

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Nikkola, Tiina; Tervasmäki, Tuomas

**Title:** Demokratia akateemisen kapitalismin puristuksessa : psykososiaalinen luenta yliopistotyön logiikoista yliopistouudistuksen jälkeisessä ajassa

**Year:** 2021

**Version:** Published version

**Copyright:** © 2021 Kasvatus & Aika

**Rights:** CC BY-NC-ND 4.0

**Rights url:** <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Please cite the original version:**

Nikkola, T., & Tervasmäki, T. (2021). Demokratia akateemisen kapitalismin puristuksessa : psykososiaalinen luenta yliopistotyön logiikoista yliopistouudistuksen jälkeisessä ajassa. *Kasvatus ja aika*, 15(3-4), 300-314. <https://doi.org/10.33350/ka.109711>

**ARTIKKELI**

<https://doi.org/10.33350/ka.109711>

# Demokratia akateemisen kapitalismin puristuksessa – Psykososiaalinen luenta yliopistotyön logiikoista yliopistouudistuksen jälkeisessä ajassa

Tiina Nikkola & Tuomas Tervasmäki

*Vuonna 2009 uudistetun yliopistolain jälkeen yliopistojen hallintomallit ja työku-  
lttuurit ovat olleet monenlaisten muutosten kohteena. Johtamisjärjestelmien kehittä-  
misen trendinä on ollut ”strategisen johtamisen” ja markkinalogiikan vahvistami-  
nen yliopistodemokratian kustannuksella, toisin sanoen vallan siirtäminen yliopis-  
toyhteisöltä keskusjohdolle ja ulkopuolisille. Työyhteisöihin näillä muutoksilla on  
tavoiteltu esimerkiksi työn tuottavuuden kasvua, mutta samaan aikaan reformit saa-  
vat aikaan odottamattomia seurauksia. Vaikka tietotyön organisoimista koskevaa kes-  
kustelua on käyty viime vuosina kasvavassa määrin, on etenkin työntekijöiden koke-  
musten peilaaminen laajempiin organisatorisiin käytänteisiin ja yhteiskunnallisiin  
muutoksiin ollut vähäisempää. Artikkelissa kokoamme yhteen Työyhteisön pohjavir-  
taukset -tutkimushankkeen kolmen empiirisen osatutkimuksen tuloksia ja analy-  
soimme niitä yliopistodemokratian kaventumisen näkökulmasta sekä peilaamme  
tuloksia strategista johtajuutta peräänkuuluttavaan yliopistopolitiikkaan. Aineistos-  
sa yliopistotyö näyttäytyy työntekijöiden kokemuksissa emotionaalisesti kuormitta-  
vana ja epävarmuuden sävyttämänä. Artikkelissa tarkastelemme, millaisia seurauk-  
sia markkinalogiikkaan perustuvalla tietotyön organisoinnilla on yliopistoyhteisö-  
jen toiminnalle ja akateemisen subjektiviteetin rakentumiselle. Päädyimme kysy-  
mään, miten yliopistoyhteisön itsehallinnon vahvistaminen – siis demokraattisempi  
päätöksenteko – voisi korjata tietotyön organisoinnin epäkohtia ja vahvistaa yli-  
opistojen demokraattista sivistystehtävää.*

## Johdanto

Vuonna 2009 uudistetun yliopistolain jälkeen yliopistojen hallintomallit ja työku-  
lttuurit ovat olleet monenlaisten muutosten kohteena. Yliopistoreformit ovat muokanneet suoma-  
laisten julkisten yliopistojen roolia merkittävästi. Uudistusten tavoitteina on ollut ”raken-  
teellinen kehittäminen” eli yksikköjen vähentäminen ja resurssien keskittäminen sekä yli-  
opistojen sisäisten rakenteiden muuttaminen kilpailukyvyyn tavoittelun nimissä. Johtamis-

järjestelmien kehittämisen trendinä on ollut yritysmäisen ”strategisen johtamisen” ja markkinalogiikan vahvistaminen yliopistodemokratian kustannuksella, toisin sanoen vallan siirtäminen yliopistoyhteisöltä keskusjohdolle ja sidosryhmille (Poutanen ym. 2020). Yliopiston sisäisessä organisoinnissa uudistukset ovat tarkoittaneet uuden julkisjohtamisen opin mukaisesti vallan keskittämistä johtajille, tulosehjäytteen ja tilintekovelvollisuuden sekä arviointimekanismien merkityksen kasvattamista (Kallio ym. 2020). Kun yliopisto aiemmin ymmärrettiin julkisena asiantuntijaorganisaationa, ovat nykyiset managerialistiset käytännöt nostaneet etualalle strategian, tuottavuuden ja lähijohtaja-työntekijäsuhteet.

Työyhteisöihin näillä muutoksilla on tavoiteltu esimerkiksi työn tuottavuuden kasvua, mutta samaan aikaan reformit saavat julkilausuttujen tavoitteiden lisäksi aikaan myös odottamattomia seurauksia. Yliopistouudistukset ovat luvanneet vakautta, ennustettavuutta, läpinäkyvyyttä, parempaa työelämää ja organisaatioiden toiminnan vahvistamista. Yliopistotyön käytännössä tilanne voi kuitenkin paikoin olla jopa päinvastainen, sillä reformit ovat huonosti onnistuneet lunastamaan lupauksiaan ja ovat lisäksi synnyttäneet uusia jännitteitä. (Valkeasuo & Holopainen 2019.) Esimerkiksi yliopistolain vaikutusten arviointien mukaan yliopistoyhteisön jäsenet kokevat etäännyneensä yliopistojen päätöksenteosta ja työn jatkuminen koetaan epävarmaksi. Moni tutkija myös harkitsee siirtymistä pois yliopistosektorilta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö [OKM] 2016.) Yliopistotyön muutokset ovat ajaneet myös tiedeyhteisöön ja työelämään perustuvat identiteetit murrokseen. Akateemista subjektiviteettia rakennetaan paikoin ristiriitaisten vaatimusten keskellä. (Ylijoki & Henriksson 2017.)

Artikkelissa tarkastelemme, millaisia vaikutuksia markkinakilpailuun perustuvilla yliopistotyön logiikoilla on yliopistoyhteisöjen toiminnalle ja demokratiaa palvelevalle tehtävälle. Logiikoilla viittaamme sosiaalista käytäntöä jäsentäviin ajattelutapoihin ja normeihin (Glynos & Howarth 2007, 136–137). Yliopistoyhteisön toimintaa jäsenetään enenevässä määrin välineellisyyden ja kaupallisuuden logiikoiden kautta. Tällöin tutkimusta ja opetusta arvotetaan julkaistujen tutkimustulosten ja tutkintojen määrän sekä kaupallisen sovelletavuuden perusteella. Sovellamme analyysissä psykososiaalista viitekehystä. Siinä subjektin ja maailman välinen suhde nähdään keskinäisriippuvaisena ja toinen toisiaan rakentavana: subjekti toimii yhteiskunnassa ja yhteiskunta subjektissa. Tätä kuvaamme työntekijöiden vuorovaikutuksen dynamiikkana. Teorialuvussa tarkastelemme niitä korkeakoulupolitiikan ideaaleja, jotka määrittävät yliopistotyön organisointia. Aineistona käytämme kolmen aiemmin julkaistun artikkelin empiiristen analyysien tuloksia, joista teemme uudelleentulkinnan. Tulosluvuissa analysoimme yhteiskuntaa jäsentävän markkinalogiikan vaikutuksia yliopistotyön käytänteisiin sekä rakennamme yhteyksiä yliopistotyöntekijöiden usein yksilölliseksi koettujen kokemusten ja laajempien yhteiskunnallisten muutosten välille (Glynos 2014; Gill 2010). Lopuksi pohdimme, miten yliopistoyhteisön itsehallinnon vahvistaminen voisi korjata yliopistotyön organisoinnin epäkohtia ja vahvistaa yliopistojen demokraattista sivistystehtävää.

