



MUISTIO 2.5.2016

QBIX-SELVITYSTYÖ

- 1 Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy ("VTT") on pyytänyt Asianajotoimisto Oili Kela Oy:ltä selvitystä VTT:n entisen tutkimusryhmän (QBIX) johtamisongelmiin liittyen. Selvityksessä on pyydetty käymään läpi, miten havaittuihin haasteisiin on puututtu johtamisen näkökulmasta, onko asian selvittämisessä toimittu oikein sekä mitä asiasta voi oppia.
- 2 Toimeksiantona ei ole ollut selvittää tai arvioida, onko asiassa syyllistytty johonkin rikokseen tai korvausvastuuta aiheuttavaan tekoon, eikä tieteellistä vilppiä koskevien väitteiden paikkaansa pitävyyttä.
- 3 Olen suorittanut asian selvittämiseksi henkilöhaastatteluita ja käynyt läpi kirjallista aineistoa. Pyynnön johdosta totean seuraavaa.

1 YHTEENVETO

- 4 QBIX:in toiminnassa on esiintynyt vuosien aikana erilaisia haasteita, jotka ovat johtuneet monista eri syistä. Ryhmän tutkimusalue on ollut uusi, ja tutkimusmenetelmiin on näyttänyt liittyvän ainakin jossakin määrin erimielisyyttä. Nopeasti kasvavassa ryhmässä on ollut tieteellisenä johtajana tunnettu ja voimakastahtoinen tutkija, joka on nauttinut kansainvälistä arvostusta. Vuosien aikana tutkija-professorin ja toisen tiimin vetäjän välille kehittyi parisuhde. Toisessa tiimissä tiiminvetäjät vaihtuivat usein ja osalla tiiminvetäjistä oli vain vähäistä johtajakokemusta sekä alkava tutkijanura nuoresta iästä johtuen. Henkilöiden välillä esiintyi jännitteitä eri tapahtumista ja syistä johtuen.
- 5 QBIX:in haasteita on pyritty ratkaisemaan teknologiapäällikön ja tiiminvetäjien välillä käydyissä useissa keskusteluissa ja toisaalta teknologiajohtajan ja tutkimusprofessorin sekä teknologiajohtajan ja teknologiapäällikön välisissä keskusteluissa. Eri vuosina havaittuihin haasteisiin on puututtu lisäksi erilaisilla muilla keinoilla, kuten koulutuksella sekä VTT:n HR:n ja ulkopuolisten konsulttien toimesta. Tilanteita on osin saatu ratkaistua, ja välillä haasteet ovat ryhmässä vähentyneet.
- 6 QBIX:in toimintakyvyn säilymistä ja haasteiden nopeampaa ratkaisemista olisi saattanut edesauttaa se, jos teknologiajohtaja olisi ottanut näkyvämmän roolin haasteellisten tilanteiden selvittämisessä tiimeissä tai hän olisi ollut ryhmän toiminnassa läsnä näkyvämmiin haasteellisiin tilanteisiin ratkaistaessa. Samoin ryhmän toimintakyvyn säilymistä ja haasteiden ratkaisemista olisi saattanut edesauttaa se, jos tiiminvetäjinä olisi ollut johtajakokemukseltaan vanhempia ja tutkijanuransa jo vakiinnuttaneempia tutkijoita.

2 ASIAN TAUSTA

- 7 Kvantitatiivisen biologian ja systeemibiologian osaamisalueen kehittäminen aloitettiin VTT:llä 2000-luvun alussa. Ala oli uusi VTT:llä ja ylipäätään Suomessa. Alan kehittämiseksi rekrytoitiin VTT:lle vuoden 2003 alussa kokenut bioinformaatiikan tutkija. Vuoden 2005 alussa perustettiin Metabolomiikka ja bioinformaatiikka -tiimi ("QBIX"), ja tiimin vetäjäksi valittiin edellä mainittu bioinformatiikan tutkija. Tiimin vetäjälle annettiin kohtuullisen vapaat kädet toimia ja rakentaa uutta osaamisaluetta.
- 8 Vuoden 2005 lopussa QBIX:issa työskenteli rekrytointien ja sisäisten siirtojen jälkeen kahdeksan henkilöä. QBIX:in koko jatkoi voimakkaasti kasvamista, ja vuonna 2008 siinä työskenteli jo 22 henkilöä. Rekrytointeja tehtiin projektisalkun kasvun myötä. Toiminnan kasvamista jouduttiin jossakin vaiheessa jarruttamaan, jotta toiminta saataisiin vakiinnutettua ja kasvun aiheuttamat työpaineet ja siitä seuraavat laadun heikkenemiset hallittua. Rekrytoitujen henkilöiden joukossa oli muihin tiimeihin nähden poikkeuksellinen määrä ulkomaalaisia, joiden ohjaaminen VTT:n järjestelmiin oli osaltaan haastavaa.
- 9 QBIX:in vetäjänä toiminut tutkija nimitettiin loppuvuodesta 2007 tutkimusprofessoriksi ja QBIX:ille rekrytoitiin uusi tiiminvetäjä. Vuoden 2009 alussa QBIX jaettiin kahdeksi eri tiimiksi, joilla molemmilla oli oma tiiminvetäjä. QBIX:in koon kasvamisesta huolimatta projektitoiminta ja projektien sekä projektirahoitusten hankinta oli vuoden 2009 alussa vielä pitkälti tutkimusprofessorin varassa.
- 10 Samoihin aikoihin tehtiin VTT:llä organisaatiouudistus. Vuoden 2006 alusta siirryttiin linjaorganisaatiosta matriisiorganisaatioon. Matriisiorganisaatiossa tutkimusprofessorit olivat teknologiajohtajien alaisia. Tiimit ja tiiminvetäjät olivat teknologiapäälliköiden alaisia. Tiimien työskentelyyn keskeisesti vaikuttavien henkilöiden, tutkimusprofessorien ja tiiminvetäjien, esimiehet olivat eri henkilöitä. Vuoden 2015 alussa tehty organisaatiouudistus palautti rakenteen takaisin lähemmäksi linjaorganisaatiota.
- 11 VTT:n strategian uudistamisen yhteydessä alkuvuonna 2013 QBIX:in tutkimusalue poistettiin VTT:n ydintoiminnoista. Ryhmälle lähdettiin etsimään toiminnan jatkajaa, ja yksikön siirtämisestä käytiinkin neuvotteluita Helsingin yliopiston kanssa. Helsingin yliopisto kieltäytyi lopulta vastaanottamasta QBIX-ryhmää yliopistoon. QBIX:in toiminta lakkautettiin sittemmin VTT:ltä vuoden 2013 lopussa, ja suurin osa työntekijöistä irtisanottiin.
- 12 QBIX:in toiminnassa esiintyi eri vuosina erilaisia haasteita, joita pyrittiin ratkaisemaan VTT:n sisäisesti sekä ulkopuolisten konsulttien toimesta. Käyn seuraavana läpi joitakin yleisiä havaintoja, mitä selvitystyön yhteydessä on tullut esille QBIX:in toimintaan liittyen.

