



UNIVERSITY  
OF TAMPERE

This document has been downloaded from  
Tampub – The Institutional Repository of University of Tampere

*Publisher's version*

Authors: Sauer Erika  
Name of article: Akateemisen työn johtajuushaasteet  
Name of work: Johtamishaasteena muutos: kirjasto akateemisessa yhteisössä  
Editors of work: Huotari Maija-Leena, Lehto Anne  
Year of publication: 2009  
ISBN: 978-951-44-7607-5  
Publisher: Tampere University Press  
Pages: 38-48  
Discipline: Social sciences / Business and Management  
Language: fi  
URN: <http://urn.fi/urn:nbn:uta-3-946>

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

Erika Sauer

## **AKATEEMISEN TYÖN JOHTAJUUSHAASTEET**

Akateemiset instituutiot kuten yliopistot ovat haastavia johdettavia niin strategisella kuin lähiesimiestasollakin. Tähän voimme löytää syytä akateemisen työn traditioista ja historiasta sekä nykyisen rahoituspuolelta mukanaan tuomasta päätöksenkulttuurista. Yliopistot, korkeakoulut ja akateemiset instituutiot ovat sekä sisältöjä että rahoitusta koskevassa murroksessa, mikä jo nyt asettaa muutosvaateita johtamiselle. Suurin haaste on kuitenkin vasta edessäpäin: miten muuttaa johtamiskulttuuria siten, että yliopistoura tulee houkuttelevaksi myös nyt parikymppisten sukupolvelle, ja miten samanaikaisesti tukea kaiken ikäisten ihmisten työssä jaksamista ja tuottavuutta.

Pätkätyöt eivät sinänsä ole välttämättä ongelmallisia. Monelle nuoremman polven edustajalle ne sopivat. Johtamiselle ja esimiestyölle ne kuitenkin ovat hankalia sekä työntekijän, esimiehen että työyhteisön kannalta. Jos päätöksentekijäyksissä yhdistyy huono palkka ja olematon esimiehen tai työyhteisön tuki, ei akateeminen ammatti ole kovin houkutteleva. Silloin meidän on vaikea odottaa hyviä sijoituksia huippututkimuksen ranking-listoilla.

Tilanne ei kuitenkaan ole toivoton. Johtamiseen panostaminen on suhteellisen edullinen ja suhteellisen nopea keino lisätä työhyvinvointia, tehokkuutta ja yleistä sitoutuneisuutta organisaatioon.

## Tutkijakulttuuri ja työvoiman jakautuminen

Yliopistohierarkiassa akateeminen meritoituminen on keskeisessä asemassa. Se tuo mukanaan luottamustehtäviä ja pätevoittää viranhakuihin. Yllättävää on kuitenkin se, mikä tohtoroitumisen yhteydessä näyttäytyy suoranaishana ihmeenä: tutkinnon suorittajasta sukeutuu usein myös johtaja ilman minkäänlaista esimieskoulutusta tai -valmennusta. Väitelleiden vastuulle annetaan ensin tutkimusryhmiä, sitten mahdollisesti kokonaisia tutkimusohjelmia ja -projekteja. Virkoihin astumisen myötä he johtavat oppiaineita ja laitoksia. Vaikka johdettavien määrä ja johtamisvastuut kasvavat, esimieskoulutukseen ei tutkijankoulutuksessa juuri panosteta. Ajatellaanko akateemisissa instituutioissa kenties, että esimiestehtävät niissä olisivat itsestään selvän helppoja? Realistisempaa taitaa kuitenkin olla, että siihen ei satsata, koska esimiestyötä ei pidetä akateemiseen ammattiin pätevytyksen yhteydessä merkittävänä työtehtävänä.

