

Organisaation sääntöjärjestelmän kehittyminen, esimerkkinä Stanfordin yliopisto

March, James G., Schulz, Martin & Zhou, Xueguang (2000): The Dynamics of Rules. Change in Written Organizational Codes. Stanford: Stanford University Press.

TEOKSEN TAVOITE JA TEOREETTISET NÄKÖKULMAT

Teos tarkastelee sääntöjä formaalissa organisaatioissa. Tarkemmin teos kohdentuu yksittäisen organisaation, Stanfordin yliopiston, historialliseen tarkasteluun pyrkimyksenään kehittää teoriaa organisaation kirjoitetun sääntöjärjestelmän kehittämisestä.

Teoksen lähtökohtana on ajatus organisaation toiminnasta sääntöperusteisena toimintana. Säännöt ymmärretään kokoomaksi eksplisiittisiä ja implisiittisiä normeja ja regulaatiota, jotka sääntelevät yksilöiden toimintaa ja keskinäistä vuorovaikutusta. Säännöt organisoivat toimintaa antaen sille sosiaalisesti merkityksellisen viitekehityksen ja toiminnalliset puitteet. Sosiaalisessa toiminnassa säännöt näyttäytyvät kolmella tasolla: yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasolla.

Teoksen näkemys inhimillisestä toiminnasta pohjaa kahteen erilaiseen lähtökohtaan. Ensimmäinen on ns. seurauslogiikan ajattelumalli (logic of consequence), jossa esimerkiksi päätöksen teko perustuu preferenssien, odotusten ja valintojen mekanismeihin. Ajattelumallissa kysytään: mitkä ovat toiminnan vaihtoehdot, mikä vaihtoehtoista on "järkevä" valita ja millaiset seuraukset aiheutuvat valinnoista. Tämän ajattelumallin ilmentymiä voidaan havaita moderneissa päätöksen teon teorioissa, strategisen johtamisen malleissa ja taloudellisissa kustannus-hyötylaskelmissa. Se kuvastaa ihmistä valintojen tekijänä, joka punnitsee odotuksiaan, vaihtoehtojen hyötyjä ja haittoja sekä niihin liittyviä riskejä. Toisaalta sääntöperusteinen logiikka (logic of appropriateness) liittyy toiminnan identiteetteihin ja näitä heijastaviin sosiaalisiin normeihin. Yksilön toiminta pohjautuu oman identiteetin ja kulloisenkin tilanteen yhdistämiseen. Hän kysyy: millainen ihminen olen? Mikä on tilanne? Miten minun kaltainen henkilö käyttäytyy tässä

tilanteessa? Soveliaan käyttäytymisen ohjeet rakentuvat usein yksilön oman identiteetin, sen historiallisen kehityksen, mutta myös professionaalisten kulttuurien ja niiden muovaamien soveliaan toiminnan ohjeiden mukaan. Näin ollen päätöksen tekijä voi kysyä itseltään esimerkiksi: miten lääkäri toimii tässä tilanteessa? Miten eettisesti valveutunut virkamies? Miten suomalainen? (vrt. March 1994; myös March 1999)

Sääntöperusteinen toiminta on eräs keskeinen yhteiskuntien toimintaa ohjaava mekanismi. Yhteiskunnan sääntöjärjestelmistä yleisesti tunnetuin on lainsäädäntö, jolla pyritään koordinoimaan ja kontrolloimaan yksilöiden ja kollektiivien toimintaa. Nämä luovat puitteet yhteiskunnan institutionaalille järjetykselle. Yhteiskunnan tasolla sääntöjärjestelmä on alituisen neuvottelun kohteena, jolloin kyseenalaistetaan ja legitimoidaan erilaisia institutionaalisen järjestyksen malleja. Yhteiskunnan tasolla säännöt ovat myös järjestyksen symboleja ylläpitäen tietynkaltaisen yhteiskuntajärjestyksen tasapainoa, vaikkakaan säännöillä ei selkeää yhteyttä itse toimintaan olikkaan. Jälkimmäinen näkökulma ilmenee mm. institutionaalisisessa teoriassa yhteiskunnasta ja sen organisaatioista. (Esim. Meyer & Rowan 1977.)