3 JOITAKIN SELVITYSTYÖSSÄ ESILLE TULLEITA YLEISIÄ HAVAINTOJA

- 13 Henkilöhaastatteluista ja asiakirjoista on tullut esille voimakkaan ristiriitainen kuva QBIX:in toiminnasta. Osa työntekijöistä on viihtynyt työssään ja pitänyt omaa lähityöympäristöään hyvänä ja osa ei. Myös henkilöiden kuvaukset tapahtumista ja asioista ovat osittain voimakkaan ristiriitaisia.
- 14 Asioiden korjaamiseksi on pyritty tekemään erilaisia toimenpiteitä, mutta tehdyt toimenpiteet ja käydyt keskustelut eivät ole olleet kaikkien tiedossa. Tiedon

puute tehdyistä toimenpiteistä tai käytetyistä menettelytavoista näyttää lisänneen omia arvailuja tapahtuneista, arvailuja on viestitetty eteenpäin ja arvailut ovat jääneet elämään virheellisinä kuvauksina tapahtumista.

- 15 Haasteena on esitettyjen väitteiden mukaan ollut osittain se, että ylemmät johtajat eivät ole puuttuneet tutkimusprofessorin tai toisen tiiminvetäjän toimintaan. Samaan aikaan on kuitenkin pidetty negatiivisena sitä, että haasteellisiksi koettuja tilanteita on käyty johtajien toimesta läpi tutkimusprofessorin ja toisen tiiminvetäjän kanssa. Ylemmän johdon haastatteluissa on tilanteista todettu, että haasteellisten tilanteiden ilmeennyttyä asioista on pyritty keskustelemaan tutkimusprofessorin ja tiiminvetäjän kanssa, ja heitä on pyritty ohjaamaan tarpeellisilta osin parempiin menettelytapoihin.
- 16 Selvitystyön perusteella muodostui kuva, että QBIX:in haasteet olisivat liittyneet ainakin seuraavien tekijöiden yhteisvaikutukseen:
- QBIX:in tutkimusprofessorin toimintatapoihin sekä tutkimusprofessorin ja tiiminvetäjän seurustelusuhteeseen.
 - Johtamiseen ja mahdollisesti tieteelliseen asemaan liittyvään taisteluun.
 - QBIX:in tutkimusalue on ollut uusi ja tutkimusalueeseen liittyvät tutkimusmenetelmät eivät ole olleet vielä vakiintuneet VTT:llä eivätkä kansainvälisesti. VTT:llä vaikuttaa olleen koulukuntaeroja siitä, mitkä olisivat olleet oikeita tutkimusalueeseen liittyviä tutkimusmenetelmiä.
 - Osa haasteista vaikuttaa johtuneen ryhmän nopeasta ja voimakkaasta kasvusta, kasvun hallinnasta sekä kasvuun liittyvästä työkuormasta. Osan haasteista on nähty liittyvän siihen, että ulkomaisia työntekijöitä ei ole saatu koulutettua suomalaiseen järjestelmään ja VTT:n toimintatavoille riittävän nopeasti. Henkilöiden toiminta- ja kommunikaatiotavat ovat eronneet kulttuurillisista eroavaisuuksista johtuen.
 - Osan kasvuhaasteista on toisaalta katsottu liittyvän siihen, että kasvua aikaansaavalla tutkimusprofessorilla on ollut voimakas tahtotila rakentaa QBIX:ia oman näköiseksi. QBIX:issa onkin toiminut vahvana tieteellisenä vetäjänä tutkimusprofessori, jonka näkemykset ovat menneet joissakin tapauksissa ristiin linjaorganisaation näkemysten kanssa, ja nämä tapaukset ovat vaatineet hyvää ja jatkuvaa kommunikaatiota.
 - Haasteellisten tilanteiden käsittelemiseen ja kokemiseen lienee osaltaan vaikuttaneet tiimien toiminnasta vastanneiden tiiminvetäjien johtajakokemuksen määrä ja erimielisyydet johtamistavasta. Haasteet ovat johtuneet muun muassa siitä näkemyserosta, missä määrin työntekijöille annetaan vapauksia toimia ja missä määrin työntekijöitä sidotaan tiettyihin prosesseihin ja menettelytapoihin.
 - Oma kysymyksensä on lisäksi ollut se, missä määrin matriisiorganisaatio on ylipäättään ollut toimivat ratkaisu VTT:llä ja missä määrin matriisiorganisaatio on omaksuttu ja mielletty VTT:llä oikein. Esimerkiksi vuonna 2008 QBIX:issa järjestetyissä tiimikoulutuksissa, joita kutsuttiin haastatteluissa myös projektipäällikkökoulutuksiksi, on koulutettu, että VTT:llä on linjaorganisaatio, vaikka talossa on ollut tuohon aikaan matriisiorganisaatio.