Tohtoreista tulee ajan myötä automaattisesti esimiehiä, usein vasten omaa tahtoakin. Niinhän sitä sanotaan, että menetetään hyvä työmies ja saadaan huono johtaja: yliopistossa menetämme intohimoisin tutkijan ja saamme tilalle ovien taakse lukkiutuneen lähiesimiehen, joka jatkaa työtään ainaisen huonon omantunnon vallassa.

Akateemisten ihmisten johtaminen sellaisessa asiantuntijaorganisaatioissa kuin yliopisto, on hyvin paradoksaalista. Yliopistotyön ja tutkijaidentiteetin tuoman autonomian kautta ihmiset asettuvat tekemään työtä itsenäiseen ulottuvuuteen, kokonaan johtamisen ulkopuolelle. Mietityttääkin, ovatko sanat johtaminen ja esimiestyö lopulta yliopistomaailmaan sopivia ilmauksia. Kuitenkin yliopistoa johdetaan, tiedekuntia johdetaan, laitoksia johdetaan ja lopulta työntekijöillekin löytyy nimetyt esimiehet, joiden tehtävänä on johtaa esimiestyöhön turhautuneita, itsenäisiä ja itsepäisiä, omien alojensa erikoisasiantuntijoita, autonomisia tutkijoita ja opettajia.

Se, että esimiestyötä ei ajatella erikseen tärkeänä, koulutusta vaativana työtehtävänä, näyttäisi siis kuuluvan korkeakoulujen ja tutkijan ammatin kulttuuriin. Tutkijan ja samalla yliopisto-opettajan urapolku valmistaa meitä jokaista väittelevää tohtoria itseohjautuvuu-

teen, yksinäisyyteen ja omaehtoisuuteen. Samalla se valmistaa myös tietynlaiseen itseriittoisuuteen, sikäli kuin sillä tarkoitetaan sitä, että itse tiedän parhaiten, kuinka hyvin olen työni tehnyt ja itse annan itselleni siitä myös sapiskaa tai kunniaa.

Kontrolliin perustuva esimiestyö sopii huonosti tiedeyliopistoon. Valvonta on kuitenkin yksi johtajuuden ja johtajuusvallankäytön perusteista. Hierarkioiden ylläpito perinteisissä organisaatioissa, armeijoissa ja hallintoelimissä niin kuin yrityksissäkin on osaltaan perustunut asemavaltaan ja kontrolliin. Asiantuntijatyö tulee kuitenkin paremmin ja tehokkaammin tehdyksi, kun johtaja ennemmin valmentaa kuin kontrolloi. Kuten melkeinpä kaikkien luovan työn tekijöiden, tutkijoiden on pakko suojella työprosessiaan. Heidän on kehitettävä ajatuksiaan ja käsitteitään rauhassa. Valmentava esimies kannustaa ja takaa työrauhan.

Kirjoittaminen vie aina enemmän aikaa kuin luulisi, mutta vielä hermoja raastavampia ja pidempikestoisia ovat tieteelliset julkaisuprosessit. Aika ajoin tutkijalta sitten putkahtaa ulos valmis artikkeli, jonka tuotantoprosessista harvoin kenelläkään muulla on mitään käsitystä. Yhteisjulkaisutkin kyllä lisääntyvät, vaikka monilla aloilla yksin kirjoittaminen on edelleen ehdoton normi. Yhdessä kirjoittaminen ei silti välttämättä tarkoita sosiaalista kontaktia, tai vähemmän kuormittavaa prosessia. Useiden tutkijoiden yhteenliittymä, vaikkapa vain artikkelin kirjoittamisen ajaksi kun voi olla silkkaa tuskaa. Onko esimiehestä ylipäänsä tutkijan arjen helpottajaksi? Löytyykö yliopistoyhteisössä ihmisiä, jotka ottavat akateemisen johtajuuden urapolukseen?

