

# Julkisten ja yksityisten organisaatioiden myytit

Jari Vuori

## THE MYTHS OF THE PUBLIC ORGANIZATION AND THE PRIVATE ORGANIZATION

The aim of the article was to study the significance of myth in the light of public and private organizations. The myths in both public and private organizations are produced by the media, the public image and researchers. In conclusion, the stereotypical image of the lazy, uncaring bureaucrat may have little basis in reality. The public may simply tend to be more aware of irresponsible public organizations because »open government» allows us to scrutinize the public sector much more thoroughly than the private sector. In addition, a vicious circle has been formed as long as the public organization efficiency is defined by the private organization and vice versa.

Harmful myths about public and private organizations need to be dispelled in order to define the concepts of public and private organization properly. Especially, more comparative research in these questions is required before it will be possible to develop a more complete understanding of the differences between public and private sector.

**Keywords:** myth, public and private organization, comparison.

Jari Vuori, Lic. Admin. Sci. Research Assistant, The Academy of Finland, Faculty of Social Sciences, University of Vaasa, P. O. Box 700, FIN-65101 Vaasa, Finland.

### 1. JOHDANTO

Tarkastelen tässä artikkelissa julkisen ja yksityisen sektorin eroihin, luonteeseen ja vertailuun liittyviä myyttejä. Suomalaisessa hallinnon tutkimuksessa myyttien merkityksestä on kirjoitettu varsin vähän. Suunnitteluun liittyen myyttejä ja rituaaleja on tutkittu jonkin verran 1980-luvulla (Broms – Gahmberg 1985, Summa 1989) ja viime vuosina on ilmestyneet joitakin aihetta koskevia 'puolittieteellisiä' julkaisuja (Broms – Paavola 1991; Harisalo – Iivonen 1993).

Pääosin myyttien tutkimus on sijoittunut organisaatiokulttuuritutkimuksen alueelle. Myyttien merkitystä on tarkasteltu eri organisaatiokulttuu-

risuuntausten pohjalta mm. semiotiikan, ja niille on annettu toisistaan poikkeavia hallinnollisia merkityksiä (ks. esim. Broms – Gahmberg 1983; Martin – Powers 1983; Pandy 1983; Scheid – Cook 1988).

Tutkin tässä artikkelissa miten myytit vaikeuttavat julkisten ja yksityisten organisaatioiden määrittelyä ja luovat niiden arkitodellisuudesta mielikuvia, joiden muuttuminen on hidasta. Myytit eivät 'elä' reaaliajassa, vaan vahvistavat menneisyydessä merkittäviksi nousseita tekijöitä. Jos esim. vuosikymmenet on korostettu kaiken julkisen palvelutoiminnan maksuttomuutta, maksullisuuden ymmärtäminen vaikeutuu siitä syystä, että se on historiallisesti ristiriidassa julkinen – käsitteen kanssa. Yksityisen palvelutoiminnan hyvyttä eivät kumoa edes huonot kokemukset, koska ihminen 'omistaa' mielestään yksityisesti vain hyviä asioita. Palvelumaksu on ikäänkuin 'rikos' menneitä sukupolvia ja heidän mahdollisesti edustamaansa ideologiaa kohtaan ja yritystoimintaa kritisoiva henkilö leimautuu poliittisesti tai koetaan länsimaisen kulttuurin perusarvojen epäilijäksi.

Näin ollen myytit välittävät kansalle mm. yksinkertaistettuja ja yleistäviä merkityksiä julkisen hallinnon ja yritystoiminnan monimerkityksestä todellisuudesta. Kansalaisen on helpompi ymmärtää julkisen ja yksityisen sektorin toimintaa, jos hän voi lokeroida niiden merkityksen. Vaikka julkisen sektorin henkilöstön tilannetta olisi viime vuosien tuloksellisuus- ja säästövaatimusten myötä olennaisesti muutettu, mielikuva 'joutilaasta virkamiehestä' ei ole kadonnut. Toisaalta pienyrityttöyteen liitetään runsaasti myönteisiä mielikuvia, vaikka realistiset edellytykset menestyä 'markkinoiden institutionaalisisessa tyhjiössä' olisivat huomattavasti ankeammat. Kuva julkisten ja yksityisten organisaatioiden todellisuudesta ei tarkennu luomalla abstrakteja, optimaalisia tai