## **Julkisten yliopistojen muuttuva rooli tietotaloudessa ja yliopistot markkinareformien kohteena**

Suomalaisen yhteiskunnan muutoksia 1990-luvulta alkaen on kuvattu siirtymänä talouskasvua, tuloeroja tasaavaa sosiaalipolitiikkaa ja laajaa julkista sektoria painottavasta hyvinvointivaltion mallista kohti menokuria, yksityistämistä ja kansainvälistä kilpailukykyä korostavaa kilpailuvaltiota (Kantola & Kananen 2017). Tietoperustaisen talouden (know-

ledge-based economy) ajatuksia on koulutus- ja tiedepolitiikassa edistetty esimerkiksi Euroopan unionin ja OECD:n toimesta (Hunter 2013; Shattock 2014). Globaalin tietotalouden keskeinen ajatus on, että kilpailussa pärjätäkseen kansallisvaltioiden on ylläpidettävä kilpailukykyään kasvattamalla korkeasti koulutetun osaavan työvoiman määrää ja lisäämällä innovaatiokykyä etenkin teknologisen kehityksen saralla (Hunter 2013; Kaidesoja & Kauppinen 2018). Korkeakoulutuksessa ideaaleiksi on nostettu riittävän isojen, autonomisten ja yritysmäisten yksikköjen välinen kilpailu, matemaattis-luonnontieteelliseen alaan panostaminen sekä laadun arviointi (Hunter 2013). Suomessa tietoperustaisen talouden ideaalit on otettu auliisti vastaan ja korkeakoulu- ja tiedepolitiikkaa on uudistettu kansainvälisen koulutuspoliittisen agendan myötäisesti (Kallo 2009; Kaidesoja & Kauppinen 2018).

Talouskriisien ja tiukan taloudenpidon aikana yliopistojen suorituskyky on kyseenalaistettu useaan otteeseen. On vaadittu vahvempaa kilpailua ja enemmän näyttöä julkisten resurssien tehokkaasta käytöstä. (Yliaska 2014; Kwiek 2017.) Suomalaisiin korkeakouluihin muodostui 1970–1990-luvuilla omintakeinen itsehallinnon malli, jossa aiempaa professorivaltaa korvattiin ja tasapainotettiin demokraattisilla rakenteilla, kuten kolmikantaisella hallintomallilla (Kuusela ym. 2021). Kolmikannassa yliopistoyhteisön jäsenet opiskelijoista professoreihin ovat laajapohjaisesti ja usein tasavertaisesti edustettuina yliopistojen päätöksenteossa eri hallinnon tasoilla. 2000-luvulle tultaessa demokraattinen itsehallinto alettiin kokea etenkin opetusministeriön ja elinkeinoelämän taholta esteenä yliopistojen rakenteiden muuttamiselle (Kuusela ym. 2021). Hallinnon jäykkyyttä ja kilpailussa jälkeen jäämisen uhkaa käytettiin keskeisenä oikeutuksena korkeakoulusektorin rakenteiden uudistamiselle (Poutanen ym. 2020; Björn ym. 2017). Toisaalta erinomaisuuden eetos (Simola 2015, 141–142) on näyttänyt houkuttelevalta lupaamalla menestystä, vapautta ja kilpailukyvyyn kautta saavutettavaa yhteistä hyvää jaettavaa. Yliopistojen hallinto- ja lakiuudistuksia on viety läpi ”modernisointiin”, tehostamiseen, autonomian ja kansainvälisen kilpailukyvyyn lisäämiseen vedoten (Shattock 2014). Käytännössä uudistukset ovat tarkoittaneet julkisten yliopistojen sisäistä yksityistämistä (endogenous privatisation, Ball & Youdell 2008), toisin sanoen niiden sisäistä toimintalogiikkaa on muokattu lähemmäs yksityisen yrityksen toimintaa. Yliopistojen ulkoista toimintaympäristöä on muokattu lisäämällä yliopistojen keskinäistä kilpailua (Rinne ym. 2014). Suomalaisen korkeakoulusektorin rahoitusjärjestelmä on nykyisellään yksi maailman kilpailluimmista (de Boer ym. 2015).

Yliopistojen sisäinen hallinta on muuttunut. Aiemmin julkisen viran hoitoon kytkeytävän ammattietiikan ja edustuksellisen demokratian varaan rakentuneita käytänteitä on korvattu uuden julkisjohtamisen opeilla, joissa moititaan julkista hallintoa tehottomuudesta. Parannusta on haettu tulosohejauksesta ja toiminnan määrällisen mittaamisen indikaattoreista. (Kallio ym. 2020.) Uusi julkisjohtaminen perustuu taloustieteilijöiden luomaan julkisen valinnan teoriaan, jossa yksilö nähdään kaikessa toiminnassa alati omaa etuaan ajavana (Yliaska 2014, luku 4). Siinä yhteinen hyvä ja sitä edustava julkinen sektori instituutioineen nähdään viranhaltijoiden pyrkimyksinä kasvattaa omaa etuaan ja valta-asemaansa muiden kustannuksella (Yliaska 2014; Olssen 2016). Teorian pessimismi tai suoranaisten vihamielisyys kollektiivisten päämäärien mahdollisuuteen kyseenalaistaa liberaalin demokratian perusteita. Itse asiassa julkisen vallan teoretikkojen julkilausuttuna pyrkimyksenä onkin kansalaisten demokraattisen vallan rajoittaminen, etenkin talouspolitiikan saralla (Cornelissen 2017). Teoriaa on kritisoitu sekä sen sisäisesti ristiriitaisista, että empiirisesti kestävämmistä oletuksista. Näitä ovat esimerkiksi ihmisen kuvaaminen samanaikaisesti sekä rationaalisenä oman edun maksimoijana että järjettömänä laumasieluna. Työntekijöiden oletetaan laiskottelevan aina tilaisuuden tullen. (Yliaska 2014, luku 4, 509–517.)

Ongelmistaan huolimatta uuden julkisjohtamisen opit sekä hierarkiaan, kilpailuun, mittamiseen, asiantuntijuuteen ja ammattimaiseen johtajuuteen perustuva hallinto ovat vakiintuneet suomalaisissa julkisissa organisaatioissa ja yliopistoissa (Yliaska 2014; Kallio ym. 2020).

Edellä mainittuja muutostendenssejä on kuvattu siirtymänä julkishyödykkeen tietojärjestelmästä kohti akateemisen kapitalismin tietojärjestelmää (Slaughter & Rhoades 2004; Kaidesoja & Kauppinen 2018; vrt. Rinne ym. 2014). Yliopistojen rooli julkisena, vapaasti hyödynnettävän, yhteiskuntaa kehittävän sekä itseisarvoisen tiedon ja koulutuksen tuottajana on muuttunut kohti yritysmäistä, kilpailevaa markkinatoimijuutta, jolloin tuotettu tieto nähdään enenevässä määrin yksityisenä ja tuotteistettavana kauppatavarana (Schulze-Cleven ym. 2017; Kaidesoja & Kauppinen 2018). Yliopistojen perinteistä tutkimustoimintaa kuvaavat mertonilaiset normit, kuten tieteellinen kommunismi, universaalius, pyyteettömyys ja järjestelmällinen epäily, ovat antaneet tilaa hyödynnettävyyttä ja sovellettavuutta korostavalle diskurssille (Slaughter & Rhoades 2004, 75–80). Samaan aikaan talouskasvun, kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin yhteenliittävästä diskurssista on tullut korkeakoulupolitiikassa hegemoninen (Tomperi 2009; Björn ym. 2017).

Yliopistojen hallinnan logiikan muutos muovaa myös ymmärrystä yliopistojen yhteiskunnallisesta roolista ja tehtävästä määrittäen niitä uudelleen taloudenpidon diskurssista käsin (Brown 2015; Ball & Youdell 2008). Perinteisesti yliopistot on nähty keskeisenä osana yhteiskunnan kasvatus- ja sosialisatioprosesseja: tutkimus uuden tiedon etsimisenä ja opetus keinona keskeisten kansalaistaitojen juurruttamiseen. Yliopistoissa on aikaisemmin tasapainoiltu humanistisen perinteen, demokraattisen kansalaiskasvatuksen ja riittävien työelämätaidojen välillä. (Kivinen ym. 1993; Brown 2015, 175–176; Rustin 2016.) Tietotalouden teknisrationaalisen hyötynäkökulman ja akateemisen kapitalismin vahvistuessa tieto ja koulutus nähdään kasvavassa määrin välineinä yksilön kilpailukyvyyn lisäämiseen. Samalla syrjäytetään muita tiedon ulottuvuuksia, kuten sivistysajattelua ja emansipatorisesta tiedonintressistä lähtevää tiedon muodostusta. (Brown 2015.) Suomalaisessa tiedemaailmassa onkin havaittu esimerkkejä siitä, miten yliopisto- ja tutkimusorganisaatioissa saatetaan yrittää tukahduttaa epämieluisaa kriittistä itsereflektiota ja tutkimuksen autonomiaa painostuskeinoja käyttämällä (Poutanen ym. 2021; Väliverronen & Ekholm 2020).

