korvausperusteissa vuosien saatossa kumuloituvaa osaamista ja kokemusperäistä tietämystä sekä organisaatioon sitoutumista, jotka vanhan palkkajärjestelmän ikälisät ottivat huomioon. Traditionalisti epäilee lisäksi, että arvioijan ja arvioitavan suhteet sekä arvioijan subjektiivinen näkemys saattavat vaikuttaa suoriutumisen arviointiin ja sitä kautta arvioitavalle maksettavaan palkkaan.

Henkilökohtaisen suorituksen arvioiminen pistejärjestelmän avulla ja yksilön tuottavuuden korostaminen lisää traditionalistin mukaan oman edun tavoittelua laitoksella ja murtaa akateemista yhteisöllisyyttä. Traditionalisti on huolissaan, että yhteiseen hyvään tähtäävä työ menettää kiinnostavuuttaan ja asiantuntijat keskittyvät tulevaisuudessa oman pistetasonsa korottamiseen tai ylläpitämiseen. Traditionalisti arvelee, että suorituksen arviointi ei valtion suunnitelmien mukaisesti paranna yliopiston toimintaa, vaan keskinäisestä kilpailusta aiheutuvien haittojen vuoksi koko organisaation tuottavuus ja tehokkuus voivat jopa laskea.

"Minun mielestä tämmöiset mittarit, jos niitä sokeasti sovelletaan, niin ne johtaa semmoiseen tilanteeseen, että laitoksella on ennen pitkää viidakkosota ja terävät kyynärpäät viuhuu ja ei oo kellään mukava tehdä töitä."

"...ne mittarit, mitä siinä (suorituksen arvioinnissa) on, niin ne palvelee tämmöstä pyrkyriä, nuorta pyrkyriä, joka tuota muodollisilla pätevyyksillä yrittää kahmia itselleen jonkinlaista asemaa."

Traditionalistin mielestä tieteellisen työn hyötyä ei pidä mitata ainoastaan ulkoisin kriteerein, eikä

tutkimuksen tarvitse aina hyödyttää suurta yleisöä ollakseen hyödyllinen ja tarpeellinen; myös muut arvot kuin välitön taloudellinen hyöty oikeuttavat traditionalistin mukaan tutkimustyön tekemisen. Traditionalisti pelkää, että tuottavuuden tavoittelun myötä yliopistossa ei jää sijaa marginaaliselle tutkimukselle. Traditionalistin tutkimuksissa kuuluu kriittisen järjen ääni ja hänestä tieteellisesti koetellun totuuden etsiminen on itsessään tavoittelemisen arvoinen pyrkimys. Traditionalisti painottaa, että tutkimuksen tekemisessä pitäisi pystyä ottamaan riskejä ja olemaan väärässä, ja puhdas uteliaisuus, mielenkiinto sekä halu lisätä tietämystä ja ymmärrystä pitäisi olla riittävä oikeutus tutkimustyön tekemiseen.

"Se (uusi palkkausjärjestelmä ja yritysmaailman mittarit) vaarantaa mun mielestä semmoisen perustutkimuksen, jolla ei voida suoranaisesti jollakin liike-elämän mittarilla esittää tulosta. Eihän Einsteinkaan ois saanu mitään aikaseksi...ois suuret maailman keksinnöt jääny tekemättä, jos semmoisilla (liike-elämän) mittareilla niitten hyötyä ois arvioitu, että saako niitä tehdä vai ei."

Palkkausjärjestelmä uudistuksen toteuttamisajankohta ei saa kiitosta traditionalistilta. Uudistuksen läpivieminen laitoksella vei traditionalistin mukaan liikaa aikaa opetuskiireiden keskellä. Traditionalisti laskee, että keskusteluihin valmistuminen, niistä tiedottaminen, kouluttaminen, lomakkeiden täyttäminen, keskusteluiden käyminen sekä keskustelujen jälkeiset muodollisuudet ja seurannat vievät koko organisaation tasolla huomattavasti aikaa varsinaiselta tieteen harjoittamiselta.

"Kehityskeskustelut pidetään yleensä semmoisena pakkopullana. Töitä on hirveesti ja sitten pitää joku kaks tuntia, kolme tuntia ottaa ja irrottaa ajasta kiireisimpään aikaan, että lähetään keskustelemaan jotain. Ja niitä on siis tuttuja paljonkin, jotka kiroaa kehitys-keskusteluja."