pessimistisiä mielikuvia niiden toiminnasta. Ihmiset eivät omaksu arkitodellisuutensa tieteellisiä tutkimuksia, vaan vahvistavat myyttisiä käsityksiä ja omaa todellisuutta sektorien välisistä eroista ja tarkoituksesta. Nämä myytit eivät ole luonnollisesti täysin perättömiä. On selvää, että esim. vastavalmistunut nuori lääkäri ei voi tarjota samaa palvelua kuin erikoislääkäri, mutta tämä ei tarkoita sitä, että kaikki terveyskeskuslääkärit olisivat epäpäteviä »konitohtoreita». Jos taas samaan terveyskeskukseen kasaantuu liiaksi vastavalmistuneita lääkäreitä ongelma on hallinnollinen, johon terveyskeskuksen johdon tulisi puuttua.

Joka tapauksessa tiede on tämän arkitodellisuuden tuottaman tiedon edessä niin voimaton, etteivät edes käsitteet ole selkiytyneet. Käsitelmäärittelyn tarvetta tällä alueella kuvaa esim. Baldwinin (1990, 6) tutkimustulos, jonka mukaan 60 tutkimuksesta vain kahdeksassa on tarkoin määritelty, mitä julkisella ja yksityisellä sektorilla ymmärretään. Lisäksi yli puolessa tutkimuksista hypoteesit on rakennettu stereotyyppisten käsitysten varaan julkisen ja yksityisen sektorin henkilöstön tehokkuudesta, sitoutumisesta, motivaatiosta jne. (Ks. myös Fottler – Townsend 1977; Dalfour – Wechster 1990; Moore 1991, Vuori 1993)

Julkisten ja yksityisten organisaatioiden todellisuuden kartoittamiseksi tarvitaan vertailevaa tutkimusta, jossa yhdistyy mm. julkis- ja yritys-hallinnon tuottama tietämys. Varsin selvästi voidaan havaita, että julkisten ja yksityisten organisaatioiden vertailu tuottaa poikkeuksellisia tuloksia. Viimeisen kahdenkymmen vuoden aikana on havaittu, että vertailututkimukset kumoavat julkista ja yksityistä sektoria koskevaa myyttisyyttä. (ks. esim. Guyot 1962; Buchanan 1975; Newstrom – Reif – Moncka 1975; Fottler – Townsend 1977; Gold 1982; Hammer – Tassel 1983; Rainey 1983; Baldwin 1984; Solomon 1985; Steel – Lovrich 1987; Perry – Rainey 1988; Balfour – Wechsler 1990; Baldwin 1991, Vuori 1993).

## 2. HALLINTOTIEDE JULKISHALLINTONA JA YRITYSHALLINTONA

Julkisen ja yksityisen sektorin erot ovat enemmän mielikuvien ja uskomusten kuin tutkimusten tulosta. Esim. puhtaasti yksityistä terveydenhuoltoa on Suomessa verraten vähän, koska tavalla tai toisella valtion ja erityisesti kuntien osuus näkyy niiden toiminnassa (ks. esim. Kokko – Lehto 1993). Tieteenalakohtaisesti sekä julkis- että

yrityshallinnon tutkijat ovat 'linnoittautuneet nor-sunluutorneihinsa' kykenemättä aitoon tieteiden väliseen keskusteluun. Keskustelun käynnistämisen estäneenä ovat olleet mm. hallinto- ja kauppatieteissä omaksutut erilaiset poliittisideologiset näkökannat. On ihmeteltävä, miksi ei Herbert Simonin (1979) julkisen ja yksityisen sektorin ylittävä tarkastelunäkökulma ole muodostunut omaksi yritys- ja julkishallinnon yhdistäväksi hallintotieteeksi. Päinvastoin kehitys näyttää edelleen menevän siihen suuntaan, että hallintotiede eriytyy tutkimuskohteensa mukaisesti myös oppituoliksi (vrt. esim. terveydenhuollon hallinto). Loppujen lopuksi ihmisten kyky saada asiat tehdyiksi ja asiakas tyytyväiseksi, ei muutu oli sitten kyse virastosta tai yrityksestä. Viraston ja yrityksen toimintaympäristöt saattavat erota toisistaan merkittävästikin, mutta jos nämä erottavat tekijät vakioidaan jäljelle jää 'puhdas' hallinto. Objektiivisesti on äärimmäisen vaikeata tarkasti sanoa, paljonko kilpailijat ohjaavat yritystä ja säännöt ohjaavat virastoa.