Päätöksentekovallan keskittäminen yliopistossa on johtanut työhyvinvoinnin ja osallistumismahdollisuuksien heikentymiseen. Yliopistosektorin työsuhteiden laaja-alainen määräaikaisuus pitää osaltaan yllä työntekijöiden epävarmuutta. OKM (2019, 23) on linjannut yliopistoyhteisön osallistumismahdollisuuksien parantamisen toimintakulttuuria koskevaksi haasteeksi, joka voidaan ratkaista johtajia kouluttamalla. Tällöin yliopistotyön ongelmien käsitteellistäminen ja niihin vastaaminen tapahtuu uuden julkisjohtamisen paradigman mukaisesti. Yliopistoyhteisö on puolestaan nähnyt kasvavan sidosryhmä- ja johtajavallan uhkaavan tieteen vapautta ja puolustanut yhteisön itsehallintoa ja yliopistodemokratiaa sen perustana (esim. Tomperi 2009; Hautamäki & Stähle 2012). Kilpailun kiristymiseen vedoten legitimoidaan niin menestyksen kuin epäonnistumisen yksilölliset seuraukset ja uudet hierarkiat tiedeyhteisön sisällä (Gill 2010; Schulze-Cleven ym. 2017), vaikka tiede ja yliopistot instituutioina perustuvat moninaiseen kollektiiviseen toimintaan ja yhteistyöhön (Naidoo 2018). Yliopistotyön luonteen ja sen ehtojen perustavanlaatuisia muutoksia onkin kuvattu ”kätkeyn yksityistämisen” (hidden privatisation, Ball & Youdell 2008) ja ”hiljaisen vallankumouksen” (Välilmaa 2014) käsitteillä.

## **Aineisto ja aiempien analyysien uudelleenluenta psykososiaalisesta viitekehystä**

Artikkeli perustuu lukuvuoden 2013–2014 aikana julkisoikeudellisen suomalaisen yliopiston keskiuudesta, ihmistieteiden alaan kuuluvasta yksiköstä kerättyyn empiiriseen aineistoon. Aineisto koostuu etnografisesta havainnoinnista ja sen perusteella tehdyistä erimittaisista yksilö- ja ryhmähaastatteluista. Tutkimushankkeen<sup>1</sup> tavoitteena oli analysoida työyhteisössä helposti piiloon jäävää dynamiikkaa. Aineistonkeruu sijoittuu ajallisesti muutamia vuosia yliopistouudistuksen jälkeen. Tutkitussa työyhteisössä otettiin ensin käyttöön uusi yliopistolaki (2009), minkä jälkeen tapahtui uudistuksia esimerkiksi yliopistojen rahoitusjärjestelmissä ja toimintaa tehostettiin kilpailua korostavaan suuntaan (Kallio ym. 2020). Myös julkisoikeudellisten yliopistojen johtosäännöissä havaittu managerialistinen siirtymä (Saarinen 2021) näkyi kohdeyliopiston sisäisessä organisoitumisessa: vaaleilla valittujen edustuksellisten elinten päätösvaltaa kavennettiin ja sitä keskitettiin yliopiston johdolle.

Etnografisessa havainnoinnissa keskityttiin niin akateemisen kuin hallinnollisen henkilökunnan merkityksellisiin, mutta usein vaikeina tai vähäpätöisinä sivuutettuihin kokemuksiin. Havainnoinnin perusteella tehtiin erilaisia yksilö- ja ryhmähaastatteluja seuraavista teemoista: ”syrjässä olemisen kokemukset”, ”tahtomattaan yhteisöstä pois joutuneiden kokemukset”, ”kehittäjien kokemukset” sekä ”kiinnostavat episodit työyhteisössä”. Haastateltavia ei lähtökohtaisesti rajattu yksikössä mihinkään tiettyyn henkilöstöryhmään. Haastatteluissa oli hyvin monenlaisia ammattinimikkeitä kuten amanuenssi, lehtori, osastosihteeri, professori, tutkijatohtori ja yliopisto-opettaja. Osalla oli pysyvä työ ja osa oli määräaikaisia. Kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin kokemusta työskentelystä ennen yliopistouudistusta. Työurien kestot yliopistolla vaihtelivat alle 10 vuodesta pisimmillään yli 30 työvuoteen. Esimerkiksi ”pois joutuneet” haastateltavat olivat kaikki pitkän työuran määräaikaisessa työsuhteessa tehneitä tohtoreita. ”Kehittäjissä” taas oli monta keskijohdon edustajaa. ”Syrjässä olemisen kokemuksia” puolestaan kerättiin avoimella haastattelupyynnöllä yhteisössä, ja siihen osallistui henkilöstöä varsin monenlaisista asemista. Aineisto käsittelee useille haastateltaville erittäin henkilökohtaisia ja arkaluontoisia teemoja, minkä vuoksi olemme suhtautuneet niin yksilöiden kuin työyhteisön anonymiteetin varmistamiseen erityisen tarkasti välttämällä liian yksityiskohtaisten tietojen esittämistä raportissa. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Vaikka tietotyön organisointia koskevaa keskustelua on käyty viime vuosina kasvavassa määrin, on etenkin työntekijöiden kokemusten peilaaminen laajempiin organisatorisiin käytänteisiin ja yhteiskunnallisiin muutoksiin ollut vähäisempää. Yhteisössä kaikkea tekemistä ja olemistamme kuitenkin ohjaavat paitsi julkilausutut tavoitteet, myös vaikeammin havaittavat piilossa vaikuttavat merkitysrakenteet, jotka muokkaavat työn arkea, kokemuksia omasta työstä sekä yhteisöön kuulumisen mahdollisuuksista. Teoriaosuudessa kuvasimme rakennetta, joka vaikuttaa taustalla sekä ohjaa yliopistotyön käytänteitä ja toimijoiden käsitystä itsestään ja olemisestaan suhteessa maailmaan. Analyysissa kokoamme yhteen hankkeen kolmen empiirisen osatutkimuksen tuloksia ja teemme niistä kokoavan uudelleenluennan. Empiiriset osatutkimukset käsittelivät yksin jääneiden tietotyöläisen kokemuksia sisäistyneistä ristiriidoista ja tunnetyöstä (Nikkola & Harni 2015), keskijohdon työssä esiintyviä kaksoissidoksia (Nikkola & Harni 2018) sekä kokemuksia mielivaltaisesta johtamisesta (Nikkola & Tervasmäki 2020).

Kaikilla alkuperäisartikkeleilla on omat, niissä tarkemmin kuvatut menetelmänsä. Tässä artikkelissa emme enää palaa niihin, vaan luemme analyysit uudelleen psykososiaalisesta

---

1 *Työyhteisön pohjavirtaukset* on Tiina Nikkolan post doc -hanke, ja hän on kerännyt aineiston.

näkökulmasta, joka painottaa subjektin ja sosiaalisen kontekstin välistä perustavanlaatuisuutta yhteyttä. Tällöin subjektin ymmärretään muotoutuvan yksilön psyyken ja sitä ympäröivien sosiaalis-kulttuuristen rakenteiden ja muiden toimijoiden välisen vuorovaikutuksen kautta (Frosh & Baraitser 2008). Psykososiaalisen viitekehyksen rajoissa kuvataan mikro- ja makrotasojen eli yksilön kokemuskentän, työorganisaation rakenteiden ja tiede- ja korkeakoulupolitiikan välisiä yhteyksiä ja vuorovaikutusta (ks. myös Gill 2010; Harni ym. 2018). Tällaisen dynamiikan analyysi vaatii yhtäältä korkeakoulupoliittisen järjestelmän historiallisen tilanteen ymmärtämistä ja toisaalta sen toimijoiden välisten suhteiden tarkastelua (Kauko 2011, 4). Kulttuurisesti muotoutuneet käytännöt luovat normatiivisia ennakkoehtoja, painottavat tietynlaisia identiteettejä ja toimintatapoja sekä kutsuvat subjekteja identifioitumaan ja toimimaan niiden mukaisesti.