Byrokraatti

Byrokraatti pitää kehityskeskustelujen perusideaa legitimiinä ja hänen mielestä on hyvä, että yliopiston toimintaa pyritään kehittämään arviointikeskustelujen avulla. Uuden palkkausjärjestelmän mukainen kehityskeskustelu ei kuitenkaan saa byrokraatin täydellistä hyväksyntää. Byrokraatin näkemyksen mukaan markki-

naperusteiset ohjausmekanismit pitää soveltaa yliopistoympäristöön sopiviksi, ja myös uusi palkkausjärjestelmä olisi pitänyt muokata enemmän yliopiston tarpeita vastaavaksi ennen sen käyttöönottamista.

Nykyinen hallinto- ja johtamismalli on osoittautunut byrokraatin mielestä yliopisto-organisaatioon sopivaksi. Byrokraatti kannattaa osallistuvaa johtamista ja tutkintoihin perustuvaa muodollista hierarkiaa, jossa professoreilla ja tutkimuksen ohjaajilla on eräänlainen muodollinen esimiesasema, joka sallii tutkijoille riittävän työskentelyautonomian. Byrokraatti mieltää oman laitoksensa professorit enemmän tiedollisiksi esikuvikseen kuin varsinaisiksi esimiehkiksi. Laitoksen esimiesten koordinoivaa työtä byrokraatti ei yleensä koe johtamisena, ja hänen mukaansa johtamista yliopisto-organisaatiossa on ylipäänsä vaikea kuvailla ja eritellä.

"...vaikea ajatella, että tänne sopisi tällaiset ammattijohtajat..."

"Ei tällamoista ammattijohtamista kannata tuolta bisnesmaailmasta alkaa imitoimaan...ei varmasti sopisi tänne, että tulisi sitten tällamoinen hyvinkin päälle päsmäroivä johtaja siihen yläpuolelle."

"Mutta mitä se johtaminen sitten on? En tiedä."

Byrokraatti mieltää yliopistoissa käyttöön otetun kehityskeskustelun hyödylliseksi tilannekatsaukseksi, jossa tulee käytyä läpi edellisen kauden saavutukset sekä tulevaisuuden tavoitteet ja kehittymiskohteet. Byrokraatti kertoo mielellään omista tavoitteistaan ja kokee, että kehityskeskustelu on erinomainen tilaisuus pysähtyä keskustelemaan työhön liittyvistä asioista sekä hyvä väline oman työn koordinoimiseen. Byrokraatti olisi toivonut, että palkkausjärjestelmä uudistus olisi toteutettu yliopistoissa hieman myöhemmin, koska tutkintorakennemuudistus ajoittui samaan ajankohtaan. Byrokraatti kritisoi myös uudistuksen aikataulua, joka oli hänen mielestä liian tiukka. Muutoksiin ei jäänyt byrokraatin mukaan tarpeeksi aikaa valmistautua ja hän olisi kaivannut enemmän aikaa perehtyä kehityskeskustelulomakkeisiin ja saatavilla olevaan informaatioon.

"Juuri tällaiset uudistukset, mitä on tullut, niin on ehkä väärään ajankohtaan siinä mielessä, että jos tutkintorakennemuudistus on samaan aikaan..."

Byrokraatti on hieman epäileväinen joidenkin lomakkeissa ja ohjeissa olevien yksityiskohtien

pätevyydestä ja lainmukaisuudesta, ja häntä mietityttää, kuinka liitot reagoivat kyseisiin yksityiskohtiin. Byrokraatille on tärkeää, että kehityskeskustelutilanteessa kaikki menee oikein ja että lomakkeet ja kaavakkeet ovat juridisesti päteviä. Byrokraatin huoli lomakkeiden ja koko prosessin toimivuudesta ja pätevyydestä tuo esiin oikeudenmukaisuuden ja laillisuuden periaatteet, jotka ovat byrokraatille tärkeitä hyveitä. Yhteisön moraaliset ja normatiiviset velvoitteet ja säännöt vaikuttavat voimakkaasti byrokraatin toiminnan taustalla sekä auttavat häntä arvioimaan eri tilanteiden legitimiisyyttä.

