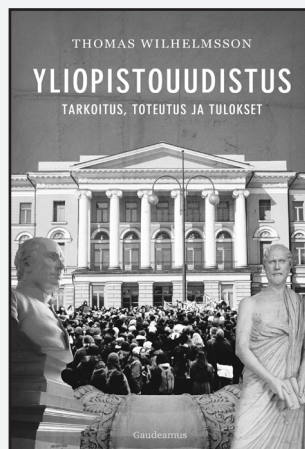


# Yliopiston suuntaa etsimässä



Thomas Wilhelmsson: *Yliopistouudistus. Tarkoitus, toteutus ja tulokset*. Gaudeamus, Helsinki 2021. 261 s.

Vuoden 2010 alussa toteutettu Suomen yliopistokenttää ravistellut yliopistouudistus aiheutti aikanaan kiivasta keskustelua. Yhtäältä uudistusta puolustettiin vetoamalla yliopistojen autonomian lisääntymiseen ja kilpailukyvyyn parantumiseen, toisaalta uudistus nähtiin yliopistodemokratian horjuttamisena ja keskitetyn ylhäältä alaspäin suuntautuvan *top-down*-hallinnon lisääntymisenä. Professori Thomas Wilhelmsson toimi uudistuksen aikana Helsingin yliopiston rehtorina ja hänen muistelmansa sekä arvionsa koskien yliopistouudistusta on julkaistu Gaudeamukselta. Kirja tarjoaa sisäpiirin perspektiivin yliopistouudistukseen ja tekee kiinnostavan syväluotauksen yhden keskeisimmän yliopistouudistuksen puolustajan näkökulmiin uudistuksen vaiheista.

En tässä kirjoituksessa arvioi muistelmien historiallista tarkkuutta: otan annettuna, että Wilhelmsson kuvaa tapahtumat sellaisina kuin ne hänelle ovat ilmenneet. Pyrin pikemminkin avaamaan, millaisen näkymän suomalaisen yliopistoon ja sen kehityssuuntiin teos tarjoaa.

Kirja ruotii uudistusprosessin taustoja ja etenemistä, uudistukseen liittyviä poliittisia kamppailuja – koskien muun muassa uudistuksen suuntaa sekä Helsingin yliopiston privilegioiden

säilyttämistä – ja päättyy katsaukseen uudistuksen onnistumisesta ja yliopistojen nykytilasta. Kirjan keskeisinä teemoina ovat korkeakouluoliittiset kiistakapulat ja käännekohtat, yliopistojen autonomia ja yliopistojen johtamisjärjestelmien uudistus. Tässä kirjoituksessa seuraan löyhästi kirjan rakennetta ja keskityn ensin uudistusta koskeviin neuvotteluihin, sen jälkeen yliopiston hallintojärjestelmän uudistukseen, kolmanneksi taloudelliseen autonomiaan ja lopuksi yliopiston toivottuihin kehityssuuntiin.

## Epäideaalia neuvottelua

Wilhelmssonin mukaan yliopistouudistus lähti liikkeelle yliopistojen omasta aloitteesta ja sen keskeinen tavoite oli yliopistojen autonomian ja liikkumavaran lisääminen sekä niiden kilpailukyvyyn parantaminen (18–19). Wilhelmsson kuvaakin hyvin, miten uudistuksen päälinjasta oltiin eri leireissä yhtä mieltä (54). Myös vastustajat kannattivat autonomiaa päämääränä. Käsitteenä autonomia on kuitenkin varsin kiistanalainen: ei ole ollenkaan selvää, että uudistuksen vastustajat käsittivät autonomian samalla tavalla kuin sen puolustajat. Autonomian sisältöjen kiistanalaisista tulkinnoista kirjassa esitetään kuitenkin valitettavan vähän keskustelua. Wilhelmssonin omassa perspektiivissä se tiivistyy yhtäältä hallinnolliseen vapauteen eli vapauteen rakentaa

sellainen hallintomalli, joka on yliopistoyhteisön hyväksyttävissä (67), sekä toisaalta taloudelliseen vapauteen.