Organisaatioiden toiminnassa sääntöjen merkitys on antaa toiminnalle struktuuri. Tämän tavoitteen tukemiseksi organisaation toiminta on täynnä erilaisia rutiineja, toimintakäytänteitä, yleistä ja yksityiskohtaista sääntelyä, konventioita ja muita erilaisia sääntöjen muotoja. Säännöillä strukturoidaan organisaation aktiviteetteja, määritellään hierarkkiset suhteet henkilöiden ja organisaatioyksikköjen kesken samoin kuin määritellään päätöksen teon rakenteet. Organisaatiokaaviot määrittelevät puitteet formaalille toiminnalle. Työsopimukset sääntelevät työntekijän tehtävien, velvollisuuksien ja oikeuksien muotoja. Identiteetit rakentuvat organisaation sisäisten sääntöjärjestelmien

viitekehyksessä. Johtaja tekee mitä kunnon johtajan tulee tehdä. Laskentahenkilö tekee mitä kunnon laskentahenkilön tulee tehdä.

SÄÄNTÖJEN ERILAISET KÄYTTÖKOHEET ORGANISAATIOSSA

Sääntöjen merkitys organisaation toiminnalle näkyy usealla tavalla. Ehkä yleisin ajattelumalli on nähdä säännöt rationaalisina pyrkimyksinä organisoida toimintaa. Säännöt yhteensovittavat erilaisia, usein toisilleen vastakkaisia intressejä. Esimerkiksi informaation epäsymmetrian teoriat ja päämies-agenttiteoriat kuvaavat toimijoiden intressien erilaisuutta. Neuvottelu ja sopimukset ovat pyrkimyksiä saattaa erilaiset intressit jollain tasolla organisaation tai kollektiivin toimintaa palveleviksi.

Säännöt ovat myös laajentuvia organismeja. Byrokratisoitumistendenssi on yleisesti kytkeytynyt tähän sääntöjä koskevaan näkökulmaan. Klassiset ajatukset sääntöjärjestelmän itseään kasvattavista vaikutuksista, alkuperäisten tavoitteiden korvautumisesta, toiminnan valvonnan lisääntymisestä ja organisaation toiminnan kompleksisuuden kasvamisesta ovat esimerkkejä sääntöjen laajentumisen ilmiöstä.

Säännöt myös rakentavat merkityksiä. Säännöt antavat organisaatiolle formaalisen luonteen, eräänlaisen puhevallan ja mahdollisuuden tulla luokitelluksi perusteltuna toimijana. Nykyiseen arviointikultuuriin liittyen voidaan todeta, että formaalit sääntöjärjestelmät altistavat organisaation myös evaluaation kohteeksi. Evaluaatio toisaalta hyödyntää sääntöjä aineistonaan. Useinhan evaluaatio alkaa osiolla, jossa paikallistetaan organisaatio toimialalla tai hallinnonalalla kuvaten sitä keskeisesti määrittävät sääntöjärjestelmät. Tämä voi koskea yleistä lainsäädäntöä, ohjesääntöjä, sisäisiä ohjeistuksia jne.

Säännöt kirjoittavat organisaation historiaa jättäen jalanjälkiä organisaation kehityksen vaiheista. "Tietojohdamisen" kannalta ne ovat siis tietovarantoja rekisteröiden organisaation kannalta keskeisiä historian oppeja. Toisaalta historian tehokkuuden ajatus ei sääntöjen maailmassa useinkaan toimi. Toisin sanoen, ajatus siitä että organisaation nykyinen sääntöjärjestelmä on paras mahdollinen tai että nykyisten sääntöjen keskeinen tavoite on ohjata organisaation nykytoimintaa ja vastata nykyongelmiin, on historiaton näkökulma. Organisaation sääntöjärjestelmän

historiallisen kehittymisen ymmärtäminen auttaa havaitsemaan ao. järjestelmän vaiheet. On siis myös olemassa aikansa eläneitä sääntöjä.