- 17 QBIX:in haasteiden selvittämiseen ja ratkaisemiseen oman haasteensa on tuonut se, että työilmapiiri näyttää aika ajoin rauhoittuneen ja tilanne korjautuneen paremmaksi. Tämä on osaltaan saattanut hidastaa voimakkaampiin toimenpiteisiin ryhtymistä.
- 18 Asiaa koskevat selvitykset ja aineisto ei vaikuta olleen kenelläkään kokonaisvaltaisesti tiedossa. Eri henkilöille on lähetetty asiakirjoja pyynnöllä, että aineistoa ei julkisteta tai luovuteta määrätuille toisille henkilöille. Kokonaiskuva tilanteesta on saattanut olla ainakin joiltakin osin sirpaleista.
- 19 Haastateltavat pitivät omaa toimintaansa tilanteiden ratkaisemiseksi paljolti onnistuneena ja arvostelivat toisten toimintaa asian selvittämisessä ja ratkaisemisessa. Tyypillistä asiassa on lisäksi ollut se, että eri selvitysten luotettavuutta ja selvitysten tekijöiden asiantuntemusta sekä puolueettomuutta on epäilty. Epäilyt ovat olleet vahvempia, jos selvitys ei ole vastannut omaa käsitystä tapahtumien kulusta ja siitä, miten asiassa olisi pitänyt toimia.

4 HAVAITTUIHIN HAASTEISIIN PUUTTUMINEN

- 20 Liitteenä 1 on esitetty yhteenvedo niistä toimista, miten QBIX:in haasteisiin on VTT:llä ainakin puututtu ja mitkä toimet ovat osaltaan tukeneet QBIX:in haasteiden käsittelemistä ja ratkaisemista.
- 21 Keskusteluissa ja aineistosta on käynyt esille, että haasteellisia tilanteita on selvitetty tiiminvetäjien ja tiiminvetäjien esimiehen (teknologiapäällikön) välillä tiiminvetäjien tarpeiden mukaan. Selvityksestä ei ole käynyt esille, että teknologiapäällikkö ei olisi ollut käytettävissä taikka käyttänyt riittävästi aikaa haasteellisten tilanteiden ratkaisemiseen tiimissä.
- 22 Keskusteluissa ja aineistosta on käynyt esille, että teknologiapäällikön esimies (teknologiajohtaja) on selvittänyt haasteellisia tilanteita teknologiapäällikön ja tutkimusprofessorin kanssa tarpeiden mukaan.
- 23 Selvitystyössä on noussut esille, että ainakin tiiminvetäjätasolla olisi kaivattu teknologiajohtajalta enemmän näkyvää läsnäoloa tilanteiden ratkaisemisessa tiimeissä. Tällainen toimintatapa olisi saattanut rauhoittaa tilanteita ja asioiden kärjistymistä.
- 24 Keskusteluissa ja aineistossa on myös tuotu esille, että tapahtumien aikana olisi kaivattu enemmän nimenomaisia linjauksia ylemmältä johdolta siihen, missä määrin yhden voimakkaan persoonan annetaan toimia tutkimusalueen kehittämiseksi oman tahtotilansa mukaisesti, jopa ohi muodollisen johdon. QBIX:in osalta linjaukset ovat olleet osin hiljaista hyväksyntää, mikä tässä tapauksessa on saattanut edistää asioiden kärjistymistä.
- 25 Käy seuraavana läpi vielä joitakin yksittäisiä keskusteluissa esille nousseita tapahtumia ja sitä, miten johdon taholta on puututtu mainittuihin tilanteisiin.
- 26 Yksi työntekijä oli tehnyt VTT:llä itsemurhan. Tapaus tuotiin usean henkilön taholta haastatteluissa esille, ja tapauksen yhteydessä toistettiin toisen käden tietona kertomusta, että tutkimusprofessori olisi haukkunut henkilöä julkisesti hienman ennen itsemurhaa. Kertomusten ympärille jätettiin varjo siitä, mikä vaikutus tutkimusprofessorin toiminnalla oli itsemurhaan. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että tutkimusprofessorin toimintaa oli aikanaan selvitetty ja todettu, että hänen toiminnallaan ei ole ollut vaikutusta itsemurhaan. Itsemurhan tehnyt oli ol-

lut työterveyshuollon toimenpiteiden kohteena. Hän oli palannut juuri mielenterveydellisistä syistä johtuvalta sairauslomalta, ja lopettanut ohjeistusten vastaisesti lääkityksen. Teknologiapäällikkö oli toiminut nopeasti ja käytettävissä olevilla keinoilla työntekijän auttamiseksi juuri ennen itsemurhan tekemistä, ja oli saanut henkilön viikonlopuksi turvalliseen ympäristöön. Saadun selvityksen mukaan tapahtunut itsemurha oli käsitelty VTT:llä jälkeenpäin asianmukaisesti, ja työterveyshuolto oli ollut mukana auttamassa asian purkamisessa.