Yksinkertaisia ratkaisuja asiaan ei ole. Teoria, joka johdattelee ymmärtämään sosiaalisen identiteetin rakentumista, voi hieman avata ymmärrystämme akateemisen johtajuuden ongelmallisuudesta (Hogg & Terry 2000; Hogg 2001). Tiukka tiedeyliopistokulttuuri ja tietentekijän identiteetti eivät voi tukea johtajuuden kiinnostavuutta tai sen tärkeyttä, koska työssä suoriutumisen mittarit ovat aivan muualla. Johtajavalinnat akateemisessa kulttuurissa tehdään useimmiten demokraattisin tai konsensusperustein, jolloin johtajaksi usein valikoituu neutraaleja, harmaita, tasaisia ja hyviä tietentekijöitä. Heidän valintansa ei aiheuta tunteenpurkauksia, ja kaikki sujuu

päällepäin sivistyneesti. Näissä johtajaksi valituissa tietentekijöissä ei toki sinänsä ole mitään vikaa, mutta ihmiset toivovat johtajaltaan motivoimista, innostavuutta ja osallistamista. Sellaisia tyypejä voivat olla myös ristiriitaiset, huomiota herättävät, mielipiteiltään joskus epäkorrektitkin ihmiset. Nämä ominaisuudet ovat epäsoivia perinteikkääseen, itseään kunnioittavaan akateemiseen kulttuuriin. Kun johtajuus ei herätä mitään tunteita, eikä sitä juuri edes huomata, ei sitä myöskään arvosteta (Hotho, McGoldrick & Work 2008).

Pakollisten tulos- ja kehityskeskusteluiden kautta meille on avautunut areena, jossa tutkijan työprosessit täytyy avata. Johtamisesta tulee yhtäkkiä kovin konkreettista, kun nimetty esimies ja alainen pöydän ääreen asettuneina ryhtyvät puhumaan työn tavoitteista ja tuloksista sekä yksittäisen ihmisen että yksikön kannalta. Verisuoni alkaa sykkiä ja kämmenet hiota itse kultakin viimeistään siinä vaiheessa kun siirrytään siihen, kuinka hyvin tai huonosti on suoriutunut. Tutkijalle tämä nimittäin on vaikea kysymys. Se nostaa esiin sellaisia peikkoja, jotka kysymyksen muodossa kuuluisivat:

- Teenkö tarpeeksi tuloksellisia töitä?
- Jos viime vuonna en saanut julkaistua kuin kolme artikkelia, olenko alisuoriutuja, tyhmä, vai onko tutkimusaiheeni väärä?
- Olenko kokonaan väärällä alalla, kun en joskus saa kirjoitettua sivuakaan päivässä?
- Ovatko muutkin sitä mieltä, että minun tulisi vaihtaa alaa, jos tutkijan elämä marraskuussa, määräyksen lopun häämöttäessä ja tyhjän tietokoneen ruudun kalpeassa loimotuksessa ei tunnukaan hehkeältä, eivätkä tulostavoitteet lähimainkaan realistisilta?

Tutkijoiden jaakobinpaini on loputonta. On elettävä epävarmuuden tilassa. Omia rajoja ja käsityskykyä on koeteltava jatkuvasti ja koskaan ei ole tarpeeksi hyvä. Eräs professori totesikin, että tutkijan ammatti on äärimmäisen vaikea: oman itsetunnon kanssa kamppailu ei hellitä hetkeksikään. Tutkijat ja opettajat ovatkin kovin usein aivan karrella oman työnsä suhteen, ja osittain siksikin heidän johtamisensa on erittäin hankalaa.

Esimiehen asema ei tässä yhteisössä siis ole helppo. Varsinaista esimiestyötä, ihmisten johtamista ja kohtaamista tapahtuu yliopistoissa määrällisesti liian vähän. Esimiehet välttelevät henkilökohtaista johtajuuden ottamista, koska se ei kuulu yliopistokulttuuriin. Samasta syystä niin kutsutut alaiset, jotka usein ovat korvaamattomia omien alojensa asiantuntijoita, vetäytyvät johtamisen ulottumattomiin. Akateemisen johtajuuden maisteriohjelmia toteutetaan nyt jo. Nähtäväksi jää, milloin me, yliopistoyhteisön jäsenet, alamme arvostaa johtamistyötä ja itse tuottamiamme akateemisen työn esimiehiä niin paljon, että vilpittömästi annamme heille mahdollisuuden tukea itseämme tutkimus- ja opetustyössä.