KIRJOITETUT JA KIRJOITAMAT SÄÄNNÖT

Kirjan keskeisenä rajoitteena - joka nostetaan esille - on rajautuminen vain kirjoitettuihin sääntöihin. Organisaatiossa on lukuisia kirjoittamattomia sääntöjä, joiden merkitys toiminnalle on huomattavasti suurempi kuin kirjoitettujen vastinpariansa. Organisaatiossa useat toimintaa ohjaavat periaatteet ovat kirjoittamattomia, eräänlaista hiljaista tietoa, jotka ohjaavat toimintaa, mutta joiden sisältöjä ei haluta tai ei ole tarpeellista kirjoittaa ulos. Toisaalta on niinkin, että kirjoitettujen sääntöjen keskeinen etu on niiden dokumentoivassa luonteessa, mikä mahdollistaa esimerkiksi organisaation tutkimuksellisen tarkastelun. Edelleen ulkoisen vastuun ja tilivelvollisuuden todentamisen näkökulmasta kirjoitetuilla säännöillä on oma paikkansa.

Kirjoitetuilla ja kirjoittamattomilla säännöillä on monia yhtymäkohtia. Kummatkin rakentuvat organisaation sosiaalisatioprosessien kautta. Yksilöt oppivat "soveliaan", "oikeudenmukaisen" ja "tehokkaan" toiminnan organisaatiosäännöt. Toisaalta kummankin sääntömuodon tavoitteena on ohjata organisaation toimijasuhteita. Kummallakin on tavoitteena rajoittaa yksilön opportunistia, mitä organisaatiossa saa ja on lupa tehdä, ja millainen toimintatapa soveltuu organisaation soveliaan toiminnan koodistoon. Toisaalta erojakin löytyy. Erittäin kirjoitettujen sääntöjen rooli persoonattomina, eksplisiittisinä ja ennakoitavina on tällainen. Mitä monimutkaisempi organisaatio on, sitä todennäköisempää on että kirjoitetut säännöt korvaavat kirjoittamattomia sääntöjä nimenomaan niiden persoonattomuuden ja ennakoitavuuden vuoksi. On toki myös huomattava, että kyseessä on yleinen teoreettinen malli säännöistä. Tiedetään nimittäin esimerkiksi yliopistoympäristöstä että sääntöjen ennakoitavuus voi olla tavoite, ei kuitenkaan aina toteutuva lopputulos. Tämä johtaa kolmeen ongelmaan säännöissä. Ensimmäinen on sääntöjen implementaation ongelma. Säännöt ovat yleisiä, kun taas toiminnalliset tilanteet ovat erityisiä, kontekstuaalisia. Toinen on historiallisen tulinnan ongelma. Mikäli sääntöjärjestelmä toimisi optimaalisesti, tämä edellyttäisi että organisaation toimintaa ohjaavissa säännöissä otettaisiin

parhaalla mahdollisella tavalla huomioon se historia, jolla aiemmat säännöt ovat ohjanneet toimintaa. Sääntöhistorian, kuten minkä tahansa historian, tulkinta ei ole yksiselitteistä. Päinvastoin historiaa tulkitaan hyvinkin erilaisista intresseistä käsin. Kolmas on sääntöjen adaptoitumisen ongelma, jolloin kysytään miten sääntöjärjestelmä voidaan kehittää kulloisiinkin tilanteisiin soveltuvaksi. Teos painottaa suurelta osin juuri tätä näkökulmaa tarkastellen kolmea osa-aluetta: miten sääntöjärjestelmä adaptoituu organisaation historian eri vaiheissa; miten säännöt syntyvät, miten niitä kehitetään ja miten ne poistuvat ("kuolevat")?

