

# Rehtorit managereina – Yritysyliopistoparadigma ja managerialistinen hallintatapa lukuvuoden avajaispuheissa

## Johdanto

Korkeakoulutuksen ylikansallistumisen ja uusliberalistisen koulutuspolitiikan leviämisen myötä suomalaisissa yliopistoissa on kolmen viime vuosikymmenen aikana alettu soveltaa yksityiseltä sektorilta omaksuttuja hallinnon ja johtamisen tapoja (Rinne, Jauhiainen, Simola, Lehto, Jauhiainen & Laiho 2012). Tutkijat ovat puhuneet ”yritysparadigman” noususta, jolla on viitattu paitsi yliopistojen samankaltaistumiseen yritysten kanssa myös elinkeinoelämäyhteyksien tiivistymiseen (Etzkowitz, Webster, Gebhardt & Cantisano Terra 2000; Rinne & Koivula 2005).

Uuden paradigman myötä yliopistot on alettu mieltää innovaatioiden tuottajina ja taloudellisen kilpailukyvyn avittajina. Suomessa tämä on näkynyt valtiovallan tahtona lähentää korkeakoulutusta ja elinkeinoelämää ja lisätä koulutuksen työelämärelevanssia (Tervasmäki & Tomperi 2018; VNK 2015). Myös elinkeinoelämän edustajat ovat omaksuneet roolin yliopistokou-

lutuksen asiantuntijoina esittämällä visioitaan ja teesejään korkeakoulujärjestelmän uudistamiseksi (esim. Suomen Yrittäjät 2017). Yritysyhteistyön vahvistuminen ilmentää yhteiskunnallisen vuorovaikutustehtävän vakiintumista yliopiston perinteisten tehtävien, tutkimuksen ja opetuksen, rinnalla.

Koulutusleikkaukset, sidosryhmien odotukset ja valtion arvioiva katse ovat luoneet yliopistoille painetta toimia niukemmin resurssien ja tiukemmin tulostavoittein. Taloudellisen hyödyn, laadun ja erinomaisuuden vaatimusten korostumisen korkeakoulupoliittisessa retoriikassa on kritisoitu merkinneen perinteisten akateemisten arvojen, kuten tutkimuksen vapauden ja riippumattomuuden rappiota (esim. Rinne & Koivula 2005). Yliopistojen lukukausimaksuista on käyty keskustelua, mutta Suomessa on toistaiseksi pidetty kiinni maksuttomuudesta, eikä yksityisten yliopistojen perustaminen ole ainakaan toistaiseksi lain puitteissa mahdollista. Kuitenkin vuonna 2017 yliopistot velvoitettiin perimään EU:n ulkopuolelta tulevilta opiskelijoilta lukukausimaksuja. Myös maksullisten tilauskoulutusten ja koulutusviennin järjestämistä on helpotettu.

Harppaus kohti yrityselämän logiikalla toimivaa yliopistolaitosta otettiin vuonna 2009, jolloin yliopistolakiin tehtiin merkittäviä muutoksia. Yliopistot määriteltiin itsenäisiksi oikeushenkilöiksi, joilla on vastuu toimintansa kannattavuudesta. Virkasuhteista siirryttiin työsuhteisiin, ja yliopistojen hallitusten kokoonpanoihin alettiin edellyttää 40 prosentin yliopistoyhteisön ulkopuolisten jäsenten osuutta. (SA 645/1997; SA 558/2009.) Yliopistojen taloudellisen autonomian vahvistamisesta huolimatta yliopistot ovat edelleen tilivelvollisia valtiolle, ja valtion rahoitus on yhä merkittävin osa yliopistojen rahoitusta. Paineita ulkopuolisen rahoituksen määrän kasvattamiseen ovat kuitenkin vahvistaneet

erityisesti viime vuosien koulutusleikkaukset. Valtionrahoituksen määrä muodostuu yliopiston tuloksellisuudesta, jota mitataan esimerkiksi suoritettujen tutkintojen ja julkaisujen määrällä sekä strategisten tavoitteiden saavuttamisella (OKM 2018). Kaikki yliopistot käyvät opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa neljän vuoden välein tulostavoiteneuvottelut, joissa määritellään yliopiston määrälliset ja laadulliset tavoitteet seuraavalle kaudelle.

Lakimuutos vaikutti myös rehtorin rooliin ja asemaan. Tehtävää tarkennettiin siten, että yliopiston toiminnan johtamisen lisäksi rehtori vastaa yliopiston tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta. (SA 645/1997; SA 558/2009.) Tässä artikkelissa kysymme, miten rehtorin roolin muuttuminen yliopistopolitiikan uuden paradigman myötä kuuluu rehtoreiden pitämässä lukuvuoden avajaispuheissa. Pyrimme ymmärtämään, miten rehtoreiden puheet osaltaan luovat uutta yliopistoa ja uudenlaisia akateemisia subjektiasemia. Aiemmissä tutkimuksissa rehtoreiden puheita suhteessa koulutuspolitiikan muutoksiin on analysoitu yliopiston tehtävien määrittelyn ja akateemisen koulutuksen ihanteiden näkökulmasta (Rinne, Jauhiainen & Plamper 2015; Plamper & Laalo 2017). Lisäksi analysoimalla rehtorin puheita on tarkasteltu yliopiston johtamista organisaatiomuutoksessa (Karhapää 2016). Puheissa on 2010-luvulla havaittavissa siirtymä hyötyjä, laatua ja tuloksellisuutta korostavaan järkeilyyn ja retoriikkaan (Plamper & Laalo 2017) sekä managerialistiseen diskurssiin (Karhapää 2016). Tässä artikkelissa olemme rajanneet tarkastelun tähän uuden yliopistolain voimaanastumisen jälkeiseen aikaan.

Tutkimusaineistomme koostuu kahden maamme vanhimman suomenkielisen ja monitieteisen yliopiston, Helsingin yliopiston ja Turun yliopiston, rehtoreiden lukuvuoden avajaispuheista vuo-

silta 2010–2018 (18 kpl). Lähestymme puheita managerialismin näkökulmasta, ja analysoimme niiden tuottamia ja ylläpitämiä diskursiivisia käytäntöjä, joilla on seurauksia jokapäiväisiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Lähestymme diskurssia vallankäyttönä, joka tuottaa ”totuuksia” ja muovaa kohteitaan (esim. Foucault 1980, 2014). Diskurssit kiinnittyvät aina historialliseen kontekstiinsa, ja myös rehtoreiden puheet ovat aikansa tuotteita. Ajassa virtaavien hegemonisten diskurssien omaksuminen on yliopistoille keino turvata resurssinsa ja olemassaolonsa vallitsevissa olosuhteissa (ks. Meyer & Rowan 1977; Pietilä 2013). Ajan hengen mukaisesti Helsingin yliopisto tavoittelee vuosien 2017–2020 strategiallaan asemaa huippututkimukseen nojaavana globaalina vaikuttajana (Helsingin yliopisto 2017). Turun yliopisto on puolestaan lähtenyt profiloitumaan luovana, ketteränä ja innovatiivisena yrittäjyysyliopistona (Turun yliopisto 2015; Turun yliopisto 2018).