- 27 Usean henkilön haastattelussa tuotiin esille erään ulkomaisen väitöskirjatyöntekijän väitetty epäasiallinen kohtelu tiimipalaverissa vuonna 2012. Kukaan haastateltavista ei ollut ollut tiimipalaverissa paikalla, ja tiedot olivatkin toisen käden tietoja. Tutkimusprofessorin ja toisen tiiminvetäjän toiminnan asianmukaisuutta kyseenalaistettiin voimakkaasti. Kritiikkiä esitettiin myös johdon toimimattomuuteen asiassa, erityisesti, koska tutkimusprofessorille ja tiiminvetäjälle ei ollut annettu varoitusta, eikä esitettyjen väitteiden mukaan asiasta ollut käyty edes kunnan keskustelua heidän kanssaan. Tarkempi selvitys kuitenkin osoitti, että sitä, mitä tiimikokouksessa oli tapahtunut, oli yritetty selvittää johdon toimesta välittömästi tapahtuman jälkeen. Tapahtumasta oli kuitenkin saatu työntekijöiltä ristiriitaisia kuvauksia, ja kukaan ei ollut ollut valmis omissa nimissään antamaan lausuntoa tapahtuneesta. Tapahtumasta oli keskusteltu johdon toimesta tutkimusprofessorin ja tiiminvetäjän kanssa. Asiakirja-aineistosta ja haastateluista käy ilmi, että tiiminvetäjälle oli annettu asiasta huomautus (palautetta käyttäytymisestä). Tapahtuma johti osaltaan siihen, että VTT:lle hankittiin ulkopuolinen konsultti purkamaan työyhteisön haasteellista tilannetta.
- 28 Asiakirja-aineistossa tuodaan esille, että QBIX:issa usealla työntekijällä olisi ollut työuupumusta. Haastatelussa kävi kuitenkin ilmi, että työuupumustapaukset olivat ainakin osittain henkilöiden omaa analysointia tilastaan erilaisten testien avulla. Selvityksestä kävi myös ilmi, että työuupumusta ei ollut tuotu kaikilta väitetyiltä osin lähiesimiehen tietoon. Haastattelujen perusteella esimiehelle oli tullut tieto kolmesta työuupumukseen viittaavasta tapauksesta, joista kaksi oli kuitenkin siirtynyt muualle töihin. Kolmannen osalta työkuormaa vähennettiin työjohdollisin toimenpitein sen jälkeen, kun liiallinen työkuorma oli nostettu työntekijän toimesta esille.
- 29 Selvityksessä ei ole noussut esille, että QBIX:in toiminnassa olisi esiintynyt normaalista poikkeavaa määrää sairauspoissaoloja.
- 30 Haastatelussa on kysytty, ovatko haastateltavat olleet itse tilanteissa, joissa jotakin olisi nimitelty loukkaavasti. Yksi haastateltavista kertoi itseensä kohdistuneesta selkeästä nimittelystä. Kertoja ei kuitenkaan pitänyt menettelyä itseensä kohdistuvana kiusaamisena, vaan johtajarooliin kuuluvana "luontoisetuna". Muutama haastateltavista oli kuullut toisen käden tietona koetusta loukkaavasta toiminnasta taikka toisissa ryhmissä tapahtuneista loukkauksista, joihin saamani tiedon mukaan oli puututtu ja loukkaajat olivat muuttaneet käytöstään. Joku haastateltavista kertoi, että QBIX:in toiminnassa olisi ollut mukana piilotettua ilkeilyä, joka kuitenkin on ollut sellaista, että esimiehet eivät ole pystyneet puuttumaan tapahtumiin.
- 31 Rekrytointien osalta oli tiiminvetäjillä ollut näkemys siitä, että tiimin työntekijöiden rekrytoinnin ja organisoinnin suhteen päätökset olisi tullut tehdä linjaorganisaatiossa. QBIX:in toiminnassa nähtiinkin ongelmallisena se, että tutkimusprofes-

sori rekrytoi parhaaksi katsomiaan henkilöitä töihin linjaorganisaation ohi, ja toinen tiiminvetäjä rekrytoi henkilöitä ilman julkista hakua. Tämä osalta esitettiin haastatteluiden yhteydessä toisaalta näkemys, että tieteellistä tutkimustoimintaa johtavalla sekä hankkeita ja rahoitusta sisään tuovalla professorilla tulee olla vaikuttamisvaltaa henkilöiden rekrytoimisessa ja tiimin osaamisen kehittämisessä. Haastatteluissa nostettiin esille, että rekrytoinneissa päätösvaltaa ei voi erottaa projektirahoituksen tuojasta muodolliselle organisaatiolle, vaan osaamisen kehittämisessä tulisi linjaorganisaation lisäksi olla voimakkaasti mukana myös ne, jotka tosiasiallisesti vaikuttavat työtehtävien luonteeseen ja määrään. Saamani tiedon mukaan rekrytointeja koskevia ohjeita on täsmennetty ja selkeytetty viime vuosina VTT:llä siten, että QBIX:issa esille nousseita haasteita ei pitäisi tapahtua enää VTT:llä.

- 32 Haastatteluissa väitettiin, että QBIX:in tutkimusprofessorilla olisi ollut VTT:n toimintatapojen vastaisesti vapaat kädet käyttää rahoitusta (tehdä investointeja), tehdä rahoitushakemuksia tai julkaista tutkimuksia. Tarkemmassa selvityksessä kävi kuitenkin ilmi, että investoinneista on keskusteltu niistä vastaavan esimiehen kanssa ja investoinnit ovat käyneet läpi harkinnan. Selvityksessä tuotiin esille, että jokin yksittäinen rahoitushakemus (tutkimusprojekti) on voinut tulla hyväksyttäväksi nopealla aikataululla, mikä QBIX:issa sisään tulleiden projektien määrän johdosta ei ole ollut sinänsä ihmeteltävää, mutta tämä ei kuitenkaan ole tarkoittanut sitä, että rahoitushakemuksia ei olisi kontrolloitu. Samoin tuotiin esille, että tutkimusten julkaisujen osalta on jokin yksittäinen julkaisu voinut tulla tarkastettavaksi nopealla aikataululla, mutta tämäkään ei ole tarkoittanut sitä, että VTT:n sisäisiä toimintatapoja ei olisi julkaisujen osalta pyritty noudattamaan.
- 33 Haastatteluissa tuotiin toisaalta esille huolenaiheena se, että kukaan ei tosiasiallisesti valvo, mitä työntekijät julkaisevat VTT:n nimissä. Tieteellisten julkaisujen kirjoittamista ei ole ohjeistettu, vaikka tieteellisissä julkaisuissa näkyy VTT:n nimi ja julkaisuilla voi olla vaikutusta VTT:n maineeseen. Tältä osin suositeltavaa olisi ohjeistuksen laatiminen ainakin siltä osin, miten VTT:n nimissä ja edustajana voi julkaista, huomioiden tutkijan sananvapauden ja työntekijän lojaliteettivoitteen välisen jännitteen.
- 34 Selvitystyön yhteydessä kävi esille, että QBIX:in laboratorion toiminnan laadusta on ainakin jossakin vaiheessa esitetty epäilyjä. QBIX:iin rekrytoitiin vuonna 2008 henkilö, jonka eräänä tehtävänä oli laboratorion laadun varmistukseen liittyvien menettelytapojen kehittäminen ja parantaminen. Saadun selvityksen mukaan laboratorion laadunvarmistusta kehitettiinkin seuraavan vuoden aikana siten, että eri osapuolet olivat tyytyväisiä kehitystyön tulokseen.
- 35 Edellä olevien lisäksi selvitystyön aikana on nostettu voimakkaammin esille ainakin tieteellisen keskustelun puuttuminen QBIX:issa tai jopa keskustelun ja kriitisten mielipiteiden esittämisen estäminen. Keskusteluyhteyttä ryhdyttiin parantamaan vuonna 2008 pidetyissä tiimikoulutuksissa. Keskusteluyhteyden parantamista koskevat yritykset lienevät kuitenkin hiljentyneet tiiminvetäjän vaihtuessa vuoden 2009 alussa. Seuraava selkeä pyrkimys kehittää avoimuutta ja keskusteluyhteyden rakentumista lienee ollut ulkopuolisen konsultin rekrytoiminen joulukuussa 2012 purkamaan tiimin haasteellisia tilanteita. Tiimien keskusteluyhteyden rakentamisessa lienee tiiminvetäjällä ollut merkittävä rooli. Selvityksessä ei käynyt esille, onko ylempi johto pyrkinyt osaltaan vaikuttamaan avoimuuden lisäämiseen ja keskusteluyhteyksien parantamiseen lukkiutuneessa tilanteessa.