Yliopistotyön ollessa tutkimuksen kohteena huomio kiinnittyy siihen, millaisia yhteyksiä korkeakoulupolitiikan ja yliopistoinstituution rakenteellisilla muutoksilla on yliopistotyöhön ja yliopistotyöntekijöiden kokemusmaailmaan. Kuvaamme epävarmuuden kokemuksia työntekijöiden vuorovaikutuksessa sekä atomisaation ja kilpailun merkitystä epävarmuuden synnyssä. Akateemisen kapitalismin teoriassa esitetty siirtymä julkisen hyvän sivistysyliopistosta kohti yritysyliopistoa muokkaa perustavanlaatuisesti yliopistotyön luonnetta, ja eri ajattelutapojen eli regiimien samanaikainen läsnäolo tuottaa jännitteitä (Kauppinen & Kaidesoja 2014; Välimaa 2014). Laajentuessaan uudelle sektorille markkinalogiikka pyrkii syrjäyttämään sektorille ominaisia ajattelutapoja, arvoja ja käytäntöjä ja korvaamaan ne kilpailuun perustuvalla markkinarationaliteetilla ja -subjektiviteetilla (Glynos 2014; Brown 2015). Nämä jännitteet näkyvät eritoten yliopistotyön käytänteissä ja ajavat yliopistotyöntekijät kamppailemaan ristikkäisten normatiivisten vaatimusten ja niiden painottamien ideaalien, kuten ammattietiikan velvollisuuksien ja egoismiin kannustavan markkinakilpailun kanssa. Näin muodostuu dynamiikka, joka ilmenee ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Uudelleen lukemalla aineistosta tehtyjä analyyseja tarkoituksemme on tehdä näkyväksi kulttuurisia ja organisatorisia ominaisuuksia, jotka muokkaavat yliopistotyön arkea sekä kuvata millaisia toimintatapoja ne tekevät mahdollisiksi ja toisaalta, mitä rajaavat ulkopuolelleen.

Aiempien tutkimusten analyyseja uudelleen lukemalla teemme näkyväksi sitä, mikä työyhteisössä jää usein vain yksilön kokemuspiiriin eikä tule jaetuksi. Jakamatta jäävät kokemukset muodostavat katvealueita yliopisto-organisaation sisään. Tämä on mahdollista, koska yliopistotyöhön ja -reformeihin kohdistuva kritiikki leimataan usein muutosvastarinnaksi, turhanpäiväiseksi valittamiseksi ja yksittäisten toimijoiden tai pienten ryhmien äänekkääksi politikoinniksi (Kalfa ym. 2018; Poutanen ym. 2020). Esimerkiksi työhön liittyvistä hankalista tunteista ei useinkaan puhuta eikä niitä välttämättä edes tunnisteta, vaan yksilö joutuu omin neuvoin selviytymään niiden kanssa. Artikkelissa pyrimme siis tekemään näkyväksi ja purkamaan kollektiivista hiljaisuutta, joka kuvaa kykenemättömyyttä yhdistää psykososiaalinen kokemusmaailma ja työelämän koventuminen laajempiin poliittisiin muutoksiin (Gill 2010). Teoriaosuudessa esitellyt muutokset taustoittavat ja sommittelevat rakenteen, joka vaikuttaa ja ohjaa yliopistotyön käytänteitä sekä toimijoiden käsitystä itsestään ja olemisestaan suhteessa maailmaan. Nämä rakenteet vaikuttavat yksilöiden kokemusmaailman kautta yliopistodemokratiaan, sen rakentumiseen tai murenemiseen työyhteisötasolla. Yliopistodemokratian käsitteellä viittaamme yliopistojen itsehallinnon toteuttamiseen kolmikantaisen sisäisen demokratian muodossa (Kuusela ym. 2021).

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1 Millaisia vaikutuksia markkinakilpailuun perustuvilla logiikoilla on yliopistotyön organisoitumiseen ja työyhteisöjen käytänteisiin?
- 2 Mitä seurauksia logiikoiden pohjalta rakentuvalla ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevällä dynamiikalla on yliopiston demokratiaa palvelevalle tehtävälle?

### **Epävarmuus keskijohdon ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa**

Epävarmuudesta on tullut työelämässä eräänlainen hokema, jonka toteutukset saavat varsin vaihtelevia muotoja. Työssä pyritään lennokkaasti ”epämukavuusalueelle, jossa ihmeet tapahtuvat”, muutostahdin sanotaan kiihtyneen ja ainoa varma asia on epävarmuus. Yliopistoissa onkin nähty mahdollisuus hyödyntää muuttuvan maailman potentiaaleja omaksumalla viestintään käsitteitä dynaamisesta toimintalogiikasta, jossa korostuvat proaktiivisuus, luovuus sekä voimavaroja yhdistävä, monitieteinen ja verkostomainen tiedonmuodostus (Stähle & Åberg 2012). Samanaikaisesti yliopistotyön organisoinnissa tapahtuneita muutoksia yhdistää ajatus työn muuttumisesta yhä enemmän yksilöä vastuullistavaksi sekä yksilöllisiä tunteita hyödyntäväksi. Työelämän organisoinnin muutoksilla, joita usein perustellaan taloudellisilla lähtökohdilla ja välttämättömyydellä, vaikutetaan vahvasti ihmisten jokapäiväiseen elämään, valinnan mahdollisuuksiin sekä kokemuksiin työelämässä. (Ks. esim. Julkunen 2008; Mannevu 2015.)

Aineistoissa epävarmuus näyttäytyy itsestäänselvytenä, se ilmenee eri toimijoiden puheessa hieman eri tavoin, mutta saa poikkeuksetta epämääräisen muodon. Eri työntekijäryhmät puhuvat epävarmuudesta osana työtään, mutta on vaikea hahmottaa, mistä lopulta puhutaan. Etenkin keskijohdon edustajien puheissa hahmoton epävarmuus muodostuu laadukkaan työn edellytykseksi ja työntekijän kyky sietää epävarmuutta nähdään jopa hyveenä. Epävarmuus on haastatelussa jotakin, jonka tarkempi määrittäminen koetaan mahdollottomaksi, ehkäpä myös tarpeettomaksi. Joka tapauksessa epävarmuudesta puhuminen on aineistossa keskeinen teema.

Epävarmuus tuottaa erilaiset toimintamallit työntekijöiden ja keskijohdon edustajien keskuudessa. Kun työntekijät kokivat epävarmuudesta johtuvia syrjässä olemisen, riittämättömyyden ja toivottomuuden tunteita, keskijohto näyttää pikemminkin luovan myönteisesti sävyttynyttä toivepuhetta korostaen epävarmuutta mahdollisuutena. Epävarmoissa oloissa on vain uskottava omiin kykyihin. Aineistossa keskijohdon puhetapa kietoutuu korostetusti ja hyvin kokonaisvaltaisesti epävarmuuden ympärille. Työntekijöiden näkökulmasta keskijohdon toiveikkuus taas näyttäytyy fantasiapuheena, joka ei ole helposti sovitettavissa yhteen heidän arjen kokemustensa kanssa. (Nikkola & Harni 2015; 2018; Nikkola & Tervasmäki 2020.) Ylipäätään epävarmuus johtaa asemasta huolimatta puheeseen *yksilöiden kokemasta epävarmuudesta*, kun taas se, mikä epävarmuutta aiheuttaa, rajautuu puheen ulkopuolelle.