Yleinen hyväksyttävyyden arvokas pyrkimys, mutta Wilhelmsson näkee, että jaettuun ymmärrykseen rakentuva keskusteluyhteys uudistuksen vastustajien kanssa jää saavuttamatta:

Säilytin naiivin luottamukseni siihen, että sivistysyliopistossa voitaisiin keskustella sivistyneesti yliopiston tulevaisuudesta. Käytyämme rationaalista habermasilaista diskurssia suunta olisi selvä ja uudistusta voitaisiin jatkaa ilman suuria ristiriitoja. (47)

Wilhelmssonin kokemuksissa keskusteluista uupuu kuitenkin vastavuoroisuus. Tämä näkyy muun muassa kuvauksessa keskustelutilaisuudesta, jossa uudistuksen vastustajat esittivät ennakkoon valmisteltuja kysymyksiä eivätkä vakuuttuneet yliopiston johdon vastauksista: ”Mistään aidosta keskustelusta ei ollut kysymys” (48). Habermasilainen diskurssi onkin haastavaa, koska siinä tulisi olla avoin myös sille vaihtoehdolle, että omaa kantaa on muutettava ja että toiset ovat yhtä lailla päteviä keskustelukumppaneita. Wilhelmssonin kanta kuitenkin vaikuttaa kirjan perusteella olevan, että yliopistouudistus oli järkevä valinta ja että sen vastustajat eivät kenties vain ymmärtäneet uudistuksen järkevyyttä. Sivistyneen keskustelun tulos on ennalta oletettu. Tämä kuvastaa ymmärtääkseni varsin hyvin myös uudistuksen vastustajien tuntoja: lukuisista keskustelu- ja kuulemistilaisuuksista huolimatta heidän näkemyksillään ei ollut vaikutusta, eikä yliopiston johto vaikuttanut aidosti kunnioittavan heidän huoliaan tai vaihtoehtoisia näkemyksiä autonomiasta.

Kiistojen ja keskustelujen kuvaamisen yhteydessä Wilhelmssonilta jää mainitsematta yksi olennainen seikka: valta. Wilhelmsson kokee, että hänelle oli annettu mandaatti viedä uudistusta eteenpäin (45). Jos uudistuksen peruslinjat ovat laajassa – vaikkakin hyvin epämääräisessä – mielessä hyväksyttävissä, yliopiston johdolla oli muutosmandaatin turvin jossain määrin mahdollisuus sivuuttaa vastustajien kannat. Uudistuksen

vastustajat eivät puolestaan voineet olla huomiomatta johdon pyrkimyksiä. Filosofit Philip Pettit mukaan todellinen vapaa keskustelu vaatii vastavuoroista kunnioitusta, aitoja vaikutusmahdollisuuksia, eikä ainoastaan luottoa päättävän tahon hyväntahtoisuuteen (Pettit 2012, 70). Jos keskustelun valtasuhteet edes potentiaalisesti estävät tasa-arvoisen osallistumisen, ollaan Pettitin mukaan menty jo metsään. On selvää, että ”diskursiivinen kontrolli” on yliopistouudistuksen suuntaa koskeissa debeteissa ollut tiukasti yliopiston johdon kourissa.

## Johtamisjärjestelmä ja demokratia

Keskustelu itsessään on saattanut olla molempien osapuolien mielestä epätydyttävää, mutta kiistakysymykset ovat kirjan mukaan olleet hyvin selvillä: työntekijöiden juridisen aseman muutos ja johtamisjärjestelmän uudistus. Uudistuksen vastustajat eivät pitäneet hyvänä ajatukseen virkasuhteiden muuttamista työsuhteiksi, koska tästä seuraisi mahdollisesti irtisanomissuojan ja henkilökohtaista työtä koskevan vapauden heikennys. Wilhelmssonin mukaan tämän pelko on ollut turha, sillä ”on osoittautunut, että siirtyminen työsuhddepohjaiseen järjestelmään on mahdollistanut sellaisia kehitystoimia, joita muutoin ei olisi voitu saada aikaan” (80). Helsingin yliopistolta viime vuosina irtisanotut henkilöt lienevät tästä huomiosta tismalleen samaa mieltä, vaikka Wilhelmsson itse keskittyikin positiivisemmin esimerkiksi *tenure track* -mallin eli vakinaistamispolkujärjestelmän mahdollistamiseen.

Suuremman huomion kirjassa saa johtamisjärjestelmän uudistus. Wilhelmssonin mukaan ”uudistuksen arvostelijoiden mielestä oltiin menossa järjestelmään, jossa yliopistoa johdettaisiin määrätietoisemmin ja tehokkaammin kuin aiemmin, eikä tätä pidetty yliopiston idean mukaisena” (79). Mikä uudistuksen vastustajilta jää huomaamatta on, että ”kansainvälinen kilpailu edellyttää, että pystymme toimimaan nykyistä paljon strategisemmin” (79). Vaihtoehtoinen tulkinta tilanteesta on, että tehokkuutta ja määrätietoisuutta enemmän uudistuksen vastustajia huolestutti vallan kasautuminen eikä se, voiko yliopistoa yli-

päänsä johtaa.