## Yhteinen missio

Hyvän johtamisen ja esimiestyön pohjana on organisaation yhteiseksi koettu tehtävä ja strategia sen toteuttamiseksi. Esimiestyön perusoppeihin kuuluu valitun strategian puolustaminen, ja sen sanoittaminen siten, että jokainen ymmärtää mitä se tarkoittaa oman työn kohdalla. Miten johtaa organisaatiota, joka perustuu autonomiaan ja kriittisyyteen? Miten luoda yhteistä missiota organisaatiolle, jossa kaikilla tutkijoilla on oma agendansa?

Yliopistoissa ja korkeakouluissa pyritään vilpittömästi parempaan. Akateemisissa instituutioissa tehdään strategioita, niin kuin suuryrityksissäkin. Kuten yritys-elämässä, ongelma ei niinkään ole vision löytäminen ja strategian tekeminen, vaan se, että ihmiset ymmärtävät, miten he siihen liittyvät, mitä se heidän työnsä kannalta tarkoittaa, ja haluavat osallistua sen toteuttamiseen. Tässä on toinen johtamisen kipupiste, sillä tällainen ajattelu ei tiukasti määriteltynä toteuta akateemista ihannetta vapaasta tutkimuksesta.

Yliopiston strategiatyön tehokkuus ja strategian jalkautus liittyvät vahvasti johtamisen arvostukseen instituution sisällä. Toteuttajaresurssija arvostavassa yliopistostrategiassa otetaan huomioon akateeminen perinne ja työn luonne. Kuitenkin työtapoja, toteuttajaresurssija perinteitäkin pitää pystyä kehittämään, jos näyttää siltä, että tiedeyhteis-

sössä ei tehdä (tarpeeksi) tiedettä, eikä sitoutunutta ja motivoitunutta yhteisöä kohta ole olemassa. Kunnianhimoinen, rohkea strategia, jota ei uskalleta toteuttaa, ei ole minkään arvoinen. Loistavinkaan strategia ei voi toteutua, jos yhteisön kulttuuriin on sisäänrakennettu näivettävän kriittinen mitätöivä asenne kaikkea ohjausta ja johtamista kohtaan.

On varmasti epärealistista ajatella, että voisi löytyä sellaisia strategisia suuntaviivoja, jotka jokainen tutkija ja opettaja voisi vaivatta allekirjoittaa ja nähdä oman työnsä sijoittuvan niihin. Nyt kuitenkin eletään välimaastossa – toisaalta tehdään strategioita, mutta niitä tai niiden vaikutuksia ei arkipäivässä tunnisteta. Strategia jää arjen ulkopuolelle.