LYHYESTI STANFORDIN YLIOPISTOSTA

Teoksen empiirinen kohde on Stanfordin yliopisto, Yhdysvaltojen länsirannikolla Pohjois-Kaliforniassa toimiva monialayliopisto. Sääntöjärjestelmää koskevan tutkimuksen kohteena se on varsin mielenkiintoinen. Se on samalla byrokraattinen organisaatio, tutkimuksen ja opetuksen instituutio, yhteisö, jossa sekoituvat erilaiset arvot, normit ja standardit sekä yritysorganisaatio, joka kilpailee resursseista (s. 29). Yleisesti ottaen amerikkalainen yliopisto on kompleksinen kokonaisuus, jossa ovat edustettuina sekä julkisen organisaation että yritysorganisaation ominaispiirteet.

Tarkastelun ajan jakso on 1891-1987. Stanford perustettiin vuonna 1891 paikallisen aktiivin, Leland Stanfordin suurella myötävaikutuksella. Historiansa aikana se on kasvanut 500 opiskelijan opinahjosta 12524 opiskelijan ja 1335 henkilön monialaiseen yliopistoon, joka jakautuu seitsemään "schooliin", yli 90 laitokseen ja akateemisen opetuksen ohjelmaan. Ensimmäisen 25 vuoden aikana Stanford oli huomattavan paikallinen yliopisto. Stanfordin yhteydet muihin yliopistoihin ja alueen toimijoihin oli vähäistä. Ajanjaksoon osui myös merkittävä luonnonmullistus, maanjäristys vuonna 1906, joka aiheutti merkittävää tuhoa kampuksen samoin kuin koko San Francisco Bayn alueella.

Vähitellen Stanfordin rooli muuttui selkeästi paikallisesta pienimuotoisesta toimijasta kansallisen ja kansainvälisen tutkimusyliopiston suuntaan. Merkittäväksi tekijäksi teoksessa arvioidaan nimenomaan vahva tutkimuksellinen painotus. Erityisesti toisen maailmansodan jälkeen yliopisto laajeni huomattavasti. Aikaan liittyi Yhdysvaltojen

sisällä tapahtunut huomattava painotus korkeakoulutuksen alueella. Muutkin yliopistot laajenivat sekä opiskelijamäärillä että ohjelmien ja tutkimusaktiiviteetin laajuudella mitattuna. 1960-luvun lopun keskeinen vedenjakaja oli opiskelija-aktiivisuus Vietnamin sotaan sekä muihin ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin trendeihin liittyen. Sääntöjärjestelmän kehittymisen kannalta vaihe oli tärkeä, koska monet regulaatiot pohjautuvat tuona aikana tehtyihin päätöksiin ohjata yliopiston opiskelua, opettamista ja tutkimusta.

Nykyään Stanfordin yliopisto on maineikas yliopisto, jonka keskeisenä toimintaperiaatteena on vahva tutkimukseen nojaava oppimisyhteisö. Sillä on myös tärkeä rooli alueen, ns. Piilaakson, aluetaloudellisena moottorina. Stanfordin toiminnan ohjenuorana on ennen muuta vahva tutkimuspainotus, jonka positiivisia sivuvaikutuksia on ollut mahdollista hyödyntää myös aluetalouden kehityksessä. Vertailussa suomalaiseen yliopisto- ja korkeakoulupolitiikkaan Stanfordin merkittävä painotus on sen pyrkimys kytkeä alueen elinkeinoelämä ja toimijat yliopiston toimintaan.

MILLAISIA VASTAUKSIA EMPIRIA ANTAA KYSYMYKSEEN MITEN SÄÄNTÖJÄRJESTELMÄT KEHITTYVÄT

Tarkastelu toteutuu kahden yliopistoa koskevan sääntöjärjestelmän maailmassa: hallinnollisten ja akateemisten sääntöjen. Hallinnolliset säännöt viittaavat suomalaisessa yliopistokeskustelussa tuttuihin "hallinnon" sääntöihin. Ne ovat luonteeltaan proseduraalisia keskushallinnon (tai hallintokeskuksen) luomia sääntöjä, joilla pyritään ohjaamaan yliopiston toimintaa koskevia yleisiä puitteita, kuten yliopiston talouden ohjausta, tilahallintoa, henkilöstöasioita jne. Vastaavasti akateemiset säännöt koskevat mm. opetusohjelmia, tutkintojen sääntelyä, professori- ja muita henkilönimityksiä ja opetusvelvollisuuksia. Stanfordin historian alkuvaiheisiin liittyy tätä koskeva valtasuhteiden muutos. Alkuvaiheissa yliopiston rehtori (ensimmäinen rehtori oli David Starr Jordan) nimitti henkilöt virkoihin samoin kuin laitosten ja ohjelmien johtajat. Hän oli myös puheenjohtajana Akateemisessa neuvostossa. Yliopisto kasvoi ja kehittyi ilman akateemisen yhteisön erityispanosta. Kuitenkin jo 1900-luvun alkuvuosina tapahtui valtasuhteiden muutos akateemisen yhteisön suuntaan.