Työyhteisössä vallitseva hahmoton epävarmuus luo keskijohdon ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen jännitteitä etenkin vallankäyttöön liittyen. Keskijohdon edustajat mieltävät epävarmuuden kaikessa epämääräisyydessään tarpeelliseksi ja olennaiseksi osaksi organisaatiota ja luovat siitä itselleen eräänlaisen selviytymis- ja kasvutarinan tai vähintään odotuksen sellaisesta. Tämä on kaksoissidoksen logiikalle tyypillinen tilanne. Organisaation jännitteet ottavat muotonsa keskijohdon kaksoissidosasemana ja siihen liittyvänä kaksoissidosviestintänä. Kaksoisasemassa keskijohdon edustajat joutuvat ikään kuin ”puun



ja kuoren väliin”: he ovat samaan aikaan alaistensa lähijohtajia ja omien johtajiensa alaisia ja joutuvat työssään täyttämään samanaikaisesti kahteen eri suuntaan liikkuvia odotuksia. Tämä taas näyttää aineiston perusteella johtavan lähtökohtaisesti paradoksiseen kaksoisviestintään, joka puolestaan lisää epävarmuutta edelleen työyhteisössä. Kaksoisviestinnän piirre on, että keskijohdon edustaja tulee esimerkiksi antaneeksi ohjeita ja lausuntoja, jotka samalla kumoavat itsensä. Esimerkki tällaisesta aineistossa on sen toistaminen, että kehittämistyössä ”epäonnistuminenkin on onnistuminen”. (Nikkola & Harni 2018.)

Työntekijöiden kohdalla epävarmuus puolestaan ilmenee työn ristiriitojen yksilöllistymisenä ja sisäistymisenä. Työntekijät kuvaavat itseään ”artikkeliautomaatteina” ja valitsevat vapaa-ajan harrastukset niin että ne ”pitävät yllä työkuntoa”. Äärimmäisissä tilanteissa he jopa epäilevät kollegaansa persoonallisuushäiriöstä, kun alkuperäinen ongelma on riittämättömät resurssit, joiden syy taas juontuu yliopistosektorille tehdyistä leikkauksista. Toisin sanoen kaikenlaiset työn ongelmat alkavat yhteisöön muodostuneen dynamiikan seurauksena näyttää yksittäisen työntekijän vastuulla olevilta sekä niiden syyt ja ratkaisut henkilökohtaisilta. Emotionaaliset tilanteet muodostuvat työelämän käytännöissä ja yhteiskunnassa vallitsevien reunaehtojen pohjalta, mutta työyhteisössä ne tulkitaan henkilökohtaisiksi ja erityisesti tunne-elämän ongelmiksi. (Nikkola & Harni 2015.)

Työntekijä siis ottaa henkilökohtaisen vastuun työhön liittyvistä rakenteellisista ongelmista ja vastaavasti keskijohto kokee tehtäväkseen johtajina vastuullistaa heitä tähän. Joskus työntekijät asettuvat vastustamaan näitä keskijohdon pyrkimyksiä ”jalkauttaa” hallinnon tai omia ideoitaan työn käytäntöön. Yleensä tämä tapahtuu passiivisesti ja vain harvoin työntekijät kertovat asettuvansa avoimesti vastarintaan. (Nikkola & Harni 2018; Nikkola & Tervasmäki 2020.) Niin johtajat kuin työntekijät painivat omien sisäistyneiden ristiriitonsa kanssa. Kun työhön liittyvän tunnetaakan kantaminen siirtyy yksilön vastuulle, luodaan pohjaa hallinnon epäjohtomukaisuuksille. Työntekijöiden ja keskijohdon eri näkökulmista nousevia kokemuksia ei osata sanallistaa eikä niistä niin ollen keskustella. Tilanteisiin, jotka epävarmuutta alun perin aiheuttavat, ei päästä käsiksi. Työyhteisön ongelmia yksilöllistävä tendenssi on päinvastainen dynaamiselle toimintalogiikalle, joka peräänkuuluttaa avoimuutta, autonomista organisoitumista ja omien ajatusrakenteiden kriittistä reflektiota luovuuden perustana (Stähle & Åberg 2012). Kun rakenteelliset syyt jäävät pimennon ja vain epämääräinen epävarmuuden tunne on jaettu, epävarmuudesta tulee ”johtamisen väline”.

### **Atomisaatio ja kilpailu toiminnan dynamiikan taustalla**

Uudistusten myötä kilpailusta on tullut yhä merkittävämpi osa yliopisto-organisaation toimintaa. Kilpailun korostaminen on haastateltujen kokemusten perusteella kiihdyttänyt atomisaatiota ja yksilökeskeisyyttä. Epävarmuuden kokemuksilla ja sen korostamisella työyhteisössä taas on selkeä roolinsa tässä kehityksessä. Tulkitsemme atomisaation ja kilpailun vahvistamisen ruokkivan edellisessä luvussa kuvatun epävarmuuden dynamiikan syntyprosessia. Atomisaatiolla viittaamme käytäntöihin, jotka jäsentävät organisaation toimijat itse-riittoisina ja toisistaan erillisinä, yrittäjän tapaan menestystä tavoittelevina yksikköinä (Glynos & Howarth 2007, 172). Erillisyyden kokemukset, vastavuoroisuuden, yhteisten ratkaisujen, toivon ja sitä kautta toimintamahdollisuuksien puuttuminen esiintyvät vahvasti yliopistouudistuksen jälkeen kerätyssä aineistossa. Solidaarisuuden ilmaukset puuttuvat: kun joku joutuu vaikeuksiin, toiset katsovat muualle. Työntekijät yrittävät parhaansa mukaan

täyttää organisaation heille asettamat normit ja vaatimukset, mutta he eivät juuri lainkaan ilmaiseksi, mitä he toivoisivat organisaatiolta (Nikkola & Harni 2015; Nikkola & Tervasmäki 2020). Organisaatio ei näytä arvostavan lojaalisuutta. Työntekijän ja organisaation suhde vaikuttaa siis pikemmin yksisuuntaiselta kuin vastavuoroiselta.

Kilpailu ja sen luoma atomisaatio näkyvät yhteisössä, mutta ne vaikuttavat työntekijöihin yksilötason kautta. Tämän prosessin julkilausutuksi tekijäksi muodostuu työntekijän persoonan taloudellinen arvo ja laskettu hyöty organisaatiolle. Haastatteluissa työntekijät tiedostavat organisaation hierarkkisyyden ja oman asemansa hierarkiassa. He ajautuvat hiltsemään itseään, ja etenkin tunteiden ilmaisu organisaatiossa kaventuu siihen, mitä kilpailu ja sen luoma atomisaatio sallii. Omaa kilpailukykyä ei ole varaa horjuttaa tunteilemalla hallitsemattomasti ja paljastamalla täten heikkoja kohtiaan. (Nikkola & Harni 2015.) Tilanne on nurinkurinen, sillä samaan aikaan organisaatiossa kuitenkin korostetaan tunteiden merkitystä. Tunteet ovat siis sallittuja ja jopa toivottuja, mutta varsin rajatusti. Haastatteluaineiston perusteella työntekijät tulkitsevat osan kokemuksistaan ”vääränlaisiksi”, organisaatioon sopimattomiksi, jolloin niitä muokataan ja pidätellään. Esimerkiksi on vaikea vaatia omia oikeuksia tai osoittaa ilmeisiä vääryyksiä. Kun työyhteisössä ilmenee ristiriitoja, niitä hoidetaan lähtökohtaisesti ihmissuhdeongelmina. (Nikkola & Harni 2015; Nikkola & Tervasmäki 2020.)

Edellä kuvattu tilanne näyttääkin johtavan epätasa-arvoisen kohtelun hyväksymiseen itsestään selvänä osana organisaatiossa työskentelyä. Työntekijät eivät edes odota, että esimerkiksi työsuhteen jatkumisessa olisi avoimesti kerrottuja kaikkia yhtäläisesti koskevia kriteerejä. Päinvastoin on silmiinpistävää, että haastatellut eivät tunne edes oikeutta vaatia tällaista tai oikeutta esittää kysymyksiä epäselvässä tilanteessa. (Nikkola & Tervasmäki 2020.) Kun organisaation toimintaa aletaan johtaa atomisaation ja markkinakilpailun logiikoin, syrjäyttävät nämä alalle ominaista professionaalisuutta ja sen varaan rakentuneita käytänteitä (Glynos 2014). Tilanteet eivät kuitenkaan olleet aineistossa aina tiedostettuja. Niiden luonteen peitti epärealistinen toive ”paremmasta tulevaisuudesta”. Haastateltavat eivät näissä tilanteissa kuvaa itseään aktiivisina toimijoina ja heidän on vaikea tarkastella tilannettaan muuten kuin työnantajan sanelemasta, alistaisesta ja passiivisesta asemasta käsin. Ajatuksena kenties onkin, että toimimalla kuuliaisesti työnantajan toiveiden mukaan, kuuliaisuudesta seuraa palkinto, kuten pysyvä työsuhde, joskus tulevaisuudessa.