Johtaminen korkeakouluissa ja yliopistoissa on lisääntyvässä määrin muuttunut paperiksi. Dokumentointivaatimukset hoitavat esimiestyön. Henkilöstön on sanoitettava päivittäistä suoriutumistaan, raportoitava tuotoksistaan, dokumentoitava ajankäyttöään, analysoitava tutkimussuunnitelmaansa ja laskettava rahojaan. Esimiestyö on paperilla tapahtuvaa kontrollointia. En sano, että tämä on tavatonta muuallakaan, mutta dokumentoinnin määrä yliopistoissa on lisääntynyt eksponentiaalisesti. Se vie varsinaisesta substanssityöstä, eli tutkimiselle ja opettamiselle varatusta työajasta, leijonanosan. Mielenkiintoista olisikin nähdä, milloin lopullinen tuskastuminen räjähdysmäisesti lisääntyneeseen raportointiin ja dokumentointiin tapahtuu ja miten. Koska lopetetaan palaverit, joissa näitä paperinmakuisia kontrollimekanismin vaatimia tuotoksia ruoditaan ja siirrytään varsinaiseen ihmisten kohtaamiseen? Koska kysytään mitä meidän tällä laitoksella, oppiaineessa tai instituutiossa tulisi tehdä, mitä osaamme tehdä ja mitä haluaisimme tehdä? Miten yhdistämme intohimoisen tutkimuksen ja innostavan opetuksen? Milloin esimiestyö alkaa keskittyä olennaiseen, ja ryhtyy palastelemaan yliopiston strategiaa tiedekunta-, laitos-, oppiaine- ja vihdoin henkilötasolle? Kun olemme päässeet tähän, näemme, miten työmme liittyvät toisiinsa ja voimme vihdoin synnyttää sitä kauan kaivattua ja paljon puhuttua yhteisöllisyyttä.

Näistä ongelmista, ja ainaisesta rahoitusvajeesta huolimatta asiantuntijatyö yliopistossa houkuttaa eritoten nuoria ihmisiä. Yliopisto tarjoaa haasteita, vapautta ja vastuuta, ja yhteisöllisyyden puitteetkin ovat edelleen olemassa. Meidän on kuitenkin pysähdyttävä hetkeksi ja mietittävä, onnistummeko nykyisillä edellytyksillä todella vielä tulevaisuudessakin houkuttelemaan innostavia opettajia ja intohimoisia tutkijoita?

## Y-sukupolven motivointi ja sitouttaminen

Yliopisto on nuorekas työpaikka. Talossa hyörii, yhdeksän kuukautta vuodesta, iloisia ja innokkaita opiskelijoita, joiden läsnäolosta keskiikäistyvät voivat imeä energiaa. Myös laitosten työntekijöistä suuri osa on nuorta ikäluokkaa. Uusia kasvoja ilmestyy kokouksiin ja käytävälle lähes viikottain. Heille yliopistolla on tarjota patkätyöläisen elämää, mutta sehän on se tavallinen tarina. Näppituntumalla voi sanoa, että vakituisissa viroissa näitä pari-kolmekymppisiä ei juuri tapaa. Viranhaltijoiden ikäjakauma ei siis ole kovinkaan tasainen, vaan painottuu sinne työuran jälkipäähän, mikä yliopiston ominaislaatua ajatellen ei ole mikään ihme. Tohtorintutkinnon suorittaminen, joka kuitenkin useimpiin virkoihin vaaditaan, kestää väkisininkin muutaman vuoden perusopintojen jälkeen, ja vaikka rahoittajat niin haluaisivat, potentiaalisia 22-vuotiaita jatko-opiskelijoita on melko hankala löytää. Työvoima yliopistossa on näin ollen siis polarisoitunut sekä iän että työpaikan pysyvyyden suhteen.

Aivan pian meillä on käsissämme ongelma, jos emme ennakoi muutostarvetta. Y-sukupolven mairinnousu työpaikoille seuraavien viiden vuoden aikana vaatii muutoksia sekä organisaatioilta että erityisesti niiden johtajilta. Yliopistoväelle tämä tuskin tulee yllätyksenä. Jos tulevaisuudennäkymät eivät muutu, nykyiset luentosalien penkkejä kuluttavat perusopiskelijat tuskin tunnistavat itsessään sellaista tutkimuksen paloa, että haluaisivat elää yliopistotutkijan elämää. Nämä pari-kolmekymppiset nuoret ovat kärsimättömämpiä kuin edeltäjänsä.