Uusien hallinnollisten sääntöjen syntyminen havaittiin kytkeytyvän läheisesti ulkoisiin ja sisäisiin ongelmiin, joita organisaatiossa havaitaan ja jotka tulkitaan merkityksellisiksi. Julkisen rahoituksen väheneminen, yliopistoa koskevan regulaation lisääntyminen, opiskelijamäärien lisääntyminen ja uusien ohjelmien ja laitosten perustaminen kaikki ovat olleet Stanfordissa yhteydessä uusien hallinnollisten sääntöjen syntyyn. Akateemisten sääntöjen synty ei ole yhtä kiinteästi sidoksissa näihin ympäristötekijöihin, mutta lainsäädäntömuutokset (luonnollisestikin) lisäävät myös uusia akateemisia sääntöjä.

Sääntöjen muuttuminen eroaa niiden syntyprosessista. Selitys on sääntöjen historiassa eli siinä, että syntyprosessi on luonut säännölle tietyn perusrakenteen, jolloin sääntöjärjestelmän myöhempi kehitys tuo enemmänkin inkrementaalisia muutoksia kuin kokonaisvaltaista uudistamista. Tämä on luonnollisesti jo määritelmään sisään rakennettuakin. Stanfordin tapauksessa liittovaltion tekemät lainsäädännön muutokset ovat vaikuttaneet merkittävästi hallinnollisten sääntöjen muutokseen, ei kuitenkaan akateemisiin sääntöihin. Toisiinsa vuorovaikutussuhteessa olevilla säännöillä on taipumus joutua muutoksen kohteeksi ajallisesti lähekkäin, mikä liittyy regulaattoreiden huomion kiinnittämisen (attention) teoriaan. Käytetään esimerkkinä suomalaisesta yliopistomaailmasta: jos yliopistojen resurssiallokaation järjestelmää muutetaan, on suuri todennäköisyys sille, että myös kustannuslaskentaa koskevat säännöt muuttuvat. Säännöt muodostavat näin ollen eräänlaisen kokonaispaketin, jonka osa-alueiden muutokset liittyvät ajallisesti toisiinsa. Eräs mielenkiintoinen esimerkki on ns. uuden julkisen johtamisen (NPM) malli, jonka puitteissa julkisen sektorin ohjaus- ja johtamisjärjestelmiä on pyritty uudistamaan. Jos tämä kehitys nähdään järjestelmänä, jossa luodaan uusia sääntöjä ja muutetaan aiempia, on ehkä helpompi nähdä yhteydet erilaisten hallinnollisten ja taloudellisten muutosten osalta.

Sääntöjä koskevia havaintoja on luokiteltu erilaisiin "sääntöregiimeihin". Tämän mukaan esimerkiksi mitä enemmän tiettyä sääntöä on muutettu aiemmin, sitä todennäköisempää on, että se on muutoksen kohteena yhä uudelleen. Tämä ilmenee eräänlaisina sääntöjärjestelmän muutoksen kestoosiokeina, kohteina, joiden muuttaminen nousee vuodesta toiseen esille. Vaarallisen lähellä suomalaisessa yliopistojär-

