

Toiseus ja kunnia – Akateemisten keskijohtajien eletyt kokemukset muutosneuvottelujen aikaisista vuorovaikutustilanteista

Johtamisviestintään kohdentuvassa esityksessäni tarkastelen yliopistojen keskijohtajien elettyjä kokemuksia muutosneuvottelujen aikaisista vuorovaikutustilanteista alaisten kanssa.

Yliopistojohtaminen on Suomessa muuttunut merkittävästi 2010-luvulla: ammattijohtoistuminen on vahvistunut, keskijohtajien direktiovalta kasvanut ja yliopistodemokratia heikentynyt (Poutanen ym., 2022). Näiden muutosten vaikutuksia johtamisviestintään on tutkittu niukasti, erityisesti keskijohtajien näkökulmasta (esim. Frølich ym., 2025; Maddock, 2023). Viimeisten 15 vuoden aikana lähes kaikissa suomalaisissa yliopistoissa on käyty budjettileikkauksiin liittyneitä muutosneuvotteluja, jotka ovat johtaneet irtisanomisiin ja organisaatiomuutoksiin. Muutosneuvottelut korostavat työnantajaa edustavien keskijohtajien valtaa, mutta samanaikaisesti rajaavat heidän viestintämahdollisuuksiaan suhteessa henkilöstöön.

Metodologisesti tutkimus soveltaa hermeneuttista fenomenologiaa. Aineisto koostuu 17 keskijohtajan haastattelusta kuudesta suomalaisesta yliopistosta. Kukin haastateltava on toiminut tulosvastuullisen akateemisen yksikön johtajana muutosneuvotteluissa vastaten strategiasta, taloudesta ja henkilöstöstä. Aineisto analysoitiin fenomenologisella teema-analyysillä.

Tuloksena hahmottuu kaksiosainen eletyn kokemuksen merkitysrakenne, jonka kautta keskijohtajien viestinnällisiä valintoja voidaan tulkita. Merkitysrakenne koostuu kunniallisuuden ja toiseuden kokemuksista.

Kunniallisuus voi suuntautua joko johtamistehtävään tai työyhteisöön. Näiden välistä koettua jännitettä hallitaan korostamalla tilanteisesti joko organisaation tai yhteisön etuja sekä säätelemällä tiedon paljastamista ja salaamista. Toiseus puolestaan ilmenee viestinnän rajoitteina, joita johtaja prosessin aikana asettaa itselleen. Nämä rajoitteet kytkeytyvät johtajan työyhteisöjäsenyyteen, koettuun valtaeroon, mahdollisuuksiin osallistua vuorovaikutukseen sekä työyhteisön toipumiseen muutosneuvotteluprosessista. Johtopäätöksenä hahmottelen keskijohtajien johtamisviestinnän olemusta muuttuneessa yliopistokentässä ja poikkeustilanteissa sekä esittelen, millaista ymmärrystä syntyy hallintotieteiden, viestintätieteiden ja johtamisen psykologian leikkauspisteessä.

Lähteet:

Frølich, N., Bleiklie, I., & Stensaker, B. (2025). Leadership communication during organizational transformation. *European Journal of Higher Education*, 15(4), 680-695.

Maddock, L. C. (2023) Academic middle leaders, middle leading and middle leadership of university learning and teaching: A systematic review of the higher education literature, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45:4, 357–392, <https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2160888>

Poutanen, M., Tomperi, T., Kuusela, H., Kaleva, V., & Tervasmäki, T. (2022). From democracy to managerialism: Foundation universities as the embodiment of Finnish university policies. *Journal of Education Policy*, 37(3), 419–442. <https://doi.org/10.1080/02680939.2020.1846080>