Artikkeli etenee seuraavaksi kuvaamaan yritysmaailmasta omaksettua managerialismin nousua yliopistoissa, ja samalla erittelemme managerialismia teoreettisena käsitteenä. Tätä seuraa empiirinen analyysi, joka kuvaa rehtoreiden tasapainoilua perinteisten akateemisten arvojen ja sidosryhmien odotusten välillä. Lopuksi pohdimme rehtoreiden mahdollisuuksia akateemiseen kritiikkiin ja vaikuttamiseen tilanteessa, jossa yliopistot omaksuvat bisneslogiikan toimintansa ohjenuoraksi, ja jossa kollegiaalisuuden vaalimisen sijaan rehtoreilta odotetaan visionääristä toimitusjohtajan otetta laumansa luotsaamiseen.

## **Managerialismin nousu yliopistoissa**

Perinteisesti rehtorin tehtävä on ollut yliopistonsa ja akateemisen maailman edustaminen ja niiden nimissä vaikuttaminen (Musta-

joki 2002, 135). Vuoden 2009 yliopistolain myötä rehtorin roolin on sanottu muuttuneen yliopiston korkeimmasta akateemisesta edustajasta toimitusjohtajaksi (Kaukonen & Välimaa 2010, 19; Karhapää 2016, 164). Demokraattisen keskustelun sijaan nykyinen yliopistolaki korostaa johtajien valtaa ja päätöksenteon tehokkuutta (Välimaa 2017, 51). Viimeiset kymmenen vuotta rehtori on ollut lain velvoittamana vastuussa siitä, että hänen johtamassaan yliopistossa edistetään tieteellistä tutkimusta, tarjotaan ylintä opetusta ja palvellaan yhteiskuntaa taloudellisesti, tehokkaasti ja tuloksellisesti. Kun aikaisemmin rehtorin ja dekaanit valitsi akateeminen yhteisö, nykyisen yliopistolain mukaan rehtorivalinnan tekee yliopiston hallitus. Rehtori puolestaan nimittää dekaanit, jotka taas nimittävät laitosjohtajat. Rehtori valmistelee ja esittelee hallituksessa käsiteltävät asiat sekä vastaa hallituksen päätösten toimeenpanosta. (Välimaa 2017; SA 558/2009.) Välimaa (2017, 51) pitää tätä rehtorin roolin muutosta merkittävänä käänteenä, joka ilmentää managerialismin vahvistumista ja valtiiovallan tulosohjauksen tiukentumista. Hannu Simolan (2009) mukaan suomalaisen yliopistohallinnon järjestyminen on muuttunut byrokraattisesta markkinamuotoiseen, professorivallasta on siirrytty managerialismiin, ja hallinnon eetoksessa painotus on vaihtunut tasa-arvosta erinomaisuuteen. Tehokkuuden ja johtajavaltaisuuden korostamisen on kritisoitu haastavan yliopistonjen vuosisatoja kestänyttä kollegiaalisuutta (Rinne ym. 2012, 56; Välimaa 2017).

Suomalaisissa yliopistoissa yleistyneet, yksityiseltä sektorilta omaksutut uusliberalismin, uuden julkisjohtamisen (NPM) ja managerialismin ideat ovat osa ylikansallista kehitystä. 1980-luvulla Britanniassa käynnistyneiden, ja sittemmin muualle Eurooppaan levinneiden, yliopistouudistusten avainelementit ovat tunnistettavissa toimintatavoissa ja periaatteissa, joita Stephen

Ball on kutsunut politiikan teknologioiksi. Näitä ovat markkina-  
muotoisuus (market forms), johtajuus (management) ja suori-  
tuskeskeisyys (performativity). Nämä politiikan teknologiat kor-  
vaavat byrokratian ja professionalismin ja tuottavat uusia kurin-  
pidon ja järjestyksen muotoja niiden tilalle. Niillä on merkittäviä  
vaikutuksia organisaatioiden arvoihin, työkäytäntöihin, ihmisten  
välisiin suhteisiin, yksilöiden asemaan ja heidän identiteetteihin-  
sä (Ball 2001, 2003, 216–219; Rinne ym. 2012, 28–29).

Uusliberalismilla, jonka tässä rinnastamme markkinamuotoisuu-  
teen, tarkoitamme yhteiskunnan järjestäytymistä ohjaavaa poliit-  
tista rationaliteettia, joka laskelmoinnissaan vannoo valtion hol-  
houksen sijaan markkinalogiikkaan ja yksilön vastuuseen (esim.  
Brown 2015). Uusliberalistinen ideologia luo koulutukseen uu-  
denlaisen moraalisen ympäristön, jossa korostuvat oman edun  
tavoittelu, kilpailullisuus ja yksilön vastuu itsestään. Professionaa-  
lis-eettiset hallintajärjestelmät korvautuvat yksityisyrittäjyyden ja  
kilpailun hallintajärjestelmillä. (Ball 2001, 30–33.) Suomalaisessa  
valtiokeskeisessä järjestelmässä koulutuksen markkinamuotois-  
tumisessa ei ole niinkään kyse toimintojen yksityistämisestä,  
vaan ennen kaikkea politiikkaa ohjaavista arvoista ja käytännöis-  
tä, kuten kilpailun ja valinnan vapauden soveltamisesta myös  
julkiselle sektorille (ks. Le Grand 1991; Marginson 2013). Näillä  
”kvasimarkkinoilla” valtio on paitsi palvelujen tuottaja myös kil-  
pailuttaja ja arvioitsija (Ball 2004, 9). Globaaleilla koulutusmark-  
kinoilla yliopistot kilpailevat statuksesta, maineesta, henkilökun-  
nasta, opiskelijoista ja rahoituksesta (Marginson 2013, 357). Uus-  
liberalistiseen ajatusmalliin pohjautuva New Public Management  
-johtamisoppi (NPM) viittaa julkisen sektorin organisaatioissa  
1980-luvulta alkaen toteutettuihin hallinnollisiin uudistuksiin ja  
niiden myötä omaksuttuihin tulosjohtamisen toimintamalleihin  
(esim. Deem 2001; Rinne & Koivula 2005).

Managerialismin käsite on sen yleisestä käytöstä ja tärkeydestä huolimatta epäselvä ja vähän teoretisoitu. Se ammentaa samoista ideologisista juurista kuin uusliberalismi ja NPM. (Shepherd 2018.) Managerialismilla viitataan toisaalta kansainvälisen kilpailun vahvistumisen ja teknologisen kehityksen aiheuttamaan yhteiskunnallisen muutoksen hallintaan, ja toisaalta käytäntöihin, joissa korostuu johtajien muodollinen valta (Koikkalainen 2012, 42). Managerialismissa johtajan ominaisuuksien ja ammattitaidon katsotaan olevan ratkaisevan tärkeitä organisaation menestymiselle. Johtaminen nähdään omana erillisenä ammattialanaan: ammattijohtajalla on tiedot ja taidot organisaation toiminnan strategiseen suunnitteluun, toimeenpanoon ja arviointiin. (Pollit 1990, 1–3.) Managerialismin ideologian mukaan ammattijohtaminen on rationaalista, arvoneutraalia sekä niin yleispätevää, että se on sovellettavissa mihin tahansa organisaatioon. Johtaja toimii puolueettomasti organisaation parhaimman edun hyväksi ammattitaitojensa avulla. Managerialismi edellyttää, että johtajalle on myönnetty valta ja oikeus johtaa alaisiaan. (Shepherd 2018, 1672–1674.)