"...ne (UPJ-lomakkeet) on ollut sekavia ja onko ne niinku päteviä..."

"...ne (UPJ-lomakkeet) näyttävät luonnokselta, joka ei ole voinut läpäistä lakimiehiä, koska siinä on kohtia, kaksi tai kolme kohtaa, kun voit väittää lakimiehen kanssa, että se ei ole oikein."

"Liian paljon on lomakkeita, että yksinkertaisemmin vois tehdä."

Vaikka byrokraatti kokee yliopiston hyötyvän kehityskeskusteluista, uuden palkkausjärjestelmän mukainen suorituksen arviointi pohjautuu hänen mielestä liikaa yritysmaailman edustamaan markkinaideologiaan. Byrokraatin tulkinnan mukaan yliopistoissa käyttöön otettu kehityskeskustelu on kompromissi markkinataloudellisesta ja byrokraattisesta mallista. Byrokraatin mielestä ongelmana ovat suorituksen arvioinnissa käytettävät mittarit, joista osa muistuttaa liikaa liike-elämän mallia, eivätkä sen vuoksi sovellu sellaisenaan akateemiseen asiantuntija-yhteisöön. Byrokraatti toivookin, että arviointijärjestelmää kehitetään vielä tulevaisuudessa.

"Onhan se (kehityskeskustelu) nyt ainakin yks kehityssuunta parempaan suuntaan, mutta että on siinä vielä hiomista..."

"Vois niinku vähän rukata yliopiston tarpeita vastaavaksi, että pikkusen niinku tulee ehkä semmoinen, että on liike-elämästä liian nopeasti yritetty raapia sitä (kehityskeskustelun ja palkkausjärjestelmän) ideaa."

"...jotenkinhan tää yliopisto on nyt menossa tuonne yritysmaailman suuntaan, niinku tää palkkausjärjestelmäkin."

Arvioinnin suorittavilla esimiehillä ja arvioitavilla asiantuntijoilla ei ole byrokraatin mukaan selkeää

kuva siitä, miten arviointimittareita pitäisi tulkitä. Byrokraatin mielestä asiantuntijoiden pitäisi tietää konkreettisemmin, millaista suoritusta tietyn tavoitetasen saavuttamiseksi vaaditaan, jotta he pystyvät paremmin ymmärtämään oman palkkauksensa perusteet. Byrokraatti ihmettelee, miten esimiehet pystyvät arvioimaan objektiivisesti esimerkiksi opettajuuden kehittämiseen liittyviä ansioita tai sidosryhmäosaamista ja työyhteisöön sitoutumista. Myös tutkimuksen laadun objektiivinen arviointi tulee byrokraatin mukaan olemaan haastavaa, koska työn luonne ja laatuominaisuudet vaihtelevat eri tilanteissa. Tieteellisessä työssä ansioituminen on byrokraatin mukaan usean eri tekijän summa.

"Täällä (arviointikriteereissä) on muka opetukselliset ansiot - oman opettajuuden kehittäminen, opetusmenetelmien ja materiaalin kehittäminen - siis miten tuosta ketään palkitaan. Jos sä vedät kurssis kunnialla ja yrität olla niin hyvä opettaja kun ikinä osaat, niin miten sä kuitenkin osoitat, että sä oot nyt jotain aivan erityistä tähän liittyen tehnyt elikkä ei tässä kyllä nyt taas normaalista perusopetuksen antamisesta, niin ei tässä palkita."

Yrittäjä

Yrittäjää voi kuvata liikemieheksi tieteentekijän puvussa. Yrittäjässä yhdistyvät akateeminen tutkija sekä omaa osaamistaan markkinoiva tuloksetekijä, ja hän toimii sujuvasti niin yliopistossa kuin yritysorganisaatioissa. Kahden eri logiikalla toimivan maailman rajojen ylittäminen ei tuota yrittäjälle ongelmia. Yrittäjä ihannoii yritysten joustavaa ja nopeaa tapaa toimia, ja kokee aika ajoin itsensä turhautuneeksi yliopistossa, kun asiat etenevät hitaammin ja useiden vaiheiden kautta. Esimerkiksi kehityskeskustelujen ja uuden palkkausjärjestelmän käyttöön ottaminen olisi pitänyt tapahtua yrittäjän mielestä nopeammassa aikataulussa. Yliopistojen pitäisi yrittäjän mielestä vähentää turhaa byrokratiaa ja ottaa mallia yritysten toimintatavoista.