Wilhelmsson nostaa kuitenkin esiin olennaisen kysymyksen: ”Kysymys on vain siitä, mitä hyvällä johtamisella tarkoitetaan ja mitä pidetään hyvänä johtamisena akateemista vapautta kunnioittavassa yhteisössä” (97). Yksi luonteva ajatus on, että vapaus toteutuu parhaiten demokraattisessa, itseohjautuvassa järjestelmässä, mutta tämä ilmiselvä vastaus ei kirjassa nouse esiin.<sup>1</sup> Wilhelmssonin tarjoama kuva yliopiston hallinnosta on äärimmäisen johtajakeskeinen. Esimerkiksi Helsingin yliopiston menestys laitetaan johtamisen onnistumisen piikkiin (97). Demokraattisen päätöksenteon sijaan puhutaan henkilöstön ”osallistamisesta”. Wilhelmsson näkee valitettavana, että henkilöstön osallistuminen muutosprosesseihin oli vähäistä. Tässäkin aloite on joka tapauksessa ollut johdolla: ”on ymmärrettävää, että uudistuksen aiheuttamassa kiireessä ei aina ehditty osallistaa henkilöstöä riittävästi” (82). Positiivisena puolena on kuitenkin, että strateginen johtaminen, talousjohtaminen ja sidosryhmäyhteistyö ovat Wilhelmssonin mukaan uudistuksen myötä parantuneet (82). Käytännössä yliopistouudistus on siis merkinnyt vallan keskittymistä hallitukselle ja rehtorille. Vaikka uusi järjestys yhä perustuu viimekädessä kolmikantaan, niin ”kolmikantaelinten merkitys on vähentynyt, kun akateemista johtajuutta ja johtamisyhteistyötä on pyritty vahvistamaan” (114).

Vallanjako oli kenties suurin yliopistouudistusta koskevista kiistakapuloista. Wilhelmssonin kirjan perusteella johto näkee kolmikannan ja demokratian ketterää päätöksentekoa jarruttavina tekijöinä. Työntekijöitä voidaan kyllä osallistaa, mutta viime kädessä heille ei tule antaa valtaa, sillä se sotkee tehokasta johtamista. Vaikka valta on johdolla, niin *tunne* osallistumisesta olisi kuitenkin hyvä säilyttää: ”Johtajien on kaikilla tasoilla pyrittävä ottamaan yhteisönsä mukaan päätöksentekoon siten, että yhteisön osallisuuden tunne säilyy” (104). Kun demokraattisten elinten roolia on pienennetty, ei ole mitenkään yllättävää, että henkilöstön kokemus vaikuttamismahdollisuuksista on kaventunut. Tämä on myös toistuvasti raportoitu eri selvityksissä (110).

Kuinka henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia tulisi sitten parantaa? Demokratian lisäämisen sijaan Wilhelmsson näkee ratkaisuksi paremman henkilöstöjohtamisen. Esimerkiksi ”yhteisöllisyyden” nostaminen Helsingin yliopiston perusarvoksi on positiivinen kehityssuunta (111). Vaikka jopa Opetus- ja kulttuuriministeriö esittää ratkaisuksi suoraan demokratian lisäämistä, Wilhelmsson pitää linjansa. Hänen mukaansa varsinaisen lainsäädännöllisen vallanjaon sijaan aktiivisempi vuoropuhelu ja kuuleminen riittää (111). Kertynyttä johtamisosaamista tulisi käyttää sen pohtimiseen, miten henkilöstö saadaan mukaan yliopiston kehittämiseen (237). Päätöksenteon ketteryys ei saa kärsiä, mutta hyvä johtaja ymmärtää ottaa henkilöstön mukaan päätöksentekoon (238).

Toisaalta demokratiaa ei Wilhelmssonin puheissa kokonaan hylätä: hän näkee muun muassa ylioppilaskunnan ja opiskelijajäsenten roolin eri hallinnon tasoilla tärkeänä (129) ja samoin johtosääntöuudistuksen kohdalla ”tarkoitukseksi oli turvata esimerkiksi henkilöstön vaikuttamismahdollisuus” (197). Käytännössä demokraattisista elimistä vaikuttaa kuitenkin tulleen johtoportaan kumileimasimia: ”konsistorin valta liukui heti syksyllä [2009] pääosin uudelle hallitukselle” (194). Yliopistokollegio on käytännön johtamiselimen sijaan jonkinlainen perälauta sille, että rehtorin ja hallituksen päätökset eivät ole täysin poissa yliopiston kolmikannan linjasta.