Managerialismi keskittyy johdon intresseihin ja johtajien rooliin organisaatioiden hallinnassa (Lawler & Hearn 1995, 8). Se ilmenee liiketoiminnalle ja yksityiselle sektorille tyypillisten, tehokkuuteen tähtäävien käytäntöjen omaksumisena ja rationaalisen, strategiseen suunnitteluun ja tavoitteenasetteluun nojaavan johtamiskulttuurin luomisena. Työntekijöiden suoriutumisen ja sitoutumisen valmentaminen ja valvonta, samoin kuin tuloksiin keskittyminen panosten ja prosessien sijaan, ovat managerialismin ytimessä. (Shepherd 2018, 1669.) Manageri juurruttaa uutta kulttuuria ja uusia asenteita, sekä valmentaa työntekijöitä tuntemaan itsensä tilivelvollisiksi (Ball 2001, 33). Korkeakoulutuksessa managerialismin pääpiirteitä ovat johtajien vallan vahvistumi-

nen professionalismin heikentyessä, akateemisen työn tiukempi erottaminen johdon toimista, työnteon lisääntynyt kontrolli ja sääntely, yrittäjyyseetos ja tuloskeskeisyys, markkinaorientaatio ja resursseista käytävä kilpailu, sekä politiikan keskittyminen yliopistojen rooliin yhteiskunnallisten ja taloudellisten tarpeiden palvelijana (Whitchurch & Gordon 2010, 131).

Managerialistiset diskurssit ja käytännöt kytkeytyvät liiketaloustieteisiin, hallintotieteisiin ja organisaatiososiologiaan. Poliittis-hallinnolliseen puheeseen on näistä tieteenaloista omaksuttu toisaalta uutta sanastoa (kuten kumppanuudet, strategiat, tuloksellisuus), toisaalta uudenlaisia merkityksiä aikaisemmin käytetyille sanoille. Esimerkiksi autonomia tarkoittaa perinteisessä poliittis-filosofisessa käsitteistössä itsehallintoa, mutta liiketaloustieteen kielessä johtajan toimintavapautta ja liikkumavaraa strategian puitteissa. (Koikkalainen 2012, 45–46.) Uusien termien ja managerialistisen ideologian omaksumisesta kertovat eräät viime vuosien poliittisia ja hallinnollisia puheita analysoineet tutkimukset. Itä-Suomen yliopiston rehtorin puheita tarkastelleen tutkimuksen (Karhapää 2016, 130–133) mukaan managerialistisen diskurssin omaksuminen linkittyi yliopiston fuusiokehityksen ja organisaation johtamiskäytäntöjen muutoksen käsittelyyn. Rehtorin keskittyessä puheissaan uuden yhdistyneen yliopiston vahvistuvaan kansainväliseen kilpailukykyyn, yhdistymisen synergiaetuihin ja byrokratian purkamisen hyötyihin, managerialistinen ote vahvistui professionalismin ja kollegiaalisuuden kustannuksella. Suomalaisten opetusministereiden puheita analysoineet Ismo Björn, Jarmo Saarti ja Pirjo Pöllänen (2017, 83) huomioivat, että aikaisemmasta vuosikymmenestä poiketen ministereiden puoluekanta ei enää ole kuultavissa 2010-luvun puheissa, vaan kaikki puheet ovat uusliberalistisen hyötyajatteludiskurssin kyllästämiä.



Tarkastelemme tässä tutkimuksessa managerialismia tietoon ja valtaan kietoutuvana ideologiana, joka määrittelee, millainen tieto on arvokasta, kuka tietää parhaiten ja miten tiedon puitteissa tulee toimia (Clarke, Gerwitz & McLaughlin 2000, 9). Managerialististen ideoiden soveltamisen ja seurausten ymmärtämiseksi kohdistamme analyttisen katseen yliopiston rehtoreiden puheiden ilmentämiin diskursiivisiin käytäntöihin, jotka määrittelevät todellisuutta ja ohjaavat subjektien ajattelua ja käyttäytymistä (ks. Alhanen 2007, 30, 86).

## **Yritysyliopistoparadigma ja managerialistinen hallintatapa lukuvuoden avajaispuheissa**

Akateemisena traditiona rehtoreiden avajaispuheet rakentavat yliopistolaitoksen itseymmärrystä ja imagoa. Ne edustavat ”arvovaltaista akateemista puhetta yliopistoväelle ja ympäröivälle yhteiskunnalle” (Rinne ym. 2015, 173). Puheillaan rehtorit viestivät yliopistonsa tilasta ja toiveista niin yliopiston opiskelijoille ja henkilökunnalle kuin maan hallitukselle, alueellisille toimijoille ja yhteistyöyrityksille. Puheet heijastelevat aikansa taloudellisia, poliittisia, yhteiskunnallisia ja kulttuurisia virtauksia. Siten onkin ymmärrettävää, että yliopistoa kohtaan ulkopuolelta osoitetut odotukset ja muutospainet kuuluvat puheiden sisällöissä ja retoriikassa.

Puheiden analyysissa olemme kiinnittäneet huomiota kielenkäytön ilmentämään poliittiseen rationaliteettiin ja sen kehyksessä tuotettuihin ”totuuksiin” ja subjektia ohjaaviin normeihin. Olemme lukeneet aineistoa managerialismikirjallisuutta vasten ja tunnistaneeet ja jäsentäneet yksityiseltä sektorilta omaksuttuja järkeilyn ja argumentoinnin tapoja. Luimme aineistoa läpi erik-

seen ja yhdessä kirjaten niin sisältöihin kuin retoriikkaan liittyviä huomioita. Rehtorin henkilöahmolla ja persoonalla näyttää oleen vaikutuksensa puheiden sisältöihin, sävyihin ja tyyliin, mutta ennen kaikkea puheet näyttävät historiallisen kontekstinsa tuotteina, jotka osallistuvat yliopistoa koskevan todellisuuden rakentumiseen. Puheet kuvastavat, mistä ja miten rehtoreiden on managerialistisen hallintapolitiikan kehityksessä soveliasta puhua, sekä millaiset ajattelu- ja toimintamallit yliopistossa nähdään tärkeinä ja tavoiteltavina.

Esittelemme seuraavaksi puheiden viisi keskeistä piirrettä, jotka ilmentävät, miten rehtorit pyrkivät sekä juurruttamaan kuulijoihinsa uutta kulttuuria ja uusia asenteita että turvaamaan yliopistonsa olemassaolon edellytyksiä.

### *Visionääristä optimismia*

Akateemisen kriitikon roolin murtuminen kuuluu yritysjohtohenkisenä visiopuheena, jota sävyttää uudistusten tarpeellisuuteen luottava optimismi. Managerirooli havainnollistuu tavassa, jolla rehtorit vaikeuksista huolimatta valavat johdettaviinsa tulevaisuususkoa ja uskoa yhteisön voimaan. Esimerkiksi Väänänen (2015) kertoo olevansa vaikeuksista huolimatta ”sekä levollisella mielellä että toiveikas tulevaisuuden suhteen”, koska yhteisö on ”vahva ja monipuolisesti luova”. Taloudellisesti tiukasta tilanteesta huolimatta yrittäjyy yliopiston johtaja katsoo alkavaan lukuvuoteen ”valoisin mielin” (Väänänen 2017). Wilhelmsson (2010) uskoo ”hyvän yhteispelin” voimaan ja muistuttaa, että ”onnistumisen avaimet” ovat kuitenkin aina yliopistoyhteisöllä itsellään. Visionäärinen katse tulevaisuuden tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen nojaa managerialismin hengessä strategiaan, johon yliopiston suuntaa peilataan. Kola (2014) perustelee, miten ”(...) Suomesta rakennetaan koulutuksen ja

tieteen mallimaa. Rakenteellisia ratkaisuja, ml. poisvalintoja, tarvitaan myös Helsingin yliopistossa. Päätösten pohjana meilläkin on oltava laatuarvioinnit ja strategian tavoitteet ja painotukset.” (Kola 2014.)