jestelmässä tuntuisi olevan tutkintorakenteen uudistaminen. Toisaalta tässä yhteydessä on huomattava myös tutkimuksen eräs rajoite. Koska säännöt ovat kontekstuaalisia eli liittyvät tiettyyn ongelmaan ja tiettyyn ajankohtaan, yleisten argumenttien rakentaminen on monesti vaikeaa. Tutkintorakenteen uudistaminen, vaikkakin kytkeyty sääntöjen muutoksen ekologiseen rakenteeseen, pyrkii vastaamaan kulloiseenkin ongelmatilanteeseen ja niistä muotoutuviin kehittämissimpulseihin korkeakoulujärjestelmän sisältä ja ulkoa. Joka tapauksessa sääntöjärjestelmää voidaan ajatella myös ekologisen rakenteena. Sääntöjen poistuminen järjestelmästä luo tilaa uusille säännöille. Säännöt siis synnyttävät uusia sääntöjä, ei kuitenkaan eksponentiaalisesti, vaan myös niin että vanhojen sääntöjen häviäminen luo mahdollisuuksia uusille säännöille.

Stanfordissa merkittävä hallinnollisten sääntöjen regiimi alkoi hallinnollisen ohjesäännön luomisesta vuonna 1961. Akateemisten sääntöjen tapauksessa ensimmäinen regiimi perustuu yliopiston perustamiseen. Toinen regiimi alkaa yhdysvaltalaisen yliopistojen voimakkaan kasvun aikana. Jälkimmäisessä säännöt liittyivät entistä enemmän yliopiston henkilökunnan toimintaan aiemman opiskelijatoiminnan sääntelyn sijaan. Kaiken kaikkiaan regiimit rakentavat omat erityiset sääntöjärjestelmänsä. Ne luovat uusia ja muokkaavat aiempia sääntöjä nähdessä uudenlaisia ongelmia aiemmissä säännöissä. Sääntöjen ja "todellisuuden" välillä voi olla siis regiimin kannalta erityisiä ongelmia.

Mielenkiintoisia havaintoja tehdään tarkasteltaessa organisaatiomuuttujien suhdetta sääntöihin. Organisaation kasvulla ei ole suoranaista yhteyttä sääntöjen määrän kehittymiseen. Näin ollen perinteinen ajatus siitä, että isoissa organisaatioissa säännöt ovat tapa hallita organisaation kompleksisuutta ja että "isot ovat byrokraattisia" laajoine sääntöjärjestelmineen, ei saa varauksetonta vahvistusta tutkimuksen tuloksista. Tutkijoiden argumentti onkin, että aiemmissä tutkimuksissa on voitu sekoittaa organisaation kokoelementti ja sääntöjärjestelmän historiallinen elementti, eräänlainen tasovaikutuksen elementti. Toisaalta regiimin iällä on merkittävä vaikutus. Sääntöjä luovat tahot organisaatiossa pitävät oman regiiminsä aikana muotoutuneita sääntöjä järkevinä. Niin ollen tietyn regiimin aikana uusien sääntöjen rakentaminen ja aiempien uudistaminen on vähäisempää kuin

jos regiimi kokonaisuudessaan muuttuu.

Stanfordissa uusien sääntöjen synty ylittää vanhojen sääntöjen häviämisen. Tässä mielessä sen sääntöjärjestelmä on laajentuva organismi. Vaikkakin sääntöjen synty kasvaa organisaation adaptoituessa muuttuviin olosuhteisiin ja uusiin ongelmiin, sääntöjärjestelmän kasvu ei ole eksponentiaalista. Tällä perusteella organisaation laajeneminen ja kompleksisuuden asteen kasvaminen ei olisi byrokraatisoitumista usein ymmärrettävässä mielessä. Säännöt eivät tutkijoiden mukaan ole alati kasvava ja laajeneva prosessi, vaan historiallisesti kehittyvä oppimisprosessi. Ei ole siis olemassa lainalaisuutta, että suuret organisaatiot historiansa perusteella ovat määritelmällisesti täynnä "turhia" sääntöjä, vaan ne myös oppivat rakentamaan ja kehittämään sääntöjä mukauttaen niitä toimintansa kulloisiinkin olosuhteisiin.