5 SUOSITUKSET

- 36 QBIX:in toimintaan liittyen on ollut havaittavissa ainakin seuraavia seikkoja, joista voidaan oppia ja menettelytapoja parantaa.
- 37 Aluehallintovirasto on antanut 13.8.2014 tekemässään päätöksessään VTT:lle seuraavat toimintaohjeet:
- Saadessaan tietoon epäilyistä työstä kuormittumisesta tulee työnantajan viivyttämättä selvittää kaikki työntekijän esille tuomat kuormitustekijät (kattavasti, järjestelmällisesti), ja ryhtyä toimiin vaaraa aiheuttavien kuormitustekijöiden poistamiseksi tai vähentämiseksi. Työnantajan tulee tarvittaessa käyttää apuna ulkopuolista asiantuntijaa, esim. työterveyshuoltoa. Työnantajan tulee myös seurata tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta työntekijän terveyteen.
- Työnantajan tulee viivyttämättä selvittää työntekijöiden ilmoitukset epäasiallisesta kohtelusta siten, että työnantaja voi ratkaista, edellyttääkö ilmoitus toimenpiteitä. Selvityksessään työnantajan on kuultava osapuolia niin, että heillä on mahdollisuus tuoda esille näkemyksensä konkreettisista epäasiallisen kohtelun teoista tasapuolisesti. Työnantajan on myös ilmoitettava työntekijälle, mihin toimiin hän aikoo asiassa ryhtyä.
- VTT:llä on ohjeistukset kuormitusta koskevien tekijöiden ja epäasiallisen kohtelun tunnistamiseen ja selvittämiseen sekä menettelytapaohjeet tilanteiden käsittelemiseen. VTT:llä ei kuitenkaan ole prosesseja, joilla dokumentoidaan selkeästi jälkikäteen todistettavalla tavalla työntekijöiden ilmoitukset kuormittumisesta ja epäasiallisesta kohtelusta sekä toimenpiteistä, joihin ilmoitusten johdosta on ryhdytty. Tämän korjaamiseksi on suositeltavaa ryhtyä toimenpiteisiin.
- 38 Saamani tiedon mukaan sairauspoissaolojen tallennus- ja valvontajärjestelmää on kehitetty ja parannettu viimevuosien aikana. Epäselväksi on kuitenkin jäänyt, miten varmistutaan siitä, että sairauspoissaolojen valvontaa tehdään tosiasiallisesti lähiesimiestasolla. Tämänhetkisen käytännön mukaan HR:stä lähetetään sairauspoissaoloista tietyissä tilanteissa hälytyksiä esimiehille. Hälytysten osalta ei ole valvontajärjestelmää, tehdäänkö hälytysten johdosta jotakin. Ainakin näiltä osin seurantajärjestelmiä tulisi vielä kehittää.
- 39 Tyytymättömyys johdon toimintaan QBIX:in haasteiden selvittämisessä vaikutta osaltaan johtuneen siitä, että tiimeissä ei ole ollut tietoa johdon tosiasiallisista toimenpiteistä tilanteiden selvittämiseksi ja korjaamiseksi. Tehtyjä päätöksiä ja niiden perusteita ei ole käsitelty niitä koskettavien ihmisten keskuudessa riittävän avoimesti. Haasteellisten tilanteiden selvittämisessä johdon toimenpiteiden tiedottamiseen ja päätösten avoimuuteen tuleekin kiinnittää erityistä huomiota.
- 40 Saamani tiedon mukaan esimieskoulutusta on vähennetty viimevuosien aikana VTT:llä. Osa esimiehistä on voinut käydä koulutuksen vuosia sitten, minkä jälkeen ohjeistukset ja menettelytavat ovat muuttuneet. Tietoa siitä, ovatko kaikki käyneet esimiehille suunnattuja peruskoulutuksia, ei ole. Esimiehen on toisaalta tunnettava työntekijöihin liittyvät perusvastuut ja velvoitteet. Esimieskoulutusta ja koulutusta esimiesten toimintaan liittyvistä juridisista vastuista ja velvoitteista tulisi olla säännönmukaisesti tarjolla ja myös siten, että käyty koulutus vanhenee tietyin väliajoin.