Yliopistouudistusta kohtaan osoitettu kriittisyys rinnastuu muutosta jarruttavaan pessimismiin, mitä ilmentää puhe ”muutosvastarinnasta”. Muutos ja uudistuminen näyttäytyvät itseisarvoisesti tärkeinä ja välttämättöminä periaatteina yliopiston ja koko yhteiskunnan kannalta, mutta muutoksen mahdollisia suuntia ei puheissa punnita:

”Voimme jokainen aloittaa hyvin arkisista asioista. Meidän tulisi nykyistä paremmin hallita pelkoamme uuteen ja erityisesti siitä nousevaa muutosvastarintaa. Pelko on ymmärrettävää, mutta ilman epävarmuuden sietämistä ja rohkeutta astua uuteen ja ennalta tuntemattomaan emme pysty ohjaamaan yhteiskuntamme kehitystä parempaan. Nykyiseen tarrautumalla maailma vie meitä miten sattuu ilman, että pystymme itse sitä ohjaamaan. (...) Älkäämme kilpailko siinä, kuka tehokkaimmin vastustaa uudistuksia, vaan kilpailkaamme siinä, kuka on paras uusien ratkaisujen keksijä ja luoja.” (Väänänen 2016.)

Muutosten oikeuttamiseksi vedotaan paitsi tieteelliseen edistykseen (Väänänen 2012; Kola 2017), myös suomalaisen yhteiskunnan ja elinkeinoelämän uudistamiseen, jonka eteen olisi Väänänen (2015) sanoin työskenneltävä ”aikaisempaa määrätietoisemmin”. Omaksuessaan visionäärisen managerin roolin rehtorit määrittelevät myös tieteellistä sivistystä uuteen paradigmaan paremmin sopivaksi. Tiedollisen sivistyksen sijaan osaamisen ja

opittujen asioiden hyötyarvo korostuu uutena sivistyksellisenä oivalluksena:

”Ehkäpä tarvitsemme uuden valistuksen ajan osoittamaan, että todellinen sivistys on tietämisen lisäksi asioiden syvällistä ymmärtämistä ja siihen pohjautuvaa osaamista. Jokaisen yliopistosta valmistuvan maisterin olisi tietämisen lisäksi myös hyvä osata jotakin. Tähän pääseminen edellyttää useiden asenteellisten vallihautojen purkamista ja sivistysyliopiston käsitteen modernisointia.” (Väänänen 2013.)

### *Katse tulostavoitteisiin*

2010-luvun puheissa rehtoreiden keskittyminen yliopiston rahoitukseen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen on voimakasta. Rehtorit käyttävät mittavan osan puheistaan yliopiston toiminnan tehostamisen ja rahoitustilanteen parantamiskeinojen tarkasteluihin. Rehtori-managerit korostavat, että yhteistyötä kehittämällä saadaan ”synergiaetuja” (Kola 2013; Väänänen 2014), ja että toimintoja ”optimoimalla” (Kola 2013) voidaan tehostaa voimavarojen käyttöä sekä instituution itsensä että koko yliopistolaitoksen hyväksi (Kola 2015). Vaikka valtionrahoituksen vähenemistä vailitellaan, rehtorit argumentoivat, että toimintojen uudelleen organisoimisella, yliopiston toiminnan profiloinnilla, strategisella johtamisella, kansainvälistymisellä ja yhteistyöhön panostamalla yliopisto selviytyy, ja lopulta jopa parantaa toimintojensa laatua:

”Kansantaloutemme kestävyysvajeen tasapainottaminen tulee lähivuosina viemään lähes kaiken julkisen talouden liikkumavaran. On siksi välttämätöntä, että löydämme uusia tapoja nostaa opetuksen ja tutkimuksen laatua ilman, että valtion suora rahoitus yliopistoil-

le merkittävästi lisääntyy. Se on tehtävissä sisäisten toimintojen tehostamisen, yliopistojen välisen yhteistyön ja kansainvälistymisen kautta. Uskon, että on realistista vahvistaa sekä toimintojemme laatua että taloutta näitä alueita edelleen parantamalla.” (Väänänen 2013.)

Yliopistolain määrittelemä rehtorin vastuu yliopiston tuloksellisuudesta kohdistaa rehtoreiden huomion tiiviisti tulosten arvioimiseen prosessien sijasta. Koska valtionrahoitus määräytyy OKM:n laatiman rahoitusmallin pohjalta, on johdonmukaista, että rehtorit tarkastelevat yliopistojensa tuloksellisuutta rahoitusmallin indikaattoreiden mukaan. Rehtorille opetuksen laadukkuus vertautuu suoraan siihen, miten yliopisto menestyy rahanjakomallin opetukseen liittyvissä indikaattoreissa (Wilhelmsson 2012). Rehtorit seuraavat tiiviisti suoritettujen tutkintojen määrää (Wilhelmsson 2010; Väänänen 2012; Kola 2013). Tutkimuksen tuloksellisuuden olennaiseksi mittariksi nousee ”tulosten mahdollinen hyödyntämispotentiali” (Väänänen 2012) yhteiskunnan hyväksi niin elinkeinoelämässä (Kola 2014; Väänänen 2015; 2016), yhteiskunnan päätöksenteossa (Kola 2015, 2017) kuin Suomen kilpailukyvyyn parantamisessa (Kola 2015). Kansainvälistymisen tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan puheissa ranking-listauksissa menestymisen (esim. Kola 2015), kansainvälisen opiskelija- ja henkilökunnan määrien (Wilhelmsson 2010; Kola 2014; Väänänen 2014) ja kansainvälisten yhteistyökuvioiden (esim. Kola 2014; Väänänen 2017) lisäksi myös bisnesnäkökulmasta, kuten Väänänen (2014, 2017) tekee huomattessaan koulutusviennin osoittautuneen tuottoisaksi tulovirtoja kasvattavaksi liiketoiminnaksi. Yliopiston yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen vaikuttavuuteen lasketaan lisäksi myös valmistuneet opiskelijat, jotka tulevat toimimaan yhteiskunnassa edelläkävijöinä ja tulevaisuuden tekijöinä (Kola 2017). ”Meiltä vuosittain valmistuvat

tuhannet maisterit ja tohtorit ovat suurinta yhteiskunnallista vaikuttavuutta mitä voimme tarjota”, Kola (2016) lausuu. Ylipäätään yliopiston tuloksekkisuuden ja menestymisen tarkastelut ovat niiden käsittelyyn käytetyistä palstametreistä päätellen tärkeitä aiheita. Väänänen ilmaisee tyytyväisyytensä tuloksiin todetessaan: ”Keväällä päättyneen akateemisen vuoden lopussa oli ilo katsella, miten tuloksekasta eri yksiköiden toiminta oli ollut niin koulutuksen, tutkimuksen kuin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta.” (Väänänen 2015.)