"Nyt kun arviointi on tehty, me emme ole edes huh-tikuussa ja minä saan ehkä (palkan)korotuksen joulukuussa. Tarkoitin, haloo, siihen mennessä, jos olet enää talossa, olet jo vaihtanut työtä. Se (aikataulu) on hyvin hidas."

Yrittäjän mielestä kehityskeskustelu ja uusi palkkausjärjestelmä ovat tervetulleita uudistuksia

yliopistossa. Yrittäjä on ehtinyt harmitella ennen palkkausjärjestelmäuudistusta, että yliopistosta on puuttunut arviointi- ja kehittämistyökalu, joka tuo selvästi esille tehdyn työn määrän ja laadun. Kehityskeskustelu on yrittäjän mukaan hyvä ja tarpeellinen toimintamalli oman työskentelyn seuraamiseksi ja ohjaamiseksi oikeaan suuntaan. Yrittäjä uskoo, että henkilökohtainen suorituksen arviointi tehostaa asiantuntijoiden työskentelyä yliopistossa ja parantaa sitä kautta laitosten toimintaa. Yrittäjä haluaa, että yliopistossa käytävät arviointikeskustelut ovat nimenomaan virallisia kehityskeskusteluita ja että arviointia ei jätetä pelkästään niin sanottujen käytäväkeskustelujen varaan. Yrityksissä kehityskeskustelujen käyminen on rutinoituneempaa, ja yrittäjä toivoo tulevaisuudessa samaa rutinoitunutta käytäntöä myös yliopisto-organisaatioon.

"Sillä (kehityskeskustelulla) on hyvä vaikutus ja uskon, että se tulee parantamaan työtä yliopistossa."

"...se (kehityskeskustelu) on erittäin hyödyllinen, jos se tehdään kuin yrityksessä..."

Yrittäjän mielestä yliopisto voisi kehittyä nykyistä mallia enemmän yksityisten yritysten suuntaan ja toimia yrityselämän lakien mukaan. Markkinaideologia ja liike-elämän johtamistyökalut soveltuvat yrittäjän mielestä hyvin yliopistoon. Perinteiset yliopistoyhteisön toimintamallit yrittäjä kokee konservatiivisiksi ja nykyaikaan osittain sopimattomiksi. Yrittäjä visioi, että akateemisen asiantuntijan toimenkuva voisi tulevaisuudessa muistuttaa enemmän konsultin työtä, jossa tutkimustyön ohella markkinoidaan ja tarjotaan erilaisia palveluja. Yrittäjän mielestä yliopistossa on erittäin tärkeää ymmärtää yritys yhteistyön merkitys ja yritys-maailman toiminnan periaatteet.

"Liike-elämän lainalaisuudet täytyy ymmärtää ja niillä on merkitystä meille aika paljon, koska meidän tehdään yritysten kanssa paljon yhteistyötä ja heidän kanssa toimitaan..."

Vaikka yrittäjä ihanoi markkinaideologiaa, tiedostaa hän yliopistoympäristön erityispiirteet ja pitää laadukasta tutkimustyötä yliopiston kivijalkana. Yrittäjä kannustaa siis toisaalta äärimmäisen tehokkaaseen suoritukseen, mutta puhuu samalla myös laadukkaasta tutkimuksen puolesta. Yrittäjä myöntää, että suorituksen mittaaminen on ongelmallista yliopistossa, ja että tutkimus-

ja opetustyöhön liittyviä erilaisia aspektoja voi olla hankala huomioida suorituksen arvioinnissa. Yrittäjä uskoo kuitenkin, että kehityskeskustelujen avulla suoritusta pystytään parantamaan ja että suorituksen arvioiminen on askel parempaan suuntaan.

"... se (markkinaideologisten uudistusten tuominen yliopistoon) on myös toteuttamiskysymys, koska ympäristö on erilainen."

JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olivat akateemiseen maailmaan kohdistuvat institutionaaliset muutospainet ja tiedeyhteisön reaktiot muuttuvia odotuksia ja logiikoita kohtaan. Yliopistoissa käyttöön otettu uusi palkkausjärjestelmä ja siihen kuuluvat kehityskeskustelut edustavat tutkimuksessa yliopistoinstituutioon kohdistuvaa markkinarationaalista muutosta. Haastatteluaineiston analyysillä pyrittiin identifioimaan tutkittujen yliassistenttien tapoja jäsentää yliopistojen toiminnan institutionaalista perustaa. Todellisuutta organisoivia repertuaareja lähestyttiin kulttuurisina logiikoina, jotka luovat kukin omanlaisensa kontekstin kehityskeskustelujen lanseeraamista käsittelevien reaktioiden taustalle. Taulukko 2. tiivistää asiantuntijoiden näemyksen yliopistouudistuksesta sekä tuo esiin kunkin asiantuntijan sitoutumiskohteen.

Traditionalistin professionaalinen rooli edustaa yliopistoinstituutioon traditioita ja vakiintuneita näkemyksiä. Byrokraattisessa roolissa korostuvat yliopiston hallinnolliset rakenteet sekä toiminnan hallittu kehittämiseen. Yrittäjämäinen rooli puolestaan kertoo asiantuntijasta, joka kannattaa liike-elämän toimintamalleja ja haluaa tuoda niiden edustamaa tehokkuutta akateemiseen asiantuntijayhteisöön. Yliopistoon kohdistuvilla institutionaalisilla, yhdenmukaistavilla muutospainilla ja manageriaalisen kontrollin lisääntymisellä on erilainen vaikutus kuhunkin tässä tutkimuksessa esiintyvään asiantuntijarooliin. Traditionalistin mielestä tehokkuuteen kannustava rationaalinen liike-elämän malli ei sovi yliopistoon. Traditionalisti on huolissaan siitä, että markkinaideologiaan perustuvat uudistukset murtavat sivistyksen ihanteita yliopistoinstituutiosta ja että tulevaisuudessa mahdollisuudet valtavirasta poikkeavan tutkimuksen tekemiseen heik-

Taulukko 2. Arvot ja roolit näkemysten taustalla.

	TRADITIONALISTI	BYROKRAATTI	YRITTÄJÄ
KEHITYSKESKUSTELU JA UPJ KOKEMUKSENA	taakka	kompromissi	legitiimi uudistus
ARVO JA LOPPUTULOS	sivistys	hallittu kehitys	tehokkuus
ROOLI	professionaalinen	byrokraattinen	yrittäjämainen
SITOUTUMISKOHDE	tiedeyhteisö	organisaatio	oma ura

kenevät. Byrokraatille on tärkeää, että kaikki sujuu keskustelussa ennalta määritellyn mukaisesti ja sääntöjen mukaan oikein. Vaikka uuden palkkausjärjestelmän suorituksen arviointimittarit saavat byrokraatilta paljon kritiikkiä, pitää hän suorituksen arviointia hyväksyttävänä ja hyödyllisenä menetelmänä. Yrittäjän mielestä kehityskeskustelu on kaivattu ja tarpeellinen uudistus yliopistossa. Yrittäjän mielestä yritysmaailman suosimat palkitsemisjärjestelmät, joissa huippusuorituksista palkitaan keskivertoa huomattavasti enemmän, kannustavat tavanomaista parempiin tuloksiin

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tarkastellussa yhteisössä kuului selvästi akateemista työtä markkinoilla tapahtuvana yrittäjyytenä luonnehtiva ääni. Toisaalta yhteisössä oltiin myös sitouduttu perinteisiin akateemisen yhteisöllisyyden arvioihin, kuten aiempi tutkimus antoi olettaa (Prichard & Willmot, 1997; Barry et al. 2001; Townley, 1997). Jos yrittäjämainen ääni ja sen vastakohtana näyttäytyvä akateemis-professionaalinen logiikka olivat ennalta odotettavissa, oli byrokraattisen repertuaarin esiin nouseminen jossain määrin yllättävä havainto. Sekä uuden järjestelmän puolustajat (Kontio, 2006) että sen vastustajat (Kivirauma, 2006) ovat vedonneet hallinnon vähentämiseen. Byrokraattiseen repertuaariin olennaisesti liittyvä hallinnollisen oikeudenmukaisuuden ja asioiden huolellisen, tasapuolisen käsittelyn teema oli kuitenkin eräs tärkeä moraalinen arvo, johon vedottiin (vrt. Law, 1994; du Gay, 2000).