- 41 Esimieskoulutusta ei saamani tiedon mukaan järjestetä tutkimusprofessoreille. Tutkimusprofessoreilla on kuitenkin merkittävä tosiasiallinen valta töiden organisoimisessa ja henkilöstön johtamisessa. Johtamiseen liittyvien ristiriitatilanteiden käsittelemistä helpottanee osaltaan se, että myös tutkimusprofessoreilla on peruskoulutus johtamiseen liittyen. Peruskoulutuksessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota tutkimusprofessorin ja linjajohdon muodollisen aseman eroihin ja tutkimusprofessorin päätösvaltaan linjajohdollisissa kysymyksissä.
- 42 VTT:llä työskentelee monia eri kansalaisuuksia. VTT:llä ei ole kuitenkaan järjestetty valmennusta eri kulttuureihin liittyvien erojen tunnistamiseen ja käsittelemiseen ja toisaalta ulkomaisille työntekijöille valmennusta suomalaisesta työkulttuurista. QBIX:in haasteista osa on saattanut johtua juuri kulttuurillisista toimintaeroista. Esimiesvalmennuksessa harkittavaksi tuleekin kulttuurien välisten erojen tunnistamista koskeva valmennus.
- 43 Yhtenä QBIX:in haasteisiin johtavana syynä on nähty tutkimusprofessorin ja tiiminvetäjän välinen henkilökohtainen suhde. Saamani tiedon mukaan VTT:llä ei ole selkeää linjausta siitä, voiko esimies-alaisuudessa taikka tutkimusprofessoritiimin työntekijä -suhteessa olla samassa taloudessa eläviä henkilöitä. Epäselvyyksien välttämiseksi asiasta on suositeltavaa tehdä linjaratkaisu ja tarvittava ohjeistus.
- 44 QBIX:in tapauksessa kenelläkään johtajista ei ole ollut kokonaiskuvaa ja -vastuuta selvityksistä ja aineistoista. Selvitysvastuun ja aineiston hajottaminen eri tahoille sirpaloittaa kokonaiskuvan muodostumista. Suositeltavaa on laatia selkeät menettelytavat haasteellisten työyhteisötilanteiden selvittämisessä syntyvän aineiston ja tiedon hallinnoinnista ja selvitysvastuusta.
- 45 VTT on tiedeyhteisö, mutta VTT:llä ei ole ollut säännöllistä koulutusta ja keskustelua tutkimusetiikasta. Tutkimusetiikkaa koskeva yleinen ohjeistus ja VTT:n omat tutkimuseettiset linjaukset tulee olla osana sisääntulokoulutusta. Aiheesta on suositeltavaa järjestää säännöllisin väliajoin yleistä koulutusta ja keskustelua.

Vastaan mielelläni asiaan liittyviin lisäkysymyksiin.



Oili Kela
Asianajaja, Siuntio

LIITE 1

HAVAITTUIHIN HAASTEISIIN PUUTTUMINEN

Selvityksen yhteydessä olen saanut tietooni ainakin seuraavat toimenpiteet, miten havaittuihin työilmapiiriongelmiin ja voimakkaasti kasvavan ryhmän kasvuhaasteisiin on pyritty puuttumaan.

Haastatteluista ja asiakirjoista on käynyt lisäksi ilmi, että tiiminvetäjät ovat keskustelleet eri tilanteiden korjaamisesta säännöllisesti teknologiapäällikön kanssa sekä ajoittain teknologiajohtaja kanssa. Teknologiajohtaja on keskustellut tilanteiden ja haasteiden korjaamisesta teknologiapäällikön ja tutkimusprofessorin kanssa sekä joissakin tilanteissa myös tiiminvetäjien kanssa.

AIKA	TOIMENPIDE
kesäkuu 2007	QBIX-toiminnan ohjaamista, tiedon siirtoa ja kasvun hallitsemista koskeva toimenpideohjelma
syksy 2008	Työntekijän (PS) palkkaaminen QBIX-tiimiin tekemään selvitystä tilanteesta ja huolehtimaan tarvittavista korjaavista toimista tiimin työskentelyn parantamiseksi
syksy 2008 - alkuvuosi 2009	Tiiminvetäjän (PS) tiimikoulutukset (projektipäällikkökoulutukset) tiimissä - neljä koulutuskertaa aiheista "How VTT Works, Quality in the analytical lab, Team and technology manager responsibilities, VTT technology and innovation strategy, Project management"
alkuvuosi 2009	Laajentuneen tiimin jakaminen kahdeksi - "One important thing was that the new structure better meets the needs of VTT strategy. The other was that the team has become quite large to manage (and is still growing)"
alkuvuosi 2009	Toimivan laatu järjestelmän rakentaminen QBIX laboratorioon ja projektihallinnon rakentaminen VTT:n käytäntöjen mukaiseksi
	Tilanne tasaantunut jossakin määrin vuoden 2010 loppupuolelle asti
17.1.-23.1.2011	Tilanteen kartoitusta ja vaihtoehtojen etsimistä teknologiapäällikön ja toisen tiiminvetäjän (TK4012) välillä
7.3.2011	Teknologiajohtajan ja teknologiapäällikön laatima suunnitelma tiimin työympäristön ja kehittämisen tueksi "Toimintatavat ja kehittäminen TK4012 Biomallennus tiimissä"
24.9.2012	Teknologiapäällikön puhuttelu tiiminvetäjälle (TK4011) ulkomaisen väitöskirjatutkijan esitelmän keskeyttämisestä ja tilanteessa toimimisesta