Jos hallinnollisen tiedon yhdistämistä ei ole kyetty tekemään tutkimuksen piirissä, ei siihen ole kyetty myöskään käytännössä. Julkinen sektori on hakenut tuottamattomuutensa oikeutusta vetoamalla suureen kokoonsa ja poliittisen päätöksenteon hitauteen. Yksityistämistä ei ole toteutettu edes siellä, missä se olisi ollut mahdollista. Toisaalta julkisen sektorin erityisluonteesta tietämättömät ovat sokeasti väittäneet yksityistämisen olevan ratkaisu julkisen sektorin tehottomuuteen. Yksipuolinen yksityistämisaattelu on johtanut mm. Iso-Britanniassa odottamattomiin ongelmiin, joita suomalaisten tulisi nyt tarkoin analysoida (ks. esim. Lewis 1993a, 1993b). Suomalainen julkinen sektori tarvitsee uudistuksia, mutta uudistusten toteutuminen edellyttää suomalaisilta kykyä irtautua ajattelua kaventavasta vaihtoehdottomuudesta. Usein unohdetaan, että esim. väite yksityisen sektorin tehokkuudesta julkiseen sektoriin nähden on myytti. Yksityinen sektori nimittäin määrittelee tehokkuutensa yritysten tarpeisiin luoduin kriteerein. Näin yritys on aina tehokas suhteessa virastoon, ja saa samalla perustelun tehottomaan toimintaansa (ks. Charniawska 1985; Vuori 1993, 101).

Kun esimerkiksi julkisten terveydenhuolto-organisaatioiden puolestapuhujat ovat perustelleet omia näkemyksiään epäitekkyydellä ja hyvinvointiulottuvuudella, niin yksityisten terveydenhuolto-organisaatioiden asemaa on puolestaan vaadittu parannettavaksi tehokkuuden ja kansalaisten valinnanvapauden nimissä. Asialliset, eturistiriidattomat ja tieteelliset kannanotot ovat ol-

leet harvinaisia. Todellisuudessa sekä julkisen että yksityisen sektorin edustajat ovat puolustaneet omia näkemyksiään yhtä vankkumattomasti kuin tutkijat, jotka eivät ole uskaltaneet tunnustaa oman tietonsa ja paradigmansa rajallisuutta. Myytti virkamiehen tehostomuudesta on levinnyt kansan keskuudessa yhtä laajasti kuin myytti yrittäjän rikastumisesta. Stereotyyppien suosio perustuu siihen, että ne antavat oikeuden lokeroida ihmisen; ne säästävät vaivan kohdata ihmisen ihmisenä ja monimutkaisena todellisuuden epävarman luonteen. Tämän stereotyyppisen ajattelun varjoo jäävät jopa ne tutkimustulokset, joissa esim. julkisen sektorin työntekijöiden motivaation on todettu olevan korkeampi kuin yksityisten (ks. Baldwin 1990, 20; Steel – Warner 1990, 4).