Rehtorit ovat sisäistäneet ajatuksen, ettei 2010-luvun yliopisto pärjää ilman ulkopuolista rahoitusta ja toimintojen karsimista valtionrahoituksen määrän pienentyessä. Erilaisissa kansainvälisissä tutkimusrahoitushauissa menestyminen nähdään paitsi välttämättömänä rahoitustilanteen parantamiseksi myös meriitinä kansainvälisessä kilpailussa (Wilhelmsson 2012; Kola 2013; Kola 2017). Lisäksi rehtorit argumentoivat tarvetta toimintojen ja rakenteiden karsimiseen ja yhteensulauttamiseen eli ”resurssien keskittämiseen” (Wilhelmsson 2012), toimintojen ”virtaviivaistamiseen” (Väänänen 2017) sekä ”byrokratian purkutalkoisiin” (Wilhelmsson 2011). Näin rehtorit puolustavat niukkenevassa rahoitustilanteessa toimeenpantuja hallinnon tehostamiskäytäntöjä. Rehtorit näyttävät omaksuneen roolin, jossa managerin johdolla ulkopuolisen rahoituksen, tutkimuksen kaupallistamisen ja koulutusviennin tuottamat tulokset hyödynnetään yhtä lailla niin yliopiston kuin yhteiskunnan hyväksi:

”Olen varma, että pystymme luomaan yliopistolle myös uusia ansaintamahdollisuuksia monipuolisen osaamisemme pohjalta. Olen varma, että menestyneet tutkijamme pystyvät tarvittaessa aikaisempaa paremmin hankkimaan kansainvälistä tutkimusrahoitusta. Tulevai-

suudessa entistä useampi opettajistamme saa palkkansa uudentyypillisistä koulutustehtävistä joko täällä tai maailmalla. Tutkimustulostemme aikaisempaa parempi kaupallistaminen luo mahdollisuuksia uudelle yritystoiminnalle ja vahvistaa alueen elinvoimaa.” (Väänänen 2015.)

Argumentoidaan, että yliopistojen, eri tieteenalojen sekä yliopistojen ja yritysten välinen yhteistyö on paitsi kannattavaa tutkimuksen kehittymisen kannalta, myös välttämätöntä yhteiskunnan hyödyttämisen ja yliopistojen niukkenevien resurssien vuoksi. Rehtorit luettelevatkin yliopistojensa erilaisia sisäisiä, alueellisia sekä kansainvälisiä yhteistyökuvioita (esim. Kola 2014). Rehtorit myös peräänkuuluttavat suomalaisten yliopistojen vastuuta luoda selvempi työnjako instituutioiden välille, koska valtionrahoitus ei rehtoreiden mukaan tule riittämään koko nykyisen yliopistolaitoksen ylläpitämiseen (Kola 2015; Virtanen 2011; Väänänen 2014). Yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten välinen ja sisäinen yhteistyö sekä yliopistojen profiloituminen nostetaan esiin välttämättöminä keinoina tutkimuksen ja opetuksen laadun parantamiseksi (Väänänen 2012, 2014; Kola 2015, 2017).

### *Tilivelvollisuus ja henkilökohtainen sitouttaminen*

Managerin tehtäviin kuuluu henkilöstön sitouttaminen työhönsä ja kannustaminen kohti parempia tuloksia. Henkilöstön ja opiskelijoiden sitouttamisen, motivoinnin, vastuullistamisen, yhteisöllisyyteen vetoamisen ja palkitsemisen retoriikka on löytänyt tiensä myös rehtori-managereiden puheisiin. Jukka Kola (2013) täsmentää, että ”hyvä johtaminen luo yhteisöllisyyttä ja luottamusta”, jolloin ”voimme edetä entistä menestyksellisemmin yhteisiin tavoitteisiimme”. Yliopiston menestyksen takaamiseksi rehtorin tehtävä on pitää huolta henkilöstön innostuksesta, jakamisesta ja hyvinvoinnista (Wilhelmsson 2010; Kola 2013).

Henkilöstön ja opiskelijoiden kannustamisessa ja vastuullistamisessa on kyse sekä yksilön velvollisuudentunteen että yhteisön yhteisvoimien valjastamisesta yliopiston tuloksellisen ja tehokkaan toiminnan hyväksi. Työhönsä vahvasti sitoutuneen, opiskelijoista huolehtivan opettajakunnan kerrotaan olevan opiskelijoidenkin menestymisen tae (Väänänen 2012; Wilhelmsson 2011). Puheissa jokaiselta yliopistolaiselta vaaditaan sitoutumista tavoittelemaan yhteisiä päämääriä ja parhaimpansa antamista. Näin voimavarat käytetään tehokkaasti: ”Osaava ja sitoutunut henkilöstömme on tärkein voimavaramme: jokainen erikseen ja kaikki yhdessä” (Kola 2016). Innostavan ”me teemme sen yhdessä” (Kola 2016) -puheen lisäksi vedotaan jokaisen yksilön vastuuseen tehdä parhaansa yhtä lailla yliopiston menestymisen kuin yhteiskunnallisten haasteiden voittamisenkin vuoksi, kuten Väänänen (2015) ja Niemelä (2018) kannustavat: ”Jokainen meistä voi vaikuttaa käsiillään olevan laman selättämiseen eniten tekemällä työnsä parhaan kykynsä mukaan.” (Väänänen 2015.)

”Kaikki tehtävät ovat tärkeitä, jotta pääsemme strategian tavoitteeseen olla globaali vaikuttaja. Ja sen toteuttamiseksi tarvitaan kaikkien työpanosta. Näen yliopiston rehtorin tehtäväksi luoda edellytykset tämän tavoitteen toteuttamiselle. Se perusta, jolle yhdessä rakennamme entistä vahvemman yliopiston on kunnossa. Meillä on ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilökunta sekä motivoituneet opiskelijat.” (Niemelä 2018.)

Henkilöstön ja opiskelijoiden suoritteita ja saavutettuja tuloksia kiittelevät rehtorit kannustavat yhteisöä vielä parempiin tuloksiin. Rehtori Kola (2013) kiittelee, ettei menestystä oltaisi saavutettu ilman yhteisiin tavoitteisiin sitoutuneen henkilöstön tekemää kovaa työtä. Sisukkaasta työn suorittamisesta yliopistoyh-



teisöä kiittää myös Väänänen: ”Budjetin pienentyessä työsuoritteemme ovat nimittäin koko ajan parantuneet sekä laadullisesti että määrällisesti. Tästä kuuluu iso kiitos kaikille yliopistomme toimijoille. Olisiko tässä ilmentymä siitä niin paljon puhutusta suomalaisesta sisusta!” (Väänänen 2018.)

### *Laadun ja erinomaisuuden eetos*

Kansainväliset korkeakoulumarkkinat perustuvat instituutioiden väliselle kilpailulle, jossa menestyäkseen yliopistojen täytyy taata opetuksen ja tutkimuksen laadukkuus. Tavoitteena on huippu, jonka etäisyyttä rehtorit mittaavat ranking-sijoilla tai muilla arvioinneilla. Ranking-sijojen merkitys yliopistojen laadun mittana kansainvälisessä tarkastelussa tunnustetaan: ”Kansainvälisistä yliopistovertailuista voi olla monta mieltä, mutta niitä ei voi kuitenkaan enää sivuuttaa. Varsinkin kansainväliset huippututkijat ja opiskelijat kiinnittävät niihin huomiota. Vertailut vaikuttavat myös potentiaaliin rahoittajiin ja yhteistyökumppaneihin niin Suomessa kuin kansainvälisesti.” (Kola 2013.)