Äärimmillään työyhteisöön muodostuu logiikka, joka pudottaa ”häviäjät” organisaation ulkopuolelle ja sulkee joidenkin organisaation jäsenten suut (ks. Ylijoki & Ursin 2015). Aineiston esimerkkejä äärimmilleen kärjistyneestä voimankäytöstä työorganisaatiossa ovat tilanteet työsuhteen loppuessa. Näissä työntekijät, joiden pitkä – jopa parinkymmenen vuoden – työsuhde loppuu vastoin heidän tahtoaan, saavat perusteluksi olevansa ”vääränlaisia” työntekijöitä. Heidän tutkimustyönsä on väärin painottunut. Pitkäjänteinen sitoutuminen opetustehtäviin tulkitaan dismeriitiksi. Myöskään kriittisiä näkökulmia esittäviä työntekijöitä ei kaivata, vaan tällainen ihminen saa hankalan tyypin leiman. (Nikkola & Tervasmäki 2020.) Pitkän työsuhteen loppuminen oman tahdon vastaisesti, toisin sanoen työyhteisöstä ulos joutuminen, on tulkintamme mukaan äärimmilleen kärjistynyt esimerkki työn ristiriitojen ja riskien yksilöllistymisestä sekä työntekijän välinearvosta. Päätöksentekoprosessien koettiin hämärtyneen aiempaan demokraattisempaan järjestelmään verraten. Työsuhteiden arviointikriteerit vaihtuivat kesken prosessin eikä päätöksiin saanut edes kysyttäessä tarkempia perusteluja, mikä asettaa uudistusten lupaukset ennakoitavuudesta ja läpinäkyvyydestä kyseenalaiseen valoon. Yliopisto-organisaatiossa johtamisen käytänteet ja etenkin rekrytointi alkavat näyttää työntekijöiden näkökulmasta mielivaltaisilta.

Atomisaatio ja kilpailu yhdistettynä pätkittäisten työsuhteiden ja rahoituksen aiheuttamaan epävarmuuteen vaikuttaa paitsi yksilöihin myös koko työyhteisöön; ilmiselvästi niihin, joiden asema on heikko prekaarin työtilanteen vuoksi, mutta myös niihin joilla on turvatumpi asema. Kun ihmiset pakotetaan jatkuvasti kilpailemaan keskenään heikkenevistä resursseista, he alistuvat lopulta monenlaisiin asioihin menestyäkseen kilpailussa tai edes säilyttääkseen asemansa. Kilpailua korostavassa ilmapiirissä kaikilla on jotakin menetettävää. Jatkuva suoriutumisen arviointi kutsuu ajattelemaan vain omaa suoriutumista ja varmistamaan oman työn jatkuvuuden. Epäonnistuminen on henkilökohtainen häpeä. Lopputuloksena yhteistyön tekeminen on vaikeaa ja kollektiiviset päämäärät sivuutetaan jopa kokonaan, koska yhteiseen tavoitteeseen panostaminen on pois oman ”kilpailukykyisyyden” vaalimiselta (vapaamatkustamisesta ks. Kallio & Kallio 2014). Tulkitsemme kyseessä olevan päällekkäin toiminnassa olevat regiimit, joiden ideaalit ja vaateet ovat keskenään ristiriitaiset (Kauppinen & Kaidesoja 2014; Välimaa 2014). Pahimmillaan tällainen tilanne saattaa johtaa varsin kyseenalaiseen lopputulemiin: työntekijät tuntevat voimattomuutta suhteessa omiin ja työyhteisönsä asioihin, mikä puolestaan johtaa passiivisuuteen.

Kun yksilöt sisäistävät ristiriidat itsensä ja yrittävät kaikin voimin selvittää rakenteiltaan vaikeiksi ja joskus jopa kohtuuttomiksi muuttuneissa tilanteissa, päädytään organisaation arjessa puolin ja toisin keinojen kovenemiseen (Nikkola & Tervasmäki 2020). Tällaiset tilanteet eivät välttämättä ole kenenkään tavoitteena, mutta näyttävät palvelevan tapahtumahetkellä joidenkin organisaatiossa toimivien intressejä. Nämä intressit liittyvät yleensä arkisessa työssä selviytymiseen. Lähtökohtaisesti työssä hyödynnetään työntekijöiden tunteita, mutta työyhteisössä vain osa tunteista on hyväksytyjä. Sellaiset uudistusten mukana normalisoituneet asiat kuten mittaaminen, näennäinen neutraalius ja päätöksentekojärjestelmän hämartyminen vaikeassa tilanteessa (kuten työsuhteen loppuminen, jolloin päätökset tekee työntekijöille tuntematon ”moukaritaso”) ovat päällekkäisten regiimien myötä kehittyneen tilanteen käytännön ilmentymiä, jotka haastavat avoimen itsehallinnon toteutumista yliopistossa. Johdolle taas tulosjohtamisen mittarit voivat epävarmuuden keskellä luoda hallinnan tunteen, mutta samalla ne siirtävät suorituspainetta hierarkiassa alaspäin henkilöstölle ja ohjaavat yliopistotyöntekijöitä entistä vahvemmin henkilökohtaisen menestyksen tavoitteluun yhteisöllisyyden kustannuksella (Kallio & Kallio 2014; Lapping 2013). Epävarmuuden, atomisaation ja kilpailun logiikat yhdessä toisiaan tukevin ja vahvistavina prosesseina tuhoavat yhteisöllisyyttä, kollektiivisia päämääriä ja toimintatapoja. Näin ne murentavat demokratian ja itsehallinnon edellytyksiä.

### **Yliopistodemokratian rakenteita murentavat käytänteet**

Analyysimme nostaa tarkasteluun rakenteita, jotka yksilöiden ja yhteisön tasolla murentavat yliopistodemokratian perusteita. Aiempien tutkimusten pohjalta tehty analyysi piirtää kuvaa yliopisto-organisaatiosta, joka sietää huonosti sisäistä kritiikkiä. Psykososiaalisesta viitekehiksestä tulkittuna aineisto avaa näkökulman epävarmuuden, kilpailun ja atomisaation rooliin työyhteisöjen käytänteiden toteutumisessa. Hallinta toteutuu pitkälti yksilöiden tasolla ja tunteita hyödyntäen, vaikka toiminnan taustalla on kyse korkeakoulupolitiikan rakenteista ja ideologisista valinnoista.

Artikkelin aineistossa epävarmuus tarkoittaa eri ryhmille eri asioita. Keskijohto näyttää omaksuneen dynaamisesta toimintalogiikasta vain puhetapoja ilman niitä tukevaa toimintakulttuuria ja rakenteita. Vaikka vaikutukset koetaan henkilökohtaisesti ja työntekijän persoonaan kohdistuen, ei toimijuuteen kohdistuvien vaateiden yhteyttä rakenteelliseen tasoon

tunnisteta. Tämän vuoksi etenkin yksilöiden kokemusten huomioiminen on oleellinen pohja, kun halutaan ymmärtää niitä mekanismeja ja seurauksia, joita markkinalogiikkaan perustuvalla tietotyön hallinnalla on yliopistoyhteisöjen toiminnalle ja akateemisen identiteetin rakentumiselle – ja lopulta niiden kautta yliopistodemokratialle. Tulosjohdettu yliopistotyö ei kutsu innostumaan eikä riskejä ottavaan, luovaan yhteistyöhön, vaan pikemminkin yksilökeskeiseen määrälliseen suorittamiseen ja epäonnistumisten karttamiseen, koska epäonnistuminen voi johtaa työuran loppumiseen (ks. myös Brunila 2019). Managerialistinen, epävarmuutta, kilpailua ja atomisaatiota hyödyntävä organisaation hallinta on tehokas vastarinnan ja kollektiivisten päämäärien tukahduttaja, mutta tieteen päämääriä tai yliopistoinstituution tehtäviä se palvelee huonosti (ks. Hautamäki & Stähle 2012).