### 3. KUVITeltu ASIAntuntemus Julkisten ja Yksityisten Organisaatioiden eroista

Julkisten ja yksityisten organisaatioiden eroista ei ole tehty juurikaan hallintotieteellisiä vertailututkimuksia Suomessa (ks. Vuori 1993). Yhdysvalloissa on julkisten ja yksityisten organisaatioiden vertailua tehty parinkymmenen vuoden ajan. Tutkimusten tulokset osoittavat mm. , että mielikuvalla laiskasta byrokraatista ei löydy näyttöä (ks. esim Baldwin 1984, 86). Mielikuva vahvistuu, koska mm. julkisen sektorin tehostomuus on yksityistä sektoria enemmän lehdistön valtavissa. Julkinen sektori ei henkilöidy samalla tavoin kuin yksityinen sektori, joten lehdistön riski joutua oikeudelliseen vastuuseen on myös pienempi. Tutkimukset osoittavat, että työmotivaatio voi itseasiassa olla korkeampi virastossa kuin yrityksessä (Baldwin 1990; Steel – Warner 1990, Rainey 1983). Lisäksi yksityisen organisaation työntekijä voi kohottaa motivaatiotaan uskomaalla olevansa taloudellisesti paremmassa tilanteessa kuin kollega julkisessa organisaatiossa. Toisaalta väite siitä, etteivätkö julkisen organisaation johtajat voisi eritellä alaistensa työtä ja palkita erikseen parhaiten työstään suorituvia on myös myytti. Tämä väite on samankaltainen kuin väite siitä, että hyvinvointi edellyttää kaikissa tilanteissa julkisia palveluja. Julkisten organisaatioiden johtajat piiloutuvat vain lainsäädännön taakse välttyäkseen epämiellyttävältä suoritusarvioinnilta ja hallinnon kehittämiseltä. Arviointi ja kehittäminen saattaisivat nimittäin johtaa oman työtehtävän lakkauttamiseen tai ainakin merkittäviin muutoksiin sen sisällössä. Niin ikään mitä

suurempi organisaatio on kyseessä, sitä varmemmin siitä löytyy myös tarpeetonta byrokratiaa. Byrokratia ei ole sidottu siihen, onko kyseessä julkinen vai yksityinen organisaatio. Tuore yhdysvaltainen vertailututkimus osoittaa, että julkisen organisaation työntekijät haluavat yksityisen organisaation etuja mm. parempaa palkkaa, kun taas yksityisen organisaation työntekijät haluavat mm. julkisen organisaation turvallista työsuhdetta. Todellisuudessa organisaatiot eivät motivaatitasoltaan eronneet toisistaan merkittävästi, vaan työntekijöiden käsitykset sektorien välisistä eroista työpaikkoina perustuivat myyttiin, jota voisi kuvata vanhalla kliseellä: ruoho on aina aidan toisella puolella vihreämpää. (ks. Maidani 1991, Vuori 1993).

Julkisen ja yksityisen sektorin ydinongelma on ennen kaikkea se, että molemmat sektorit joutuvat asemansa säilyttääkseen tukemaan myös niitä myyttisiä rakenteita, joista haluaisivat päästä eroon. Bozemanin (1987, 2) mukaan olisi äärimmäisen hedelmällistä arvioida, ovatko esim. yksityissektorin johtamistekniikat edes siirrettävissä julkiselle sektorille. Etenekin tähän seikkaan on kiinnitetty varsin vähän huomiota vertailututkimuksissa. Yleensä yritystoiminnan kriteerien soveltavuutta julkisiin organisaatioihin on pidetty itsestäänselvytenä (vrt. Charniawska 1985). Julkisia varoja on käytetty mittavasti esim. siihen, että tulosjohtaminen omaksuttaisiin julkiselle sektorille. Usein ei ole kuitenkaan riittävästi pohdittu ovatko liiketaloudellinen tuottavuus tai kannattavuus sittenkään riittäviä tuloksellisuuden kriteereitä julkisessa palvelutoiminnassa (vrt. Lumijärvi 1990, 106). Suurin osa julkisen ja yksityisen sektorin vertailututkimuksista näyttää keskittyvän yksinomaan organisaatioiden välillä havaittujen erojen kuvaamiseen. Tutkimuksissa ei perehdytä syvällisesti siihen, mistä erot syntyvät. Mielenkiintoista on myös tässä yhteydessä havaita, että Pohjoismaihin ei ole erityisestä kulttuuritaustastaan huolimatta syntynyt ns. skandinaavista organisaatioteoriaa. Pääosin organisaatioteoriat ovat omaksuttu amerikkalaisen kulttuurin piiristä. Siitä kuinka adekvaatteja ne ovat Pohjoismaissa ei ole juurikaan keskusteltu, vaikka tehdyt tutkimukset antaisivat tähän selvät edellytykset esim. motivaation osalta (ks. Hofstede 1984).