Yliopistossa ollaan kuitenkin sikäli onnekkaita, että sen kulttuuriin ovat aina kuuluneet kaiken ikäiset aikuiset ihmiset. Keskusteluyhteys on jatkuva eikä ikä ole kynnykskysymys. Eri-ikäiset ihmiset kaipaavat johtamiselta eri asioita (Dass & Parker, 1999; Kirton & Greene, 2005). Nuoret Y-sukupolven edustajat haluavat sekä vastuuta, haasteita että jatkuvaa palautetta ja lähitukea uralleen. X-sukupolvi tahtoo joustoja ja autonomiaa, sekä tunnustusta, palkitsemista ja kannustusta intohimoisesta työstä, välillä kovasta puurtamisestakin. Vanhempi väki kaipaa sopivaa työkuormaa ja kokonaisvaltaista huomiointia, ei niinkään ehkä enää ulkopuolelta asetettuja haasteita. Yliopisto olisikin altruistisen työn luonteensa vuoksi oiva paikka soveltaa mentorointia paljon nykyistä enemmän. Se myös helpottaisi esimiehen taakkaa ja lisäisi työn mielekkyyttä. Parhaassa tapauksessa se edistäisi monitieteistä ajattelua kaikissa ikäryhmissä.

Vaikka akateeminen työ yhdistää, niin sukupolvien väliset erot ovat näkyvissä myös yliopistomaailmassa. Nuoret tarvitsevat valmentavaa esimiestä, joka välittää heidän tulevaisuudestaan akatemian jäsenenä ja ihmisinä. Yhtäältä työn merkittävä, identiteetin kannalta oleellinen asema ja toisaalta sitoutumattomuus, eli työuran näkeminen vain yhtenä elämän sisältönä, on pari-kolmekymppisten valintoja ja tarpeita leimaava ristiriita. Yhteisön nuorimmat elävät työnsä ulkopuolellakin kovin toisenlaisessa todellisuudessa kuin vanhemmat yliopistoyhteisön jäsenet omassa nuoruudessaan.

### Sitoutuminen on erilaista

Nuoret aikuiset eivät halua sitoutua, eivät työpaikkaan, parisuhteeseen tai asuinpaikkaan. Vanhemmat ihmettelevät vaihtuvia poika- ja tyttöystäviä ja monimutkaisia ystäväverkostoja. Sukupolvi X, me nelikymppiset, haki ja löysi useitakin seurustelukumppaneita. Vaki-tuisen puolison löytäminen oli hyvin tärkeää, ehkäpä elämän tärkein valinta. Kohtuullisen pysyvä, tai ainakin pysyväksi aiottu parisuhde oli useimmille itsestään selvästi elämän ankkuri, vaikka useimmat allekirjoittavatkin eropaperit jossakin elämänsä vaiheessa.

Y-sukupolven edustajille ystävät ovat ottaneet tärkeimmän ihmissuhteen sijan. Ystäväpiiri määrittää identiteettiä, parinvalintaa, asuinpaikkaa ja arvoja. Ystävien kanssa halutaan viettää aikaa ja siihen ollaan valmiita panostamaan. Tämä ajattelu- ja elintapojen muutos ei voi olla vaikuttamatta työn roolin muuttumiseen elämässä.

Y-sukupolvi ei ole nöyrää. He ovat eläneet nuoruutensa vauhdissa. Useat eivät välttämättä ole joutuneet itse tekemään töitä saadakseen haluamansa. He elävät edelleen aika iloisesti vanhempiensa kukkarosta, ja pitävät itsestään selvänä sitä, että kotona asutaan. Kotiin voidaan myös muuttaa yksin asumisen jälkeen tai vaihtelevasti sen lomassa, jos siltä tuntuu tai lompakossa on vuokran suuruinen reikä. Taloudellinen itsenäisyys ei heille ole itseisarvo.