Demokratiasta luopuminen pätee yhtä lailla johtajien valintaan. Johdon ammattimaistuminen on johtanut *headhunting*-tyyliseen johdon palkkaamiseen. Esimerkiksi rehtorit on Wilhelmssonin mukaan parempi valita nimittämällä kuin vaaleilla, sillä muuten ei saada tarpeeksi päteviä ammattijohtajia (93). Eräänlaisena saavutuksena kuvataan sitä, että valta on saatu kasautumaan tutuille toimijoille: vanhat ystävät ja kollegat ovat sijoittuneet johtotehtäviin ympäri suomalaisia yliopistoja (85, 91, 94, 203). Ammattimainen johtajuus ei ole toki mikään ongelma. Kokeneita johtajia on varmasti tarvittu ja heitä oletettavasti arvostetaan uusissa työpaikoissaan. Kirjan antama kuva on joka tapauksessa se, että suomalaisten yliopistojen johto on hyvin pienen piirin kontrollissa.

Johtaja on Wilhelmssonin näkemyksessä erittäin keskeinen toimija: johtaja paitsi päättää resurssienjaosta, hänessä myös kiteytyy yksikön tavoitteet ja suunta (99). Wilhelmsson puolustaa johtajien vallan kasvattamista talousasioissa ja rekrytoinneissa (103). Mutta miksi juuri johtajuus päättyi keskeiseen rooliin? Eikö yliopistouudistuksen tavoitteena ollut kuitenkin autonomian lisääminen? Kirjan edetessä autonomian rooli paljastuu pääasiassa välineelliseksi, sillä varsinaisesti tavoitteena on ollut ketterä johtaminen ja kansainvälisen kilpailukyyn parantaminen sekä Suomen yliopistolaitoksen tason nostaminen (89, 159).<sup>2</sup> Autonomia näyttäytykin tässä yhteydessä yliopiston johdon vapautena tehdä strategista ohjailua ja kilpailla kansainvälisillä markkinoilla – ei yliopistoyhteisön itseohjautuvuutena. Tämä luo kiinnostavan kontrastin sen kanssa, että viimeistään yhteiskuntasopimus-teoreetikoista lähtien hallintojärjestelmien on ajateltu saavan oikeutuksensa alhaalta ylöspäin, hallinnon edustaessa hallittuja. Yliopiston johtamisjärjestelmän uudistuksen viimekätisinä mittareina ovat oikeudenmukaisen edustuksen ja itsehallinnon sijaan olleet kuitenkin ketteryyden ja kilpailukyky.

## Talous ja autonomia

Hallinnollisen autonomian lisäksi kirja painottaa yliopistojen taloudellisen autonomian merkitystä. Yliopistouudistuksen myötä yliopistoista tuli aktiivisia ulkopuolisen rahoituksen hankkijoita, vaikka leijonanosa niiden toimista rahoitetaan yhä verovaroin. Wilhelmsson näkee kehityksen positiivisena, sillä taloudellisen itsenäisyyden myötä yliopistot voisivat potentiaalisesti olla itsenäisiä myös valtion ohjailusta (135). Tässä on syytä huomata, että valtion rahoitusosuuden väheneminen ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti autonomian lisääntymistä. Esimerkiksi Tampereen yliopiston kohdalla yksi viimevuosien suurimmista kiistakohdista on ulkoisten rahoittajien asema yliopiston johdossa (ks. esim. Kuusela ym. 2019). Jos rahoittajan ja rahoitetun suhde on lähelläkään ”kenen leipää syöt, sen lauluja laulat”-periaatetta, valtion rahoitus voidaan itse asiassa

nähdä jopa parhaimpana mahdollisena ulkoisena rahoituksena – erityisesti siinä tapauksessa, että valtio kunnioittaa yliopistojen autonomiaa. Tosin Wilhelmssoninkin (233) mainitsema valtion panostus suunnattuihin hankerahoituksiin perusrahoituksen sijaan vetää mattoa autonomian alta. Kiinnostavana yksityiskohtana Wilhelmsson kaataa syyt Helsingin yliopiston varainhankinnan hitaudesta ja osittaisesta alkukankeudesta yliopistouudistuksen vastustajien niskaan: ”ei kuitenkaan olisi voitu uskottavasti lähestyä lahjoittajia ja vakuuttaa heitä yliopiston tasokkuudesta ja uudistumiskelpoisuudesta, kun tiedotusvälineet olivat täynnä uudistusta vastustavien kirjoituksia ja tempauksia” (183).