Julkisten ja yksityisten organisaatioiden erojen ylläpitäminen on myös julkishallinnon ja yrityshallinnon tieteenalojen edustajien intressien mukaisista. Käsitykset, joissa julkishallinto ja yrityshallinto olisivat yhdistetty hallintotieteeksi ovat harvinaisia. Salminen (1993, 22–24) avaa keskustelun tällä alueella. Hän käyttää julkis- ja yrityshal-

linnon yläkäsitteenä hallintotiedettä. Ajatus oppitueleja yhdistävästä hallintotieteestä on oikean suuntainen, vaikka se vaatisikin vielä pidemmälle menevän perustelun kuin Salminen on esittänyt. Jaottelua voitaisiin perustella mm. sillä, ettei kyky saada asioita tehdyksi ja palvelu responsiiviseksi ole sidottu siihen, onko kyseessä julkinen vai yksityinen organisaatio. Erottelun julkisen ja yrityshallintoon voisi tehdä sillä perusteella, että voiton maksimointi ei kuulu julkishallinnon piiriin, mutta nähdäkseni tällöin onkin kyse jo taloustieteen, ei hallintotieteen jaottelusta. Vaikeampi jaottelukysymys syntyy sen sijaan siitä, onko julkisten organisaatioiden lainsäädännöllisiin raaimeihin kohdistuva tutkimus hallinto- vai oikeustiedettä. On myös kysyttävä, miksi valtiotieteen hallinto-oppi ei ole hallintotiedettä, vaan hallintooppia. Joka tapauksessa yksistään hallintotiede julkisen ja yrityshallintotieteiden äitinä mahdollistaisi julkisen ja yksityisen sektorin paremman määrittelyn eri tietopohjien yhdistyessä hedelmällisellä tavalla.

#### 4. JULKINEN ORGANISAATIO OIKEUTTAA TOIMINTANSA YKSITYISELLÄ JA PÄINVASTOIN

Julkisen organisaation johtajat vetäytyvät vaikeiden ongelmien edessä erilaisten myyttien taakse varjellakseen omaa asemaansa ja välttyäkseen esim. todellisilta tehokkuusarvioinneilta. Byrokatiasta tulee ase oman aseman puolustamisessa. Monet johtajat eivät välttämättä käytä esim. palkkiojärjestelmiä, vaikka niihin olisi mahdollisuus. Tämä on ainakin Yhdysvalloissa havaittu keskeiseksi ongelmaksi. Toisaalta julkiset organisaatiot eivät ole suinkaan yksin epäonnistuneet uudistuksissaan, mutta lehdistöä ei kiinnosta tuoda esille onnistumisia yhtä painokkaasti. (Ks. Lemonias – Woosley 1979; Rainey 1979). Kun lehdistö ei tiedota julkishallinnon henkilöstön 'onnistumisen kokemuksia', ja kun lainsäädäntö muuttuu välineestä tavoitteeksi, virkamiehen mahdollisuus paeta omaa vastuuta ja kipeitä päätöksiä tulee houkuttelevammaksi kuin itsensä alttiiksi paneminen työssä. Seurauksena voi olla, että mitä korkeampi virkamies sitä tarkemmin hän suojelee itseään varjelemalla oikeuksiaan ja pitäytymällä vain omien työtehtäviensä hoitoon. Rohkea luovuus ei ole enää mahdollista, koska riski joutua yhteiskunnan epäsuosioon kasvaa virka-aseman parantuessa (vrt. Schwartz 1990). Saman dilemman kohtaa tutkija, joka si-

säistää 'objektiivisen' totuuden tutkimuksensa lähtökohdaksi ja sivuuttaa tutkimuksensa tieteenfilosofisten peruskysymysten arvioinnin. »Juuri siihen perustuvat tutkijan ylevä rauha ja jäljittelijän koominen ajatteleamattomuus» kuten Kierkegaard (1992, 40) huomauttaa. Asemaansa suojeleva virkamies pelkää tehokkuusarviointeja yhtä paljon kuin jäljittelyllä asemansa saavuttanut tutkija pelkää todellisen tieteellisen kontribuutionsa arviointia.