Kilpailu sijoista on kuitenkin kovaa, ja sijan parantamiseksi – tai vain ylipäättään ylläpitämiseksi – on pystyttävä vielä parempaan. Huippu saavutetaan vain ”kovalla, korkealaatuisella ja pitkäjänteisellä työllä, ei ilmaiseksi eikä pikapanostuksin” (Kola 2015). Rehtorit näyttävät luottavan yliopistonsa kykyyn menestyä kilpailussa yhä paremmin, kuten Wilhelmsson toteaa:

”Vaikka monilla mittareilla olemmekin jo huipulla, kymmenen parhaan eurooppalaisen yliopiston joukossa, ja vaikka yhteiskunnalliset verkostomme ovat laajat ja syväiset, uskomme vakaasti siihen, että yliopisto voi molemmilla suunnilla kehittyä vielä paremmaksi, että voimme nousta vielä lähemmäksi maailman absoluut-

tista kärkeä, että voimme vielä monipuolisemmin palvella yhteiskuntaa.” (Wilhelmsson 2010.)

Puheet kuvastavat ajattelua, jonka mukaan korkea laatu voidaan taata ylläpitämällä tutkimuksen huippuyksiköitä ja rekrytoimalla huippuyksilöitä. Kola (2015) huomauttaa, että ”korkea laatu vaatii taitavimmat ja idearikkaimmat tutkijat ja opettajat”. Huippujen rekrytointi niin opiskelija- kuin henkilökuntaan on edellytys yliopiston menestykselle: ”Yliopistonkin huipulla pysyminen ja siellä vielä eteneminenkin edellyttävät huippuosaajia. Aktiivinen ja tuloksellinen rekrytointi, sekä kansallisesti että kansainvälisesti, on keskeinen menestyksen avain. Ellei rekrytoinnissa onnistuta, ei sitä millään muulla voida kompensoida.” (Wilhelmsson 2010.)

### *Kriittinen ääni sinnittelee*

Rehtorit ovat perinteisesti puolustaneet lukuvuoden avajaispuheissa akateemisia ihanteita, kuten tieteen vapautta ja kriittisyyttä. Puheissa on myös toisinaan kritisoitu kärkkäästi valtiovallan toimintaa tai yhteiskunnallista tilaa. (Rinne ym. 2015.) 2010-luvulla perinteinen yliopistoihanteiden puolustuspuhe on edelleen kuultavissa, mutta vaimeana.

Uuden politiikan ei-toivottuja seurauksia pohtivaa kriittistä puhetta on niukasti. Turun yliopiston rehtori Keijo Virtanen erottuu joukosta arvioidessaan 2010-luvun alussa yliopistolakimuutosta seuraavasti:

”[Yliopistolain] Muutos on kieltämättä historiallinen. Yliopistoyhteisö – henkilökunta ja opiskelijat – elää parhaillaan uuden tilanteen sopeutumisvaihetta. Professoriliiton ja Tieteentekijöiden liiton runsas vuosi sitten

laatimassa kyselyssä uuteen yliopistoon suhtauduttiin pääosin kriittisesti. On selvää, etteivät vuosikymmenien kuluessa vakiintunut arkipäivän toimintakulttuuri ja uudesta tilanteesta kumpuava markkinavetoisuuden ihanne hetkessä ja helposti kohtaa toisiaan.” (Virtanen 2011.)

Yhteiskuntakritiikkiä ja arvopuhetta rehtorit tuovat esiin käsitellessään esimerkiksi ilmastonmuutosta (Niemelä 2018; Väänänen 2018), poliittisesti epävakaa tilannetta maailmalla (Kola 2014; Wilhelmsson 2011), valeutisia (Kola 2017) sekä yhteiskunnallista tasa-arvoa (Kola 2017) ja syrjäytymistä (Niemelä 2018). Esimerkiksi Väänänen (2012) toteaa: ”Emme voi sulkea silmiä sellaisilta asioilta kuin maapallon ekologinen kestävyys, energian ja ravinnon tuotanto, sairaudet ja köyhyys tai epätasa-arvoinen yhteiskunta”. Tällaista puhetta on kuitenkin vähän suhteessa managerialismille tyypilliseen yliopiston tuloksellisuuden ja tulevaisuusvisioiden tarkasteluun. Sosioekonomisista tarpeista huolehtiminen sopii toisaalta managerialismin kehukseen ilmentäessään sille tyypillistä politiikkaa, joka vastuullistaa yliopistoja yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisesta.

Akateemiset ihanteet vilahtelevat puheissa, mutta yleensä ne sulautetaan osaksi tehokkuuden, yritteliäisyyden ja tuloksellisuuden ihanteita. Rehtori Jari Niemelä (2018) tekee poikkeuksen puolustaessaan tieteen autonomiaa: ”Yliopiston rehtorina minulla on päättäjille toive: (...) Tarvitsemme paitsi riittävät voimavarat, myös mahdollisuuden pitkäjänteiseen kehittämiseen tieteen omista lähtökohdista käsin. Tämä on yliopiston autonomiaa, joka synnyttää sivistystä ja hyvinvointia.” (Niemelä 2018.)

Valtiovallan toimien vähäinen kriittinen tarkastelu liittyy koulutusleikkauksiin ja resurssipulaan. Esimerkiksi Väänänen (2018)

esittää huolensa siitä, että ”enenevässä määrin koulutus ja tutkimus nähdään välittömänä kulueränä eikä investointina tulevaisuuteen. Jokainen voi tykönänsä päätellä onko kyseessä arvovallinta vai ei!”. Rehtorit ilmaisevat kuitenkin suhtautuvansa ministeriön toimeenpanemiin yliopistouudistuksiin myötämielisesti. Esimerkiksi Kola (2017) käsittelee laajasti ministeriön visiotyötä ja pohtii, kuinka Helsingin yliopisto on jo pystynyt ja pystyy tulevaisuudessa vastaamaan kehittämistarpeisiin. Väänänen (2017) puolestaan toteaa yliopistojen valintajärjestelmän uudistuksesta, että hän on ”henkilökohtaisesti voimakkaasti tämän uudistuksen takana”.

## **Akateemisia vaikuttajia vai toimitusjohtajia?**

Yritysyliopistoparadigma ja sitä tukeva managerialistinen hallintatapa kuuluvat 2010-luvulla yliopiston rehtoreiden luvun vuoden avajaispuheissa yksityiseltä sektorilta omaksuttuna, markkinoiden logiikkaan nojaavana järkeilynä ja yritysjohton puhetyylinä. Strategiseen visiointiin, tulevaisuusoptimismiin ja tulostavoitteisiin verrattuna akateeminen arvopuhe ja kriittisyys saavat puheissa vähän tilaa. Rehtorit odottavat johdettavilta vastuuta ja sitoutumista sekä vaativat, ja toisaalta ulospäin vakuuttelevat, laatua ja erinomaisuutta. Puheet tuottavat ja uusintavat ajatusta yhteiskunnallisiin tarpeisiin tehokkaasti reagoivasta ja uudistumiskykyisestä yliopistosta, jonka huippu-työntekijät ja -opiskelijat ovat sitoutuneet edistämään organisaation menestystä. Puheet ilmentävät, miten rehtoreiden on organisaation toimintaedellytysten turvaamiseksi soveliaista ja kannattavaa puhua; mitä tässä historiallisessa kontekstissa on mahdollista sanoa ”totena” ja millaista toimintaa pidetään hyvänä ja oikeana.