Uusi julkisjohtaminen ei tuonut lupaamaansa tehokkuutta valtionhallintoon. Sen sijaan hallintobyrokraatia lisääntyi, työhyvinvointi laski ja resursseja keskitettiin julkiselta sektorilta teollisuuden tutkimus- ja kehittämistoimintaan. (Yliaska 2014.) Yliopistouudistusten vaikutukset ovat olleet samansuuntaisia (OKM 2016; Kallio ym. 2020). OKM:n tavoittelema yritysmainen, hierarkkinen johtaminen vaikuttaa vaikeuttavan yliopistojen tarkoituksenmukaista toimintaa, ja aineiston perusteella se näyttää pikemminkin tuottavan työntekijöiden keskinäistä kilpailua ja yksin jäämistä kuin lupaamaansa dynaamisuutta. Hahmoton epävarmuus on väline pitää työntekijät valmiina reagoimaan jatkuviin ennakoimattomiin muutoksiin.

Jos tavoitteena on tehdä yliopistoista uutta luovia ”Suomen parhaita työpaikkoja” (OKM 2019), tulisi katse suunnata ulkoa tuotavien johtamismallien sijaan yliopistojen akateemisiin yhteisöihin. Yliopistotyön käytänteitä ja johtamista pitäisi kehittää luovan asiantuntijatyön näkökulmasta sisältäpäin, onhan yliopistoyhteisöllä laaja tietovaranto laadukkaasta tietotyön organisoinnista (Stähle & Åberg 2012). Jakamalla valtaa ja vastuuta yliopistoyhteisön sisällä ja yliopistoyhteisölle kehitetään yhteisön aitoa osallistumista yliopiston päätöksentekoon, sitoutetaan toimijoita ja kannetaan vastuuta kollektiivisesti. Demokraattisen itsehallinnon vahvistaminen tukee alhaalta ylöspäin lähtevää kehitystyötä ja keskinäisriippuvaista yhteistyötä yksilöllisen kilpailun kiihdyttämisen sijaan (Naidoo 2018). Kun työnteon rakenteet tukevat luovan asiantuntijatyön edellytyksiä, ne vähentävät epävarmuutta, ruokkivat työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja työn autonomiaa, saavutetaan myös yhteiskunnan kannalta merkittäviä tuloksia.

Demokraattisen yhteiskuntajärjestyksen näkökulmasta yliopistoinstituution julkisesta roolista ja yhteiskunnallisista tehtävistä tulisi käydä laajaa keskustelua. Tietotalouden näkökulma on mainitunlaiseen keskusteluun liian kapea. Toisin tekemisen käytäntöjä tulee tarkastella monella tasolla sekä yliopistoinstituution roolia jäsentää laaja-alaisesti sen sivistyksellisistä ja yhteiskunnallisista tehtävistä käsin. Tällöin tieto ja koulutus nähdään yhteisenä hyvänä, johon julkisia varoja kannattaa panostaa. Yliopistoilla olisi vahva rooli yhteiskunnallisten ongelmien käsittelyssä (Hautamäki & Stähle 2012; Rustin 2016). Tällainen autonominen yliopisto säilyttäisi kriittisen etäisyyden yhteiskunnallisiin valtasuhteisiin, vastaisi uusien sukupolvien monipuolisesta sosialisatiosta sekä elvyttäisi yhteiskunnan demokraattista eetosta ja sen sosiaalisten patologioiden analyysia.

## Kirjallisuus

- Ball, Stephen J. & Youdell, Deborah 2008. *Hidden Privatisation in Public Education*. Reports. Education international [www-lähde]. <  
<https://www.right-to-education.org/resource/hidden-privatisation-public-education> >  
 (Luettu 3.3.2021).
- Björn, Ismo, Saarti, Jarmo & Pöllänen, Pirjo 2017. ”Päätettiin turvata yliopistojen rahoituksen pitkäjänteisyys.” Opetusministeriöiden poliittinen puhe ja yliopistolaitoksen uudistamisen retoriikka 2005–2015. *Yhteiskuntapolitiikka* 82 (1), 76–85.
- Brown, Wendy 2015. *Undoing the Demos: Neoliberalism’s Stealth Revolution*. New York: Zone Books. <https://doi.org/10.2307/j.ctt17kk9p8>
- Brunila, Kristiina 2019. Kiihdyttävä yliopisto. Teoksessa Autio, Tero, Hakala, Liisa & Kujala, Tiina (toim.), *Siirtymiä ja ajan merkkejä koulutuksessa. Opetussuunnitelmatutkimuksen näkökulmia*. Tampere: Tampere University Press, 349–376.
- Cornelissen, Lars 2017. “How can the people be restricted?” The Mont Pèlerin Society and the problem of democracy, 1947–1998. *History of European Ideas* 43 (5), 507–524. <https://doi.org/10.1080/01916599.2017.1365745>
- de Boer, Harry, Jongbloed, Ben, Bennenworth, Paul, Cremonini, Leon, Kolster, Renze, Kottmann, Andrea, Lemmens-Krug, Katharina & Vossensteyn, Hans 2015. *Performance-based Funding and Performance Agreements in Fourteen Higher Education Systems*. Enschede: Center for Higher Education Policy Studies [www-lähde]. <  
<https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5139542/jongbloed+ea+performance-based-funding-and-performance-agreements-in-fourteen-higher-education-systems.pdf> >  
 (Luettu 3.3.2021).
- Frosh, Stephen & Baraitser, Lisa 2008. Psychoanalysis and Psychosocial Studies. *Psychoanalysis, Culture and Society* 13 (4), 346–365. <https://doi.org/10.1057/pcs.2008.8>
- Glynos, Jason 2014. Neoliberalism, markets, fantasy: The case of health and social care. *Psychoanalysis, Culture and Society* 19 (1), 5–12. <https://doi.org/10.1057/pcs.2013.23>
- Glynos, Jason & Howarth, David 2007. *Logics of Critical Explanation in Social and Political Theory*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203934753>
- Gill, Rosalind 2010. Breaking the silence: the hidden injuries of the neoliberal university. Teoksessa Ryan-Flood, Róisín & Gill, Rosalind (toim.), *Secrecy and Silence in the Research Process. Feminist reflections*. London: Routledge, 228–244.
- Harni, Esko, Nikkola, Tiina & Saari, Antti 2018. Rakenteen ja kokemuksen komplementaarisuus laadullisen aineiston tulkinnassa ja analyysissä. *Aikuiskasvatus* 38 (1), 30–45. <https://doi.org/10.33336/aik.88123>
- Hautamäki, Antti & Stähle, Pirjo 2012. *Ristiriitainen tiedepolitiikkamme. Suuntana innovaatiot vai sivistys?* Helsinki: Gaudeamus.
- Hunter, Carrie 2013. Shifting themes in OECD country reviews of higher education. *Higher Education* 66 (6), 707–723. <https://doi.org/10.1007/s10734-013-9630-z>
- Julkunen, Raija 2008. *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista*. Tampere: Vastapaino.
- Kaidesoja, Tuukka & Kauppinen, Ilkka 2018. Akateeminen kapitalismi nykyisessä tiedepolitiikassa. *Tiede & Edistys* 43 (2), 95–123. <https://doi.org/10.51809/te.105282>