Toisaalta taas väite siitä, että kaikki ihmiset olisivat toiminnassaan maksimaalisia hyödyntävoittelijoita on myös myytti, erityisesti länsimaiseen kulttuuriin perustuva myytti. Tutkimukset osoittavat, että esim. lääkärit ovat saattaneet luopua täysin yksityispraktiikalla saavutetuista ansioista, koska ovat katsooneet saavansa enemmän hyvää aikaan vapaaehtoistyöllä (ks. esim. Lehter 1983; Perry – Wise 1990, 369; Vuori 1993). Toisaalta julkisen sektorin työntekijät tulkitaan liian usein 'yleisinä hyväntekijöinä', mutta todellisuudessa jokainen on valmis säilyttämään oman asemansa, vaikka siitä luopuminen olisi todellista 'hyväntekoa'. Organisaatioiden toimintaa tarkasteltaessa tulisi aina muistaa, että organisaatiot ovat usein paljon muuta kuin, mitä ne haluaisivat itsestään ulospäin näyttää (Bowles 1991, 338).

Viime aikoina yrittäjyydestä ja yksityistämisestä on tullut 'mantra', jota hokemalla uskotaan edistettävän yrittäjyyttä ja päästävän julkishallinnon ongelmista. Avoin markkinatalous esim. terveydenhuoltosektorilla edellyttäisi Suomessa irtautumista hyvinvointivaltioperiaatteesta (ks. esim. Kokko – Lehto 1993, 99). Todellisuudessa siis yrittäjyyttäkin ei ole avoimesti tuotu esille erilaisine ongelmineen, vaan siihen on liitetty myyttisiä käsityksiä tehokkuudesta ja rikastumisesta. Tuo tehokkuus määritellään nykyään yhä useammin tavalla, joka johtaa itsepetokseen. Yksityisen sektorin määritellesä tehokkuutensa julkiseen sektoriin verrattuna, ei koskaan joudu kohtamaan omaa tehottomuuttaan. Kyse on siitä, että musta määrittelee valkoista ja valkoinen mustaa, mutta todellisuus on jotain aivan muuta 'väriä' (vrt. Charniawska 1985; Morgan 1986, 225–257).

Tällä tavoin yksityisen sektorin toimivuus on aina tehokasta, jos sitä verrataan julkiseen sektoriin. Koska yksityisten ja julkisten organisaatioiden määrittely on vaikeaa, mutta niihin kohdistuneet mielikuvat ovat selkeästi jaettavissa 'yksityiseen-hyvään-kalliiseen' ja 'julkisen-huonoon-halpaan', tarvitsee kumpikin toistaan ollakseen merkittävä. Sen enempiä onnistunut yksityistäminen kuin julkisen sektorin pysyttäminenkin ei

ole mahdollista poliittissävytteisessä uudistushengessä, jota varjostavat vääristyneet kuvat molemmista sektoreista. Aina »on nimittäin jokin, joka alati liikuttaa liikkuvia, ja ensimmäinen liikuttaja on itse liikkumaton» (Aristoteles 1990, 73). Tässä tuo liikkumaton on myytti julkisesta ja yksityisestä organisaatiosta. Tämä myytti jakaa myös sektoreita 'joko-tai', ei 'sekä-että' periaatteella.

## 5. ERÄITÄ JULKISTEN JA YKSITYISTEN ORGANISAATIOIDEN MYYTEJÄ

Myytti on peräisin kreikankielen mytologiiasanasta. Kreikankielessä se on alunperin tarkoittanut suullisesti kerrottua tai kirjoitettua tarinaa, joten tässä mielessä se ei eroa kertomuksesta (Belligham 1990, 6). Tutkijoilla on tapana jakaa mytologiat kolmeen pääluokkaan: tarinoinhin, kansansatuihin ja 'puhtaisiin' myytteihin. 'Puhtaat' myytit liittyvät suoraan uskontoon tai jumaliin. Vaikka kreikkalaiset tekivät esim. Aleksanteri Suuresta tarusankarin, ei mytologia ei ole jäänyt kuitenkaan antiikin ilmiöksi. Belligham (1990, 8) toteaaakin, että 1900-luvulla meillä on 'eläviä legendoja', myyttisiä hahmoja, joissa sekoittuu todellisuuden ja tiedotusvälineiden valheellisen ihannoiva kuva. Toisaalta yleisesti käyttämämme käsitteet ovat saattavat kulkea pitkä tien saadakseen sen merkityksen, mikä sillä nyky-yhteiskunnassa on (vrt. esim. narsismi Narkissos-tarun ja Freudin yhdistelmänä).