AIKA	TOIMENPIDE
syksy 2012	Teknologiajohtaja yhteydessä HR:ään tilanteen selvittämiseksi
marraskuu 2012	Teknologiajohtajan ja henkilöstöpäällikön (EJ) ratkaisuehdotus "How to proceed with the discussions?" Keskusteluyhteyden tiivistäminen eri osapuolten välillä ja ulkopuolisen konsultin etsiminen avustamaan haasteiden selvittämisessä
19.11.2012	VTT:n esimiehille tarkoitettu "Voimavaravalmennusohjelma", joka käynnistyi 19.11.2012 - Työhyvinvointia tukeva valmennusohjelma VTT:n esimiehille, jonka tavoitteena oli henkisten voimavarojen ja stressinhallinnan vahvistaminen työssä ja arjessa, esimiesroolissa toimivan henkilöstön työssä jaksamisen tekeminen ja omien voimavarojen tunnistaminen, työ- ja toimintakyvyn edistäminen, unen, liikunnan ja ravinnon merkityksen tiedostaminen hyvinvoinnin kulmakivenä, sairauspoissaolojen ennaltaehkäisy/vähentäminen
1.12.2012-15.5.2013	Ulkopuolisen ammattilaisen J-P Heikkilän rekrytoiminen tukemaan Qbix työyhteisön johtoa toimimaan konfliktista eteenpäin vievällä tavalla. J-P Heikkilän johdolla työpaja tiiminvetäjien sekä tutkimusprofessorin kanssa haasteiden selvittämiseksi ja menettelytapojen korjaamiseksi. Selvitystyön yhteydessä henkilöhaastatteluita
alkuvuosi 2013	Teknologiajohtajan selvityspyyntö HR:lle, tulisiko tilanteessa ryhtyä varoituksen antamiseen
12.3.2013	Haastavat esimiestilanteet -koulutus VTT:llä
maaliskuu 2013	VTT:n lakimiehen arvio varoituksen antamisesta - aineistossa ei perusteita varoituksen antamiseen. Selvitystyön yhteydessä henkilöhaastatteluita
kevät 2013	Henkilökohtaisia ja ryhmäkeskusteluita tilanteen ratkaisemiseksi
15.5.2013	Teknologiapäällikön, tutkimusprofessorin ja kahden tiiminvetäjän (TK4011 ja TK4012) toimintasuunnitelma menettelytapojen korjaamiseksi, esitelty henkilöstöpalaverissa 15.5.2013
15.5.2013	Tiiminvetäjä (TK4011) vapautetaan tiiminvetäjän tehtävistä
31.10.2013	Pääjohtajan päätös sisäisen tutkinnan aloittamisesta tiedevilp-piepäilyn johdosta
1.11.-3.12.2013	Sisäisen tarkastajan selvitystyö QBIX-ryhmään liittyen. Selvitystyön yhteydessä henkilöhaastatteluita. Tutkimusprofessori ja tiiminvetäjä (TK4011) vapautetaan tutkinnan ajaksi tehtävästään

AIKA	TOIMENPIDE
9.12.2013	Sisäisen tarkastajan raportti QBIX-ryhmän selvitykseen liittyen
13.1.- 13.3.2014	Tiedevilppiä koskeva selvitystyö ulkopuolisten asiantuntijoiden toimesta
7.5.2014	Toimitusjohtajan päätös tiedevilppiä koskevan tutkinnan päättämisestä
13.6.2014	Kokous, jossa käyty läpi QBIX-ryhmään liittyviä selvitystoimia ja toimenpiteitä. Läsnä toimitusjohtaja, toimialajohtaja, teknologiajohtaja, teknologiapäällikkö, henkilöstöjohtaja, lakimies. Toimitusjohtaja on päättänyt henkilöstöristiriitoja koskevat selvitykset loppuunkäsiteltyinä

LIITE 2**TEHDYT HAASTATTELUT JA HAASTATTELUPYYNNÖT**

Selvitystyön aikana olen haastatellut seuraavia henkilöitä:

- Fagerström Richard
- Hilvo Mika
- Härme Peppi
- Kaukovirta-Norja Anu
- Larjava Kari
- Pulkkinen Sami
- Puronen Laura
- Ritschkoff Anne
- Savolahti Pekka
- Sysi-Aho Marko
- Tolvanen Riitta

Seuraavia henkilöiltä on pyydetty haastatteluun, mutta haastattelua ei ole toimitettu eri syistä:

- Harju Tiina
- Hyötyläinen Tuulia
- Leppävuori Erkki

ASIAN SELVITTÄMISEKSI SAATU AINEISTO

Selvitystyön tekemiseksi minulla on ollut käytössäni seuraavat asiakirjat:

1. 1.10.2008 Pekka Savolahden tiimikokouksen pöytäkirja "Minutes, Team meeting TK4011, 1.10.2008, 10.00-11.00, Olut"
2. 6.10.2008 Pekka Savolahden arviointilausunto Richard Fagerströmin johtamisen erikoisammattitutkinnosta
3. 21.10.2008 Pekka Savolahden tiimikokouksen pöytäkirja "Minutes, Team meeting TK4011, 17.10.2008, 12:30-14:15, Seminaarisali"
4. 24.10.2008 Pekka Savolahden tilanneyhteenveto "TK4011 Project management"
5. 31.10.2008 Richard Fagerströmin tutkielma "Uuden kasvavan osaamisalueen kehittäminen, Kvantitatiivisen biologian ja systeemibiologian osaamisalueen kehittäminen TK40 klusteriin"
6. 4.11.2008 Pekka Savolahden tiimikokouksen pöytäkirja "Minutes, Team meeting TK4011, 30.10.2008, 12:30-14:15, Seminaarisali"
7. 21.1.2009 Pekka Savolahden tiimikokouksen pöytäkirja "Minutes, Team meeting 4/2008, TK4011, 15.1.2009, 14.00-15.30, Seminaarisali"
8. 7.3.2011 Toimintatavat ja kehittäminen TK4012 Biomallennus tiimissä
9. marraskuu 2012 Anu Kaukovirta-Norjan ja Elina Jokisen tilanneyhteenveto "TK401 problems -plan to solve the situation"
10. 2.1.2013 Matej Oresicin selvitys "QBIX under the loupe"
11. 10.1.2013 Peddinti Gopalin selvitys "My experiences from data analysis of a big study:"
12. 15.3.2013 Mika Hilvon ja Marko Sysi-Ahon selvitys "VTT:n QBIX-työyhteisön vaiheita vuosilta 2005-2013"
13. 5.4.2013 Pekka Savolahden selvitys "Yhteenveto QBIXista 2008-2010"
14. 15.4.2013 Vidya Velagapudin selvitys "harassment at VTT work place"
15. 15.5.2013 Anu Kaukovirta-Norjan tilanneyhteenveto "QBIX Personnel Meeting May 15, 2013"
16. 15.5.2013 Richard Fagerströmin, Tuulia Hyötyläisen, Matej Oresicin ja Marko Sysi-Ahon yhteenveto J-P Heikkilän johdolla tehdystä ryhmätyöskentelystä "QBIX plan -> together towards innovative future"
17. 15.5.2013 J-P Heikkilän selvitys "Haasteellisen konfliktitilanteen konsultointi - VTT, Qbix 1.12.2012-15.5.2013 yhteenveto prosessista"
18. 15.8.2013 Luonnontieteiden Akateemisten Liitto LAL ry:n selvityspyyntö "Selvityspyyntö, Tuulia Hyötyläisen työskentelyolosuhteet"