Kehityskeskustelut koettiin traditionalistin logiikassa ylhäältä käsin kiireellä toteutettuna projektina, mutta samalla niissä nähtiin mahdollisuus kannustavan ja oikeudenmukaisen johtamiskulttuurin kehittämiseen yliopistoissa. Traditionalistille uusi palkkausjärjestelmä ja siihen liittyvät kehityskeskustelut vaativat oikein toteutuakseen huolellisempaa yhteensovittamista hallin-

nollisten menettelytapojen ja normien kanssa. Suorituksenarviointi ei heidän mielestään ota riittävästi huomioon yliopisto-opettajien työtä. Sen toteuttamisessa on liikaa yritysmäisiä piirteitä, jotka eivät sellaisenaan sovi julkisen sektorin toimintatapoihin. Lisäksi traditionalistin kulttuurisessa logiikassa epäiltiin arviointimenetelmien ja -kriteerien tasapuolisuutta ja jopa niiden laillisuutta.

Tutkimus osoittaa sen, että vaikka yliopistot ovat yritysmäiseen malliin mukautumisen paineen alla, niiden työyhteisöjä luonnehtii institutionaalisten logiikkojen moninaisuus. Kehityskeskustelun lanseeraamista legitimoinut ajatus yliopistoista tulosta tekevinä ja työntekijöidensä tuloksellisuutta mittaavina yritysmäisinä organisaatioina ei ole ainoa tilannetta kehystävä kulttuurinen logiikka. Tapauksena toimineessa laitoksessa akateemiset työntekijät tarkastelivat kehityskeskustelujen ja uuden palkkausjärjestelmän sisäanjajaa myös professionaalisen ja hallinnollis-byrokraattisen diskurssin kautta. Molemmat edustavat yliopistoissa pitkään vaikuttaneita instituutioita. Tutkimus osoittaa, kuinka kehityskeskusteluihin kohdistuu ristiriitaisia, erilaisista institutionaalisista kentistä peräisin olevia odotuksia ja merkityksiä (Townley, 1997). Yleisemmällä tasolla tarkastelumme havainnollistaa tilannetta, jossa ympäristön institutionaaliset paineet vaikuttavat organisaatioiden toimintatapaan vasta monimutkaisten neuvotteluprosessien kautta toteutuneena (Barley, 1986), ja jossa normeihin mukautuminen tapahtuu etupäässä muodollisten rakenteiden ja organisatorisen imagon tasolla (Weick, 1976).

Tutkimuksen mahdolliset rajoitteet liittyvät siihen, että se keskittyi tietyn tieteenalan (tietojenkäsittelytiede) tiettyyn työntekijäryhmään (yliasistentit) kohteeksi valitussa yliopistossa (Oulun yliopisto). Tapauksena toiminut laitos valittiin siksi, että se yritysälämää lähellä toimivana mutta

samalla monimuotoisena, suurehkona yliopistoysikkönä sopi hyvin tutkimuksemme kenttäkohteeksi. Tapaustutkimuksen metodologiassa tällaista tutkittavan ilmiön kannalta oleellisia piirteitä esiin tuovaa case-kohdetta kutsutaan kriittiseksi tapaukseksi (Yin, 2003). Väitämme, että tuloksillamme on yleistä merkittävyyttä, vaikka tarkoituksemme onkin suhteuttaa löydöksiä pikemminkin aiempaan tutkimuskirjallisuuteen kuin (Suomen) yliopistojen "yleiseen" tilanteeseen. Tutkimuksen laatua on varmistettu poikkeavien tapausten aktiivisella etsimisellä, kohteen mahdollisimman rikkaalla kuvauksella sekä analyysiprosessin etenemisen selostamisella, kuten laadullisessa tutkimuksessa on tapana² (Koskinen et al., 2005).