Organisaatio oppii toimimaan tietyn sääntöjärjestelmän olosuhteissa. Samalla tavoin kuin se kehittää kompetenssiaan esimerkiksi uuden teknologian hyödyntämisessä, se kehittää osaamistaan toimimiselle sääntöjärjestelmässä. Esimerkiksi suomalaiset yliopistot ovat kehittäneet kompetenssiaan tulostausjärjestelmässä vahvistamalla 1990-luvun aikana merkittävästi tutkintojen tuotantoa. Tällä on luonnollisesti myös monia sivuvaikutuksia, joista osa on positiivisia ja osa negatiivisia.

Mikä sitten voisi olla optimaalinen sääntöjärjestelmä? Tutkimus ei anna tähän vastausta, vaikkakin spekuloi ajatuksella. Kustannusten ja hyötyjen kalkylointi tällä alueella on paljolti sidoksissa erilaisiin näkemyksiin tulevaisuudesta ja aikakäsityksestä yleensä. Tätä taustaa vasten ja tämän laajenuksena teos myös kritisoi ajatusta, että sääntöjärjestelmän kehittyminen edesautaisi organisaatiota kohden rationaalisia toimintamalleja. Teoksessa useat tekijät nostavat esille kriittisiä huomioita tämän suhteen. Sääntöjärjestelmän itseregulaatio, sääntöihin liittyvä oppimisen dynamiikka, ongelmien generointiprosessit, huomion kiinnittämisen ongelmat ja sääntöjärjestelmän ekologia vähentävät selitysvoimaa argumentissa, jonka mukaan säännöt ovat pelkästään rationaalisen suunnittelun tuotteita tai optimaalista mukautumista ympäristöllisiin olosuhteisiin.

LOPUKSI

Yleisellä tasolla teos houkuttelee pohtimaan erityisesti kahta näkökulmaa. Ensiksi, meto-

dologisesti teos valottaa moninaisuutta, jolla tapaustutkimusta on mahdollista tehdä. Ajankoh- taiskeskustelussa tapaustutkimus yhdistetään monesti virheellisestikin "laadulliseen" analyysi- tapaan. Ikään kuin tapaustutkimus olisi luonnolli- nen peruste sille, että tutkimuksen metodiikassa olisi noudatettava kvalitatiivista lähestymistapaa. Teoksen metodiikka noudattelee täysin toisen- laista strategiaa. Onkin kiinnitettävä huomiota siihen, että teoksessa tapaus määrittänyt tutkimus- kohteen, ei tutkimuksen metodiikan kautta. Toisin sanoen, empiirisesti yhden tapauksen tutkimuk- sessa voidaan noudattaa tilastollisia menetelmiä, regressioanalyysia yms., mikäli havaintoyksikkö- jen määrää kasvatetaan ajallisesti. Näin ollen case-analyysi ei itsessään määritä tutkimuksen metodisia valintoja.

Toisaalta teos nostaa mielenkiintoisella tavalla esille yhteyden sääntöjärjestelmän ja oppimisen välisen kytkennän. Kirjoitetuilla säännöillä on erityinen merkitys organisaation oppimiselle nimen- omaan niiden historiaa kirjoittavan luonteen vuoksi. Toisaalta teos tunnistaa useita rajoitteita, joita sääntöjärjestelmä asettaa organisaation oppimisen teknologioille. Sääntöhistorian puut- teellinen tulkinta, sääntöjärjestelmän lyhytnäköi- syys ja sääntöjen puutteellinen kyky ymmärtää organisaation moninaisuutta ja variaatiota teke- vät niistä rajoittuneen oppimisen instrumentin. Erityisesti mikäli sääntöjärjestelmän tulkinnoissa ei huomioida niiden historiallista ja kontekstuaa- lista elementtiä, on mahdollista, että organisaatio pyrkii rakentamaan kompetenssiaan ja oppimis- taan vain olemassa olevien sääntöjen mukaisesti ymmärtämättä oppimisen ja sääntöjen välistä dynamiikkaa.

Jarmo Vakkuri

KIRJALLISUUS

- March, James G. (1994). *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen*. New York: The Free Press.
- March, James G. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.