Uusi yliopisto on kuin bisnes. Wilhelmsson raportoiti seitsemän miljoonan ylijäämästä vuonna 2010, joka on hänen mukaansa lähellä alarajaa (211). Tämä kuulostaa siinä mielessä kummalliselta, että yliopiston tehtävänä ei ole tuottaa voittoa vaan hoitaa perustehtäviään, tutkimusta ja opetusta. Taloudellinen autonomia ja bisnesyliopistomalli ovatkin johtaneet myös jonkinlaisiin kummallisuuksiin, kuten esimerkiksi vuoden 2021 lopulla Tampereen yliopiston tapauksessa: Tampereen yliopisto teki samanaikaisesti sijoitustensa avulla voitollista kokonaistulosta, kun yliopiston johto pyrki esittämään varsinaisen toiminnan tappiollisena, jolloin esimerkiksi yliopiston tiloja oltiin vähentämässä.<sup>3</sup>

Talouden suhteen Wilhelmsson säilyttää johtajakeskeisen linjansa. Laitosten ja tiedekuntien – joissa yliopistojen tuottava työ suoritetaan – sijaan taloudellinen kontrolli ja liikkumavara oli parempi antaa keskushallinnolle (215). Jälleen kerran muutoksen vastustajilta puuttuu täysi ymmärrys tilanteesta. Jos taloudellisen keskittämisen linja kuulostaa huonolta, niin kuulija ei ole kenties vain ymmärtänyt rehtorin hyvää ideaa: ”Laitosjohtajat olivat tyytymättömpiä. Ehkä heille ei ollut riittävästi onnistuttu avaamaan problematiikkaa” (216). Toinen uskottava tulkinta tyytymättömyyden syystä on nimenomaan taloudellisen vallan ja liikkumavaran siirtyminen laitosjohtajien käsistä. Tämän problematiikan uskon laitosjohtajien ymmärtäneen varsin hyvin.

## Sivistysyliopiston tulevaisuus

Viime kädessä Wilhelmsson näkee uudistuksen olevan yhäkin puolustettavissa. Tavoiteltu autonomia on kasvanut ainakin hallinnollisesti, strategisen johtamisen ja johtamisjärjestelmien ”kehittymisenä” (230–231). Taloudellinen autonomia ei kuitenkaan ole niin vahva kuin yliopistouudistajat toivoivat. Yksi ehdotettu ratkaisu tähän pulmaan on perusrahoituksen vähempi kilpailullisuus ja vakiinnuttaminen (234). Tämä on mielestäni varsin kannatettava muutos, sillä se toisi yhtäältä pitkäjänteistä jatkuvuutta yliopistojen toimintaan ja toisaalta vähentää rahoitusmallien ulkoa asetettujen (ja paikoitellen varsin mielivaltaisten) standardien ohjaavaa vaikutusta. Wilhelmssonin haaveena siintää yliopisto, joka on taloudellisesti itsenäinen eli jossa valtion (ja oletettavasti muiden lahjoittajien) sananvalta ei ole autonomiaa estämässä. Koska Wilhelmsson ei kannata lukukausimaksuja (256), tämä ilmeisimmin tarkoittaa tulevaisuuden yliopistoa jonkinlaisena instituutiona, joka rahoittaa perustoimintonsa sijoitustensa tuotoilla, pyyteettömällä lahjoituksilla ja perusrahoituksella, jota ei ole korvamerkitty.

Uudistajan näkökulmasta uudistus on siis onnistunut ainakin osittain. Johdon ulkopuolelta arvioituna vuosisadan uudistus on kuitenkin melkoinen tuhnu: ylimmän hallinnon autonomia ja strateginen johtaminen ovat kenties kehittyneet, mutta demokratian kustannuksella. Yliopistolaisien oma osuus instituutioidensa hallituksissa on pienentynyt ja elinkeinoelämän kasvanut. Tätä kehitystä on hankala nähdä mistään kulmasta itsehallinnon lisääntymisenä.