Jatkotutkimuksen kannalta voisi olla kuitenkin mielenkiintoista laajentaa tarkastelua esimiesasemassa toimiviin yliopistotutkijoihin ja -opettajiin sekä heidän suhtautumiseensa uuteen palkkausjärjestelmään ja kehityskeskusteluihin. Kuvaus siitä, miten akateemiset esimiehet suhtautuvat omaan rooliinsa keskushallinnon ja työntekijätason välissä täydentäisi tässä tutkimuksessa esitettyä yliassistenttikunnan tarkastelua. Erityisesti olisi mielenkiintoista selvittää, miten markkinamallin mukaiset institutionaaliset paineet suhteutuvat vakiintuneisiin oletuksiin tiedentekijästä tai professorista ammattikuntansa ja tiedeyhteisönsä edustajana samoin kuin missä määrin tässä tutkimuksessa havaittu hallinnollis-byrokraattinen eetos kehystää esimiesasemassa toimivien tutkija-opettajien reaktioita kehityskeskustelukäytännön lanseeraamista kohtaan?

Toisaalta saattaisi olla hedelmällistä vertailla erilaisia yliopistoja ja niiden suhtautumista uuden palkkaus- ja kehityskeskustelujärjestelmän käyttöönottoon. Townley:n (1997) tutkimuksessa vakiintuneet tiedeyliopistot vastustivat uudistuksia kun taas niin kutsutut "uudet yliopistot" suhtautuivat positiivisemmin kehityskeskustelujen lanseeraamiseen. Eri logiikoiden väliset suhteet saattavat vaihdella sen mukaan, kuinka syvästi perinteinen akateeminen ja byrokraattinen rationaliteetti ovat institutionalisoituneet osaksi yliopistojen kulttuuria. Jatkotutkimus voisi selvittää eroja vaikkapa teknillisten yliopistojen ja perinteisten sivistysyliopistojen tutkija-opettajien tavoissa reagoida uusiin johtamiskäytäntöihin ja niitä legitimoiviin institutionaalsiin voimiin.

VIITTEET

¹ Englanninkielisessä käsitteistössä suorituksen arvioinnista ja kehityskeskustelusta käytetään nimitystä "performance appraisal". Suomalaisessa tutkimuksessa ja kielenkäytössä kehityskeskusteluja on kutsuttu myös tavoite-, tulos-, henkilösuhde-, tilanearviointi-, suunnittelu- ja esimies-alaiskeskusteluiksi. Käytämme tässä tutkimuksessa pääasiassa termiä kehityskeskustelu, jolla viittaamme säännöllisesti käytäviin, suorituksen arviointia ja urakehitystä käsitteleviin esimies-alaiskeskusteluihin.

² Tätä artikkelia laajemman kuvauksen aineistosta ja sen analyysistä tarjoaa Henriksson (2007).

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus (3. uudistettu painos). Tampere: Vastapaino.
- Barley, S. (1986) Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments, *Administrative Science Quarterly*, 31: 78-108
- Barry, J., Chandler, J & Clark, H. (2001) Between the ivory tower and the academic assembly line. *Journal of Management Studies*. 38:87-102.
- Czarniawska, B. & Genell, K. (2002). Gone shopping? Universities on their way to the market. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4): 455-474 .
- Du Gay, P. (2000) *In praise of bureaucracy*. London: Sage
- Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. Teoksessa Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (toim.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 232-263.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. Trow, M. (1994) *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications, 105-117.
- Hakala, J & Ylijoki, O-H. (2001) *Research for Whom? Research Orientations in Three Academic Cultures*, *Organization* 8: 373-380
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Henkilöstöpalvelut - Uusi palkkausjärjestelmä -tiedote. Luettu 23.4.2005. <http://www.hallinto.oulu.fi/upj/>.
- Henriksson, L. (2007) Akateemisen asiantuntijayhteisön logiikat yliopiston muutospainneissa : Traditionaalinen, byrokraatin ja yrittäjän näkemykset kehityskeskustelusta. Pro Gradu-tutkielma. Oulun yliopisto, Talous-