Suomalaisen yrittäjät pääsevät julkisuuteen menestyessään, mikä puolestaan luo vääristynyttä kuvaa Suomalaisen yrittäjyyden tilasta. Tässä välitetään samalla suomalaista sankarimyyttiä esim. 'hammasta purevasta, aamusta iltaan raataavasta, itkunsa nielevästä miehestä'. Tämä myytin tunnetuin henkilöitymä on epäilemättä Väinö Linnan Tuntemattoman sotilain Rokka. Syntyä illuusio: mikä on hyväksi yhdelle on hyödyksi kaikille. Menestymisen varjopuolia ei uskalleta tuoda esille, vaikka se olisi ainoa tie todellisen yhteiskuntatilanteen kartoittamiseksi myös yksityisellä sektorilla. Suomalainen mies ymmärtää vain Rokan sankaruuden, ei siihen sisältyvää riskiä. (vrt. Broms 1985, 242–243, 255–259; Bly 1993, 13–17).

Myyttien piilevyys puolestaan johtuu mm. siitä, että jos yritysjohtajat puhuisivat myyttisestä ajattelustaan avoimesti, »merkitsisi tämä ettei kukaan ottaisi heitä vakavasti» (Broms – Gahmberg 1985, 238). Niinkin harmiton seikka kuin ihmisen tapa suojautua epäonnistumiselta »koputtamalla

kolmesti puuta» on itse asiassa varsin globaali ilmiö. Ja samalla merkki ihmisten symbolisesta yhteydestä luontoon, joka saa nykypäivänä mitä ihmeellisempiä muotoja (ks. Jung 1990, 93–95; Virtanen 1994). Vastaavasti julkisen sektorin epäkohtien korostaminen puolestaan luo yksityisen sektorin edustajille vääranlaisen todellisuuskuvan omasta tilanteesta. Osittain oikeassa oleva tiedot julkisen sektorin tilasta muuttuvat hyvin herkästi arkiuskomukseksi, jopa myyiksi länsimaisen kulttuurin yksilöllisyyttä ja intimitteettiä korostavassa toimintaympäristössä. Myytit ja uskomukset ovat usein kuitenkin niin itsestäänselviä ettei niiden oikeellisuutta kyetä kyseenalaistamaan. Kulttuurin vaikutus on erittäin merkittävä näiden myyttien kehityksessä. Kansainvälisen hallinnon alueella tapahtuvien konfliktien ratkaisussakin saatetaan syyllistyä arkiuskomuksen pohjalta tehtäviin virheisiin: kristitty saattaa kehottaa muslimeja sopimaan riitansa kunnan kristityn tavoin.

Pondy (1983, 157) määrittelee myytit laaja-alaisiksi metaforiksi, jotka »järjestävät tilanteen objektiivisia tosiasioita tilanteeseen osallistuvien henkilöiden mielessä». Myytti ei siis välttämättä merkitse todellisuuden vastaista käsitystä ja siksi sitä ei tulisi organisaatioissaan kytkeä mystisiin. Myytit voivat paljastaa kulttuurisen toiminnan lakeja ja auttaa ymmärtämään organisaatioiden kulttuuria paremmin (ks. tarkemmin Bowles 1989, 407). Usein myytit myös ylläpitävät jatkuvuutta ja välittävät organisaatioiden toiminnalle merkityksen ja järjestyksen (Scheid – Cook 1988, 162). Myyttien voidaan nähdä välittyvän mm. siten, että tietyt organisaation kehittämissä ideat toistuvat organisaatioelämän eri vaiheissa eri sukupolvien aikana. Uudet johtajat saattavat reformoida organisaatioiden perusongelmia samalla tavoin kuin edeltäjänsä. Samoja ongelmia pyritään ratkomaan uusien reformien, mutta todellisuudessa ongelmien sijasta saatetaan korjata edeltäneen sukupolven reformeja, organisaatiokulttuurin mitenkään muuttumatta. Reformit mytologisoivat tällöin vain kulttuuristen ongelmien historiaa, kykenemättä ratkaisemaan niitä. Toisin sanoen myytit helpottavat organisaation jäseniä »johtamaan» organisatorisia ongelmia ja epäselvyyksiä (Scheid – Cook 1988, 163). Scheid – Cook (1988, 166) mukaan terveydenhuollossa termi »myytti» ei välttämättä viittaa mihinkään epätodelliseen, vaan johonkin asiaan, joka luotettavuutta ei enää aseteta kyseenalaiseksi. Scheid – Cook kuvaa kuinka mielisairaaloissa henkilöstön uskomus siitä, että psykoaktiivinen lääkehoito tarjoaa tehokkaan hoidon, toimii merkitystä vä-