Puheet suuntautuvat yhtäältä akateemiselle yhteisölle ja toisaalta organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. Ne heijastelevat yliopiston tilasta huolehtivaa akateemista arvovaltaa ja pyrkimystä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja taloudellisten tarpeiden palvelemiseen. Rehtorit tasapainoilevat vanhan ja uuden rooli-odotuksen ristipaineissa sovitellessaan puheissaan uusliberalistisen yliopistopolitiikan periaatteita akateemisen perinteen jatkumoon. Voimakas talouteen ja tuloksellisuuteen keskittyminen puheissa viittaa kuitenkin toimitusjohtajaroolin dominanssiin. Managerialismin hengessä rehtoreiden huomio suuntautuu tuloksiin tieteellisen prosessin huomioimisen kustannuksella. Tällainen yritysyliopistoajatukselle ominainen uusliberalistinen, välittömästi taloutta palveleva asennoituminen haastaa perinteisiä akateemisia prioriteetteja tarjoamalla yliopiston tehtävien välineellistä merkitystä korostavan doktriinin yliopistopolitiikan ohjenuoraksi (ks. esim. Laalo, Kinnari & Silvennoinen 2018).

Managerialismin nousun vaikutuksia yliopistossa on arvosteltu ongelmallisiksi. Erityisesti kollegiaalisuuden on pelätty heikenevän (Välimaa 2017) ja yliopiston johdon ja henkilökunnan asemien eriarvoistuvan ja asettuvan vastakkain (Siivonen 2018, 170). Managerialististen käytäntöjen on nähty artikuloineen uudelleen perinteisen professorivallan (Simola 2009, 11). Välimaan (2017) mukaan keskeinen kysymys on, miten vastuullisesti ja kollegiaalisesti johtajat käyttävät valtaansa; diktaattorit kylvävät konflikteja, kun taas valistuneet itsevaltiat ymmärtävät hyödyn-tää kollegiaalista keskustelua. Koikkalaisen (2012, 42) mukaan managerialistisissa opeissa ongelmana on, etteivät ne tunnusta eriäviä mielipiteitä tai intressejä. Vallankäytön demokraattisuuden ja legitimitietin mitaksi riittää vaalien ja muiden demokra-tian tunnusmerkkien olemassaolo. Välimaa (2017) näkee, että argumentoinnin logiikkaan ja kollegiaaliseen päätöksentekoon

nojaava kulttuuri on edelleen akateemisen työn vahva perusta, kun taas managerialismi nojaa toiveajatteluun taloudellisten motivaattoreiden ja mittareiden tehokkuudesta. Kollegiaalinen johtajuus on hänen mukaansa myös yksilöjohtajuutta tehokkaampaa kunnioittaessaan paremmin akateemisen työn luonnetta, totuuden tavoittelua ja kollegoiden arvostusta.

Rehtorit ylimpinä akateemisen maailman edustajina ovat keskeisessä valta-asemassa, kun määritellään yliopiston ja akateemisen sivistyksen tarkoitusta. Siksi voi pitää huolestuttavana, että ulkoiset tulospainee vievät tilaa yliopiston olemuksen ja tieteen tarkoituksen pohtimiselta. Eikö ajassa, jossa arvot ovat koventuneet ja tieteellistä tietoa haastavat vaihtoehtoiset totuudet, olisi tarvetta nimenomaan valistuneille kriittisille äänenpajoille – ja johtajuudelle, joka tunnistaa akateemisen kollegiaalisuuden ja debatoinnin merkityksen?

## Lähteet

- Alhanen, K. 2007. Käytännöt ja ajattelu Foucault'n filosofiassa. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Ball, S. J. 2001. Globaalit toimintaperiaatteet ja kansalliset politiikat eurooppalaisessa koulutuksessa. Teoksessa A. Jauhiainen, R. Rinne & J. Tähtinen (toim.) Koulutuspolitiikka Suomessa ja ylikansalliset mallit. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura, 21–43.
- Ball, S. J. 2003. The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy* 18 (2), 215–228.
- Ball, S. J. 2004. Suorituskeskeisyys ja yksityistäminen jälkihyvinvointivaltion koulutuspolitiikassa. *Kasvatus* 35 (1), 6–20.
- Björn, L., Saarti, J. & Pöllänen, P. 2017. ”Päätettiin turvata yliopistojen rahoituksen pitkäjänteisyys”. Opetusministeriöiden poliittinen puhe ja yliopistolaitoksen uudistamisen retoriikka 2005–2015. *Yhteiskuntapolitiikka* 82 (1), 76–85.
- Brown, W. 2015. *Undoing the demos: Neoliberalism's stealth revolution*. London: Zone Books.
- Clarke, J., Gerwitz, S. & McLaughlin, E. 2000. Reinventing the welfare state. Teoksessa J. Clarke, S. Gerwitz & E. McLaughlin (toim.) *New managerialism, new welfare?* Lontoo: Sage, 1–26.

- Deem, R. 2001. Globalisation, new managerialism, academic capitalism and entrepreneurialism in universities: is the local dimension still important? *Comparative Education* 37 (1), 7–20.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. & Cantisano Terra, B.R. 2000. The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy* 29 (2), 313–330.
- Foucault, M. 1980. *Power/knowledge: Selected interviews and other writings 1972–1977.* (C. Gordon, Ed.). New York, NY: Pantheon.
- Foucault, M. 2014. Diskurssin ei pidä katsoa olevan... Teoksessa M. Foucault Parhaat. Suom. Simo Määttä. Niin & Näin: Tampere.
- Helsingin yliopisto 2017. *Strategia 2017–2020.* <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/strategia-ja-johtaminen/strategia-2017-2020>. (Luettu 14.9.2018.)
- Karhapää, S.-J. 2016. Management change and trust development process in the transformation of a university organisation. *Publications of the University of Eastern Finland* 122. Joensuu: Itä-Suomen yliopiston.
- Kaukonen, E. & Välimaa, J. 2010. Yliopistopolitiikan ja rakenteellisen kehittämisen taustoja. Teoksessa H. Aittola & L. Marttila (toim.), *Yliopistojen rakenteellinen kehittäminen, akateemiset yhteisöt ja muutos. RAKE-yhteishankkeen (2008–2009) loppuraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2010:5.* Helsinki: Opetusministeriö.
- Koikkalainen, P. 2012. Managerialismi ideologiana. *Niin & Näin* 19 (4), 42–50.
- Laalo, H., Kinnari, H. & Silvennoinen, H. (2018). Yliopistojen yrittäjyyskasvatus eurooppalaisen tietotalouden palvelijana. Koulutuksen usko ja lupaus - Kasvatussosiologian vuosikirja 2. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Lawler, J. & Hearn, J. 1995. UK Public health organizations: The rise of managerialism and the impact of change on social services operations. *International Journal of Public Sector Management* 8, 4, 7–16.
- Le Grand, J. 1991. Quasi-markets and social policy. *The Economic Journal* 101, 1256–1267.
- Marginson, S. 2013 The impossibility of capitalist markets in higher education. *Journal of Education Policy* 28 (3), 353–370.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2), 340–363.
- Mustajoki, A. 2002. Tuloksena yliopisto. Kokemuksia ja näkemyksiä yliopiston hallinnosta. Helsinki: Yliopistopaino.
- OKM 2018. Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset. <https://minedu.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>. (Luettu 28.9.2018.)
- Pietilä, M. 2013. Tutkimuksen profilointi muutoksena ja pysyvyytenä – yliopistouudistus institutionaalisesta näkökulmasta. *Tiedepolitiikka* 38 (1), 27–38.
- Plamper, R. & Laalo, H. 2017. Akateemisen koulutuksen ihanteet rehtoreiden puheissa 1920-luvulta tähän päivään. Teoksessa J. Sääntti, A. Nevala & J. Rantala (toim.) *Suomen kasvatuksen ja koulutuksen historian seuran vuosikirja 2017.* Helsinki: Suomen kasvatuksen ja koulutuksen historian seura, 1–35.