- tieteiden tiedekunta.
- Kallio, S. & Keskinen, E. (2002). Kehityskeskustelu osana johtamista. Teoksessa Keskinen, S. & Keskinen, E. (toim.). Kehityskeskustelu yliopistoyhteisössä. Turku: Turun yliopisto, 4-28.
- Kekäle, J. (2001). *Academic Leadership*. Huntington, New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Kitchener, M. (2000). The 'Bureaucratization' of Professional Roles: The Case of Clinical Directors in UK Hospitals. *Organization*, 7(1): 129-154.
- Kivirauma, J. (2005). Miksi yliopistoja räsitetään tarpeettomilla hankkeilla? Helsingin Sanomat, 25.2.2005, A5.
- Kokemusfoorumi uudesta palkkausjärjestelmästä Oulun yliopistossa, 18.3.2005.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kontio, J. (2006) Uusi palkkausjärjestelmä lisää yliopistojen kilpailukykyä. Helsingin Sanomat, 10.4.2006
- Law, J. (1994). *Organizing Modernity*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Meriläinen, 2001 *Changing Gendered Practices*. A-192. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Merton, R. K. (1973). The normative structure of science. Teoksessa Merton, R. K. (toim.). *The Sociology of Science*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in fives*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall
- Oulun yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitos. Esittely. Luettu 19.12.2005. <http://www.tol oulu.fi/vierailijoille/esittely.html>.
- Oulun yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tiedotusvälineille. Luettu 19.12.2005. <http://www.tol oulu.fi/tiedotusvalineet/>.
- Parker, M. & Jary, D. (1995) *The McUniversity: Organization, Management and Academic Subjectivity*. *Organization*, Vol. 2, No. 2, 319-338
- Patomäki, H. (2005). *Yliopisto Oyj. Tulosjohtamisen ongelmat - ja vaihtoehto*. Helsinki: Gaudeamus.
- Peltonen, T. (2001). Teorian ja käytännön maailmat johtamisessa. Teoksessa Suominen, A. (toim.). *Liikkeenjohdon ja kulttuurin rajoja etsimässä - Searching for the Boundaries of Business Culture*. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu, 303-317.
- Phillips, N., Lawrence, T. & Hardy, C. (2004) *Discourse and institutions*. *Academy of Management Review*, 29:635-652.
- Prichard, G. & Willmot, H. (1997) *Just how managed in McUniversity?* *Organization Studies*, 18(2), 287-316
- Reponen, T. (1999). Is Leadership Possible at Loosely Coupled Organizations such as Universities? *Higher Education Policy*, 12(3), 237-244.
- Reponen, T. (2000). The Role of Tacit Knowledge in Academic Leadership. Teoksessa Reponen, T. (toim.). *Management Expertise for the New Millennium*. In Commemoration of the 50th Anniversary of the Turku School of Economics and Business Administration. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu, 253-262.
- Reponen, T. (2001). Muuttuva johtajuus yliopistoissa. Teoksessa Suominen, A. (toim.). *Liikkeenjohdon ja kulttuurin rajoja etsimässä - Searching for the Boundaries of Business Culture*. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu, 239-250.
- Rinne, R. & Simola, H. (2005) Koulutuksen ylikansalliset paineet ja yliopistojen uusi hallinta. *Tiede & Edistys*. 1/05: 6-26.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. London: Sage Publications.
- Siikala, J. (2005) Argumentteja auditoinnista. *Tiede & Edistys*. 1/05: 27-37.
- Starkey, K.; Tempest, S.(2005) The Future of the Business School - Knowledge Challenges and Opportunities, *Human Relations*, 58 (1): 61-82.
- Starkey, K.(2002) New Knowledge Spaces, *Human Relations*, 55 (3):350-360.
- Starkey, K.; Madan, P.(2001) Bridging the Relevance Gap: Aligning Stakeholders in the Future of Management Research, *British Journal of Management*, Special issue 1, pp.S3-S26.
- Townley, B. (1997). The Institutional Logic of Performance Appraisal. *Organization Studies*, (18)2: 261-285.
- Weick, K. (1976) Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly* 21: 1-19.
- Yin, R. (2003) *Case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Ylijoki, O-H. (2005) Academic nostalgia: A narrative approach to academic work. *Human Relations*, 58(5): 555-576
- Ylijoki, O-H. & Mäntylä, H. (2003) *Conflicting Time Perspectives in Academic Work*. *Time & Society* 12:55-78.
- Ylijoki, O-H. (2003) *Entangled in academic capitalism? A case-study on changing ideals and practices of university research*. *Higher Education*, 45: 307-335.
- Yliopistojen uusi palkkausjärjestelmä 2005 -tiedote, Oulun yliopisto. 23.4.2005.