Kiista autonomian luonteesta ei ole uudistuksen myötä ratkennut. Kirjan perusteella vaikuttaa siltä, että uudistusmielinen johto on tavoitellut *negatiivista vapautta*, ketterän päätöksenteon esteiden raivaamista ja muiden (pääasiassa valtion) vaikutusvallan vähenemistä. Hallinnollisesti tämä on osin saavutettu ja se tiivistyy johtajien kasvaneeseen vapauteen instituutioidensa tiivistyminä. Tosin taloudellisen vapauden puute asettaa selkeät rajat johtajienkin vapaudelle. Uudistuksen vastustajien voidaan ehkä sanoa nähneen

autonomian enemmän *positiivisen* tai *reflektiivisen vapauden* mielessä eli yhteisön itseohjautuvuutena ja päätösvaltana omasta suunnastaan. Tässä mielessä yliopistouudistus on nimenomaan kaventanut yhteisön itsemäärämismahdollisuuksia ja demokratiaa (ks. esim. Nousiainen 2021).

Suomalaista yliopistoa on totuttu ajattelemaan sivistysyliopistona ja humboldtilaiset ihanteet esimerkiksi tutkimuksen ja opetuksen yhdistämistä mainitaankin kirjan loppusivuilta (254). Yliopistojen rooli sivistävinä laitoksina jää kuitenkin taka-alalle, sillä nyky-yliopisto tähtää vertailumenestykseen ja tuloksellisuuteen. ”Hyvinvointivaltiollinen yliopistomalli on ihan hyvä tuottamaan huippuutta!” (259). Kenties näin onkin, mutta ovatko hyvät tulokset tiedeyhteisön itseohjautuvuuden ja sivistysihanteiden seurausta vai strategisen johtajuuden ansiota? Aiempina vuosikymmeninä (ja vuosisatoina) keskusteltiin siitä, mitä sivistys ylipäänsä on ja miten yliopistolaitos voi palvella sitä (ks. Kantasalmi 1990). Nyt keskustelu tuntuu osin siirtyneen siihen, miten parhaiten tavoitella kansainvälistä menestystä – jäsenyyttä johtavien yliopistojen klubeissa ja sijoituksia *ranking*-listoilla.

Wilhelmssonin kirja on oiva osoitus siitä, miten yliopistoa uudistettaessa ovat kirkkaimpina mielessä olleet jälkimmäiset päämäärät, sivistyksen ja yliopistoyhteisön itseohjautuvuuden kustannuksella, ja kuinka uudistusta ajava johto ei ole osallistunut vakavissaan perustavanlaatuisen keskusteluun siitä, mitä yliopiston tulisi ylipäänsä tavoitella. ■

## VIITTEET

- 1 Arvioijana haluan pelata tässä avoimin kortein: olen omassa filosofisessa tutkimustyössäni puolustanut työpaikkademokratiaa ja demokratian oikeutusta hallintajärjestelmänä.
- 2 Tässä yhteydessä perspektiivi on erityisesti Helsingissä. Ei ole selvää, että pyrkimys olla kansainvälinen huippuyliopisto pätee yhtä lailla kaikkiin muihinkin yliopistoihin, vaikka yliopistouudistus kaikkia yliopistoja koskikin.
- 3 Tampereen yliopiston johdon talousjärkeilystä kirjoittaa TAY:n konsistorin jäsen Arto Laitinen (2021).

## KIRJALLISUUS

- Kantasalmi, Kari (toim.) (1990) *Yliopiston ajatusta etsimässä*. Gaudeamus, Helsinki.
- Kuusela, Hanna, Harju, Auli, Kaleva, Veera, Poutanen, Mikko, Raipola, Juha, Tervasmäki, Tuomas & Tomperi, Tuukka (2019) *Kenen yliopisto? Tampereen yliopiston henkilöstön näkemyksiä yliopistojen johtamisjärjestelmistä ja itsehallinnosta*. Tampereen yliopisto: COMET – Journalismin, viestinnän ja median tutkimuskeskus, Tampere.
- Laitinen, Arto (2021) ”Tampereen yliopiston samanaikaisesti positiivinen ja negatiivinen tulos, ilman Schrödingerin kissaa.” Yliopistodemokratia-blogi. <https://yliopistodemokratia.wordpress.com/2021/12/16/tampereen-yliopiston-samanaikaisesti-positiivinen-ja-negatiivinen-tulos-ilman-schrodingerin-kissaa/> Viitattu 4.1.2022.
- Nousiainen, Roni (2021) *Demokratian kustannuksella: Yliopistohallinnon ja -työn muutokset*. Raportteja 1/2021. Vasemmistofoorumi ry, Helsinki.
- Pettit, Philip (2012) *On the People's Terms*. Cambridge University Press, Cambridge.