- Pollit, C. 1990. *Managerialism and the public services. The Anglo-American experience.* Oxford: Basil Blackwell.
- Rinne, R., Jauhiainen, A. & Plamper, R. 2015. Suomalaisen yliopiston itseymmärrys, itsepuolustus ja haasteet 1920-luvulta 2010-luvulle rehtoreiden puheissa. *Kasvatus & Aika* 9 (3), 172–210.
- Rinne, R., Jauhiainen, A., Simola, H., Lehto, R., Jauhiainen, A. & Laiho, A. 2012. *Valta, uusi yliopistopolitiikka ja yliopistotyö Suomessa. Managerialistinen hallintapolitiikka yliopistolaisten kokemana.* Kasvatusalan tutkimuksia 58. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Rinne, R. & Koivula, J. 2005. The changing place of the university and a clash of values. The entrepreneurial university in the European knowledge society: A review of the literature. *Higher Education Management and Policy* 17 (3), 91–123.
- SA 645/1997. Yliopistolaki. <http://finlex.fi/fi/laki/alkup/1997/19970645>.
- SA 558/2009. Yliopistolaki. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090558>.
- Shepherd, S. 2018. Managerialism: an ideal type. *Studies in Higher Education* 43 (9), 1668–1678.
- Siivonen, P. 2018. Näin Britanniassa. Koulutus laajentaa mieliä, ei opettajien kukkaroita. *Aikuiskasvatus* 38 (2), 168–173.
- Simola, H. 2009. Trans-national technologies, national techniques and local mechanisms in Finnish university governance: A journey through the layers. *Nordisk Pedagogik* 29 (spesial), 6–17.
- Suomen Yrittäjät. 2017. Yrittäjämysteinen korkeakoulutus 2025.
- Tervasmäki, T. & Tomperi, T. 2018. Koulutuspolitiikan arvovalinnat ja suunta satavuotiaassa Suomessa. Niin & Näin 2/2018. Saatavilla: <http://netn.fi/node/7333>.
- Turun yliopisto. 2015. *Strategia ja toimenpideohjelma 2016–2020.* <http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/strategia-ja-arvot/Documents/toimenpideohjelmat-2018.pdf>
- Turun yliopisto 2018. Yrittäjyysyliopisto. [www.yrittajyysyliopisto.fi](http://www.yrittajyysyliopisto.fi). (Luettu 14.9.2018.)
- VNK. 2015. Pääministeri Sipilän hallituksen ohjelma.
- Välilä, J. 2017. Yhteisiä päätöksiä vai johtajavaltaisuutta? Kollegiaalisuus yliopistojen perustana. Niin & Näin 24 (4), 47–51.
- Whitchurch, C. & Gordon, G. 2010. Diversifying academic and professional identities in higher education: Some management challenges. *Tertiary Education and Management* 16 (2), 129–144.

### Rehtoreiden puheet

- Kola, J. 2013. Minun yliopistoni – Meidän yliopistomme. Sähköpostitiedonanto 25.9.2014.
- Kola, J. 2014. Investointi uudistumis- ja kilpailukykyyn. Sähköpostitiedonanto 25.9.2014.



- Kola, J. 2015. Rehtorin avajaispuhe: Yliopiston pitää olla muutoksen tekijä, ei muutoksen kohde. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/rehtorin-avajaispuhe-yliopiston-pitaa-olla-muutoksen-tekija-ei-muutoksen-kohde>. (Tulostettu 10.9.2015.)
- Kola, J. 2016. Ilman hyvää oppimista ei ole huippututkimusta, sivistystä eikä hyvinvointia. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/rehtori-kola-ilman-hyvaa-oppimista-ei-ole-huippututkimusta-sivistysta-eika-hyvinvointia>. (Tulostettu 6.9.2016.)
- Kola, J. 2017. Rehtori Jukka Kolan avajaispuhe 4.9.2017. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/korkeakoulu-tiedepolitiikka/rehtori-jukka-kolan-avajaispuhe-4.9.2017>. (Tulostettu 7.12.2017.)
- Niemelä, J. 2018. Rehtori Jari Niemelän puhe lukuvuoden avajaisissa 3.9.2018. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/talous-yhteiskunta/rehtori-jari-niemelan-puhe-lukuvuoden-avajaisissa-3.9.2018>. (Tulostettu 14.9.2018.)
- Väänänen, K. 2012. Tulevaisuuden yliopisto. Rehtori Kalervo Väänänen lukuvuoden avajaispuhe 5.9.2012. <http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/johto/rehtori/Documents/avajaispuhe-2012.pdf>. (Tulostettu 4.9.2014.)
- Väänänen, K. 2013. Rehtori Kalervo Väänänen puhe Turun yliopiston lukuvuoden avajaisissa 5.9.2013. Yliopistojen on tehtävä yhteistyötä menestyäkseen. <http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/johto/rehtori/Documents/Puhe%20Turun%20yliopiston%20lukuvuoden%20avajaisissa%205.9.2013.pdf>. (Tulostettu 4.9.2014.)
- Väänänen, K. 2014. Rehtori Kalervo Väänänen puhe Turun yliopiston lukuvuoden avajaisjuhlassa 4.9.2014. Parempi yliopistolaitos yhteistyön ja oikeudenmukaisuuden kautta. <http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/johto/rehtori/Documents/Puhe%20Turun%20yliopiston%20lukuvuoden%20avajaisissa%204.9.2014.pdf>. (Tulostettu 4.9.2014.)
- Väänänen, K. 2015. Rehtorin avajaispuhe 2015. Yliopiston kehittäminen on keskeisyyslaji. <http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/johto/rehtori/Sivut/puheita.aspx>. (Tulostettu 10.9.2015.)
- Väänänen, K. 2016. Rehtori Kalervo Väänänen puhe Turun yliopiston lukuvuoden avajaisjuhlassa 5.9.2016. <https://www.utu.fi/fi/Yliopisto/johto/rehtori/Sivut/puheita.aspx>. (Tulostettu 6.9.2016.)
- Väänänen, K. 2017. Rehtori Kalervo Väänänen puhe Turun yliopiston lukuvuoden avajaisjuhlassa 5.9.2017. <https://www.utu.fi/fi/Yliopisto/johto/rehtori/Sivut/puheita.aspx>. (Tulostettu 7.12.2017.)
- Väänänen, K. 2018. Rehtori Kalervo Väänänen puhe Turun yliopiston avajaisjuhlassa 4.9.2018. <http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/johto/rehtori/Sivut/puheita.aspx>. (Tulostettu 14.9.2018.)
- Virtanen, K. 2010. Uusi yliopisto ja kriittisyyden mahdollisuus. Turun yliopiston arkisto (TYA).
- Virtanen, K. 2011. Yliopistojen uusi todellisuus. Turun yliopiston arkisto (TYA).
- Wilhelmsson, T. 2010. Yhdessä huipulle ja yhteiskuntaan. Sähköpostitiedonanto 25.9.2014.

- Wilhelmsson, T. 2011. Epävarmuuden yhteiskunta tarvitsee huippuyliopiston.  
Sähköpostitiedonanto 25.9.2014.
- Wilhelmsson, T. 2012. Laadusta tinkimättä. Sähköpostitiedonanto 25.9.2014.