19. 26.8.2013 VTT:n vastaus Luonnontieteiden Akateemisten Liitto LAL ry:n selvityspyynnöön "Vastaus selvityspyynnöön Tuulia Hyötyläisen työskentelyolosuhteista"
20. 21.10.2013 Mika Hilvon selvitys Kai Simonsille "To the scientific evaluation board chaired by Professor Kai Simons"
21. 11.11.2013(?) Kai Simonsin raportti "Evaluation of the metabolomic/QBIX group at VTT" ja sen liite "Annex"
22. ? Laura Purosen tilanneyhteenveto "Human Metabolomics- ryhmän arviointi"
23. 9.12.2013/13.12.2013 Laura Purosen sisäisen tarkastuksen raportti "The QBIX Group"
24. ? Laura Purosen muistio "Evaluaatio menettely: QBIX- ryhmä"
25. 13.12.2013 Anu Kaukovirta-Norjan, Ernvallin ja Bergqvistin "Viestintäsuunnitelma metabolomiikka -tutkimustiimin evaluoinnista ja esimerkkiin liittyvien VTT:n uskottavuudesta"
26. 26.2.2014 Luonnontieteiden Akateemisten Liitto LAL ry:n selvityspyyntö "Tuulia Hyötyläisen työsuhteen irtisanominen"
27. 29.3.2014 VTT:n vastaus Luonnontieteiden Akateemisten Liitto LAL ry:n selvityspyynnöön "Tuulia Hyötyläisen työsuhteen irtisanominen"
28. 29.3.2014 Luonnontieteiden Akateemisten Liitto LAL ry:n lisäselvityspyyntö "Tuulia Hyötyläisen työsuhteen irtisanominen"
29. 10.4.2014 VTT:n vastaus Luonnontieteiden Akateemisten Liitto LAL ry:n lisäselvityspyynnöön "Lisäselvitys Tuulia Hyötyläisen työsuhteen irtisanomisesta"
30. 10.4.2014 Etelä-Suomen Aluehallintoviraston selvityspyyntö "Työssä kuormittuminen, epäasiallinen kohtelu, syrjintä"
31. 25.4.2014 Laura Purosen raportti "Report Dnro 1056/513/2013 Investigation proper"
32. 7.5.2014 Erkki KM Leppävuoren päätös "Decision Our ref. 1056/513/2013 The QBIX Group"
33. 2.6.2014 VTT:n vastaus Etelä-Suomen Aluehallintoviraston selvityspyynnöön "Vastaus selvityspyynnöön Tuulia Hyötyläisen asiassa (ESAVI/260/05.13.05.02/2014)"
34. 3.6.2014 Mika Hilvon selvitys "Henkilökohtainen näkemykseni QBIXin projektityöskentelystä, vastuunjaosta sekä johtajien toiminnasta"
35. 13.6.2014 "Muistio kokouksesta 13.6.2014, Kari Larjava, Riitta Tolvanen, Sami Pulkkinen, Anu Kaukovirta-Norja, Richard Fagerström, Erkki KM Leppävuori"
36. 13.8.2014 Etelä-Suomen Alehallintoviraston tarkastuskertomus nro 14/3573, Dnro ESAVI/260/05.13.05.02/2014
37. 19.2.2016 Artturi Koivuniemen sähköpostin liitteenä oleva lista tieteellisesti epäilyttävistä asioista "Key case 1..."

38. 1.3.2016 Sirkku Jäntin selvitys "QBIX tiimien toiminta ja ristiriidat"
39. 1.4.2016 Minna Hartosen selvitys "Tiedetilppiselvitykseen liittyvä kirje 126/071/2016 14.3.2016"
40. VTT:n arvot ja eettiset normit
41. VTT:n voimassa oleva organisaatorakenne sekä VTT:n organisaatorakenne vuonna 2013, 2012 ja 2010
42. VTT:n HR-yksikön organisaatorakenne 2016 ja 2012
43. Tutkimusaiheen QBIX organisaatorakenne
44. Tutkimusprofessorin toimenkuva 03/2016
45. Management report VTT - October 2015
46. Management report VTT - November 2014
47. 12.3.2013 koulutusmateriaali "Haastavat esimiestilanteet"
48. Materiaalia esimiesperehdyttämisestä "Aktiivisen välittämisen malli VTT:llä"
49. Ilmarisen selvitys "Quality of working life - presto assessment VTT"
50. 20.11.2015 Fountain Park Oy:n selvitys "VTT/Online brainstorming Result summary"
51. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (2012)
52. Pekka Savolahden laatima Resource table for TK4011 and TK4022 (1.6.-31.12.2009)

Edellä mainittujen lisäksi olen saanut jäljennöksiä vanhoista sähköposteista, ja aineistoa toimittavissa sähköposteissa on ollut asiaan liittyviä tietoja ja selvityksiä. Olen saanut aineiston ja tietojen keräämiseksi ainakin 37 sähköpostia.