- Kalfa, Senia, Wilkinson, Adrian & Gollan, Paul J. 2018. The Academic Game: Compliance and resistance in universities. *Work, Employment and Society* 32 (2), 274–291. <https://doi.org/10.1177/0950017017695043>
- Kallio, Kirsi-Mari & Kallio, Tomi J. 2014. Management-by-results and performance measurement in universities – implications for work motivation. *Studies in Higher Education* 39 (4), 574–589. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709497>
- Kallio, Tomi J., Kallio, Kirsi-Maria & Blomberg, Annika 2020. From professional bureaucracy to competitive bureaucracy – redefining universities’ organization principles, performance measurement criteria, and reason for being. *Qualitative research in accounting & management* 17 (1), 82–108. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2019-0111>
- Kallo, Johanna 2009. *OECD Education Policy. A Comparative and Historical Study Focusing on the Thematic Reviews of Tertiary Education*. Jyväskylä: Finnish Educational Research Association.
- Kantola, Anu & Kananen, Johannes 2017. Johdanto: Suomen malli. Teoksessa Kananen, Johannes (toim.), *Kilpailuvaltion kydyissä. Suomen hyvinvointimallin tulevaisuus*. Helsinki: Gaudeamus, 7–29.
- Kauko, Jaakko 2011. *Korkeakoulupolitiikan dynamiikat Suomessa*. Helsingin yliopisto.
- Kauppinen, Ilkka & Kaidesoja Tuukka 2014. A shift towards academic capitalism in Finland. *Higher Education Policy* 27 (1), 23–41. <https://doi.org/10.1057/hep.2013.11>
- Kivinen, Osmo, Rinne, Risto & Ketonen, Kimmo 1993. *Yliopiston huomen. Korkeakoulupolitiikan historiallinen suunta Suomessa*. Helsinki: Hanki ja jää.
- Kuusela, Hanna, Kaleva, Veera, Tomperi, Tuukka, Poutanen, Mikko & Tervasmäki, Tuomas 2021. Korkeakoulupolitiikan muuttuvat valtasuhteet Suomessa. Säätiöyliopiston synty ja kamppailu yliopistodemokratiasta. *Politiikka* 63 (2), 158–187. <https://doi.org/10.37452/politiikka.101246>
- Kwiek, Marek 2017. Higher education, welfare states and austerity: pressures on competing public institutions. Teoksessa Nixon, Jon (toim.), *Higher Education in Austerity Europe*. London: Bloomsbury, 33–45. <https://doi.org/10.5040/9781474277297.ch-001>
- Lapping, Claudia 2013. Institutional Accountability and Intellectual Authority: Unconscious Fantasies and Fragile Identifications in Contemporary Academic Practice. Teoksessa Maxwell, Claire & Aggleton, Peter (toim.), *Privilege, Agency and Affect. Understanding the Production and Effects of Action*. London: Palgrave Macmillan, 88–105. [https://doi.org/10.1057/9781137292636\\_6](https://doi.org/10.1057/9781137292636_6)
- Mannevuola, Mona 2015. *Affektitehdas. Työn rationalisoinnin historiallisia jatkumia*. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, osa 406 [www-lähde]. < <http://www.utupub.fi/handle/10024/113529> > (Luettu 15.3.2021).
- Naidoo, Rajani 2018. The competition fetish in higher education. Shamans, mind snares and consequences. *European Educational Research Journal* 17 (5), 605–620. <https://doi.org/10.1177/1474904118784839>
- Nikkola, Tiina & Harni, Esko 2015. Sisäistyneet ristiriidat, tunnettyö ja tietotyöläissubjektiviteetin rakentuminen. *Aikuiskasvatus* 35 (4), 244–253. <https://doi.org/10.33336/aik.94154>
- Nikkola, Tiina & Harni, Esko 2018. Keski johdon kaksoissidokset tietotyön organisoinnissa. *Työelämän tutkimus* 16 (2), 86–97 [www-lähde]. < <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85239> > (Luettu 21.11.2021).

- Nikkola, Tiina & Tervasmäki, Tuomas 2020. Experiences of Arbitrary Management among Finnish Academics in an Era of Academic Capitalism. *Journal of Education Policy*. <https://doi.org/10.1080/02680939.2020.1854350>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016. *Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. Loppuraportti 30.6.2016*. Helsinki. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:30 [www-lähde]. < <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-420-7> > (Luettu 21.3.2021).
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. *Korkeakoulutus- ja tutkimus 2030-luvulle. Vision tiekartta* [www-lähde]. < [https://minedu.fi/documents/1410845/12021888/Korkeakoulutus+ja+tutkimus+2030-luvulle+VISION+TIEKARTTA\\_V2.pdf/](https://minedu.fi/documents/1410845/12021888/Korkeakoulutus+ja+tutkimus+2030-luvulle+VISION+TIEKARTTA_V2.pdf/) > (Luettu 21.3.2021).
- Olssen, Mark 2016. Neoliberal competition in higher education today: Research, accountability and impact. *British Journal of Sociology of Education* 37 (1), 129–148. <https://doi.org/10.1080/01425692.2015.1100530>
- Poutanen, Mikko, Tervasmäki, Tuomas, & Harju, Auli 2021. Katse sisäänpäin: Yliopistoreformin organisatoriset jännitteet kotietnografian silmin. *Tiede & Edistys* 46 (1–2), 28–46. <https://doi.org/10.51809/te.109599>
- Poutanen, Mikko, Tomperi, Tuukka, Kuusela, Hanna, Kaleva, Veera & Tervasmäki, Tuomas 2020. From democracy to managerialism: foundation universities as the embodiment of Finnish university policies. *Journal of Education Policy*. <https://doi.org/10.1080/02680939.2020.1846080>
- Rinne, Risto, Jauhiainen, Arto & Kankaanpää, Jenni 2014. Surviving in the ruins of the university? *Nordic Studies in Education* 34 (3), 213–232. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-5949-2014-03-06>
- Rustin, Michael 2016. The neoliberal university and its alternatives. *Soundings: A Journal of Politics and Culture* 63 (1), 147–170. <https://doi.org/10.3898/136266216819377057>
- Saarinen, Paula 2021. *Managerialistinen siirtymä – Managerialismi julkisoikeudellisten monialayliopistojen johtosäännöissä*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto [www-lähde]. < <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202104273800> > (Luettu 19.8.2021).
- Schulze-Cleven, Tobias, Reitz, Tilman, Maesse, Jens & Angermüller, Johannes 2017. The new political economy of higher education: between distributional conflicts and discursive stratification. *Higher Education* 73 (6), 795–812. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0114-4>
- Shattock, Michael 2014. The context of ‘modernising’ reforms in university governance. Teoksessa Shattock, Michael (toim.), *International Trends in University Governance: Autonomy, Self-Government and the Distribution of Authority*. London: Routledge, 1–13. <https://doi.org/10.4324/9781315769028>
- Simola, Hannu 2015. *Koulutusihmeen paradoksit. Esseitä suomalaisesta koulutuspolitiikasta*. Tampere: Vastapaino.
- Stähle, Pirjo & Åberg, Leif 2012. Voiko yliopiston uudistumista johtaa? Teoksessa Stähle, Pirjo & Ainamo, Antti (toim.), *Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistijohtamista*. Helsinki: Gaudeamus, 26–55.
- Tomperi, Tuukka 2009. Yliopistolaki taustoineen. Koulutuspoliittinen tarkastelu. Teoksessa Tomperi, Tuukka (toim.), *Akateeminen kysymys? Yliopistolain kritiikki ja kiista uudesta yliopistosta*. Tampere: Vastapaino, 145–202.
- Valkeasuo, Laura & Holopainen, Helena 2019. *Yliopistolakimuutoksen vaikutukset yliopistoihin*. Raportti. Helsingin yliopisto.
- Välimaa, Jussi 2014. University revolutions and academic capitalism: Actors, mechanisms, field, and networks. Teoksessa Cantwell, Brendan & Kauppinen, Ilkka (toim.),

*Academic Capitalism in the Age of Globalization*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 33–54.

Väliaverron, Esa & Ekholm, Kai (toim.) 2020. *Tieteen vapaus & tutkijan sananvapaus*. Tampere: Vastapaino.

Yliaska, Ville 2014. *Tehokkuuden toiveuni. Uuden julkisjohtamisen historia Suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle*. Helsinki: Into.

Ylijoki, Oili-Helena & Henriksson, Lea 2017. Tribal, proletarian and entrepreneurial career stories: junior academics as a case in point. *Studies in Higher Education* 42 (7), 1292–1308. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1092129>

Ylijoki, Oili-Helena & Ursin, Jani 2015. High-flyers and Underdogs: The Polarization of Finnish Academic Identities'. Teoksessa Evans, Linda & Nixon, Jon (toim.), *Identities in Higher Education: The Changing European Landscape*. London: Bloomsbury, 187–202. <https://doi.org/10.5040/9781474220040.ch-010>

Yliopistolaki 2009. 558/24.7.2009. Helsinki: Opetusministeriö [www-lähde]. < <https://finlex.fi/fi/laki/smur/2009/20090558> > (Luettu 8.2.2021).

**KT, FM Tiina Nikkola** toimii Jyväskylän yliopiston opettajankoulutuslaitoksessa yliopistonopettajana.

**KM Tuomas Tervasmäki** toimii apurahatutkijana Koneen säätiön rahoittamassa ”Kohti parempaa yliopistomaailmaa” -tutkimushankkeessa ja tekee väitöskirjaa kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunnassa Tampereen yliopistossa.

*Tervasmäen tutkimustyötä on rahoittanut Koneen Säätiö (201804358).*