## Y-sukupolvi ja työmotivaattorit

Y-sukupolvi on lapsuudessaan kokenut laman. Lama ja sen jälkeen koventunut talouspoliittinen retoriikka on syöpynyt heihin. X-sukupolven tapaan he eivät kuitenkaan pelkää irtisanomisia tai konkurssveja, vaan ovat kääntäneet yritysten epävarmuuden ja talouden realiteetteihin perustuvan opportunismien omaksi arvomaailmaksi: miksi heidän pitäisi sitoutua, jos toinen osapuolikaan ei sitä tee? Y-sukupolvi käyttää yhtä sumeilematta yrityksiä omaksi hyödykseen kuin yritykset käyttävät heitä – ja kenellekään ei jää paha mieli.

”Sukupolvi Y tekee töitä elääkseen, eikä elä tehdäkseen töitä” ilmaisee kiteytetysti arvojen muutoksen. Uskon, että myös Y:t pariutuvat ja hankkivat lapsia. Sitä kautta he vakiintuvat, asettuvat aloilleen ja alkavat arvostaa pysyvyyttä ja turvaa myös työsuhteessa. Y-sukupolvi on seurannut omia vanhempiaan, eikä halua samaa: loppuunpalaminen, väsyminen, stressi, ainainen kiire, hermostuneisuus ja poissaolevuus eivät kuulu sellaiseen elämään, jota Y:t haluavat tarjota omille lapsilleen ja puolisolleen. Siksi työnantajalta Y-sukupolvi odottaa paljon nykyistä suurempaa joustavuutta sekä työaikajärjestelyissä että työnteon tavoissa.

Koska Y:t eivät edeltäjiensä tapaan halua samalla tavoin panostaa uraansa, ainakaan ennen kuin lapset on saatu hoidettua, eivätkä

he koe samanlaista sitoutumista työnantajaansa, he eivät myöskään pidä rahaa erityisenä motivaatiotekijänä. Työn, jonka perimmäinen ja ainoa tarkoitus on rikastuttaa yrityksen omistajia, ei voi laajamittaisesti sanoa kiinnostavan Y-sukupolvea. Toki heidänkin joukostaan löytyy ihmisiä, jotka panostavat uraansa, sitoutuvat siihen ja odottavat ennen kaikkea rahallisia palkkiota – he kuitenkin tuskin ovat tieteentekijöiden eliittiin tähtääviä tulevia huippututkijoita. Palkka kelpaa varmasti kaikille, mutta sen lisäksi nyt työelämään astuvat potentiaaliset yliopistotutkijat ja opettajat odottavat työnantajaltaan myös muuta, jota voitaisiin ehkä luonnehtia sosiaalisesti kestäväksi ja eettiseksi toimintatavaksi.

Nuorelle sukupolvelle on tärkeätä, että työllä on laajempaa merkitystä. Tässä on yliopistolle tuhannen taalan paikka: koulutus ja tutkimus ovat luonnostaan merkittäviä paremman elämän lähteitä. Niissä on strategista merkitystä ja voimaa. Merkityksellisyyden ja kestävyuden ylläpitäminen on osa käytännön esimiestyötä. Se tarkoittaa suomeksi pitkäkestoista vastuuta omista työntekijöistä, opiskelijoista ja tieteenalasta – sanalla sanoen vastuuta yhteiskunnasta sekä yliopiston seinien sisällä että niiden ulkopuolella.

## Lähteet

- Dass, P. & Parker, B. 1999. Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *Academy of Management Executive* 13 (2), 68–80.
- Hermanowicz, J.C. 2003. Scientists and Satisfaction. *Social Studies of Science* 33 (1), 45–73.
- Hogg, M. A. 2001. A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review* 5 (3), 184–200.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. 2000. Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review* 25 (1), 121–40.
- Hotho, S., McGoldrick, J. & Work, A. 2008. New Perspectives on Academic Leadership Moving the Research Agenda. *Academic Leadership* 6 (3). [http://www.academicleadership.org/emprical\\_research/449.shtml](http://www.academicleadership.org/emprical_research/449.shtml).
- Kirton, G. & Greene, A.-M. 2005. *The Dynamics of Managing Diversity: a Critical Approach 2. painos*. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.