littävänä myyttinä. Ylläpitääkseen luottamusta työnsä merkittävyyteen, mielenterveydellisen hoitoalan ammattilaisten täytyy uskoa hoidon tehokkuuteen. Potilaan vaikeaa tilaa yksinkertaistamalla pyritään hallitsemaan työtä ja siihen liittyvää tietoa helpommin. Organisaatiokulttuurin ja -symbolismin tutkimus on osoittanut myös laajemmin tämänkaltaisten ilmiöiden organisaatiosidonnaisuuden (ks. esim. Westerlund-Sjöstrand 1979 Martin – Powers 1981, 93–107; Pandy 1981, 157–167; Hietala 1987 Broms–Paavola 1991).

Viime aikoina julkisuudessa on kirjoitettu siitä, miten erilaisten myyttien tulisi kumoutua, jotta voitaisiin rakentaa jotain todella uutta. Valitettavasti näissä kirjoituksissa on yksipuolisen ohjelmallisesti puolustettu joko yksityistä tai julkista sektoria. Esim. Harisalo ja livonen (1993) tuovat esille joitakin suomalaista yhteiskuntaa koskevia myyttejä. Voi vain ihmetellä, miksi he jättävät kirjoituksestaan pois yksityistä sektoria koskevat myytit, vaikka esimerkkejä olisi ollut saatavilla runsaasti (vrt. Broms – Gahmberg 1985). Harisalon ja livosen kirjoitus sisältää lisäksi loogisen ristiriidan. Jos nimittäin kaikki ihmiset ovat oman hyötynsä rationaalisia maksimoijia, niin miten on mahdollista, että vapaaehtoisorganisaatiota syntyy ylipäänsä. Joissain teoksissa taas vakavasta ilmiöstä on »laskettu leikkiä» tavalla, joka on samalla himmentänyt myytteihin kohdistuvan tutkimuksen merkitystä (ks. esim Broms – Paavola 1991). Tämänkaltaiset 'puolitieteelliset' kirjoitukset eivät kumoa myyttejä objektiivisesti, vaan vahvistavat kirjoittajien edustamia myyttejä.

Julkisen sektorin myyttejä on aina helpompi nostaa esille, mutta erilaiset sankarimyytit kaikesti elävät voimakkaammin yksityisen sektorin puolella kuten tutkijat ovat osoittaneet (ks. Broms – Gahmberg 1985; Morgan 1986). Monikansalliset yritykset tarjoavat tuotemerkkinsä 'toteemieläimiksi' nuorille tulokkaille. Näin osa tulokkaista saadaan helpommin sankarimyytin vangeiksi. Initaatoriittinä näissä yrityksissä toimii haastattelun lisäksi luonnollisesti koeaika ja koeajan palkka. Tulokas, joka selviytyy näistä voi kokea itsensä riittävän 'kypsäksi' organisaation haasteille. Aina joku omaksuu yrityksen omaksi identiteetikseen niin voimakkaasti, että on vaikka valmis kuolemaan yrityksen mukana. Aina osa tulokkaista viehättyy myös siinä määrin yrityksen sankarimyyteistä, edesmenneistä johtajista ja heidän yli-inhimilliseksi kerrotuista kyvyistään, että selittävät heidän itsemurhansakin kunniallisiksi kuolemiksi. Näin yritys synnyttää aina omat oikealla tavalla yksilölliset jälkeläisenä. Julki-

sen sektorin sankarimyytit palautuvat puolestaan yksikertaisuudessaan Suomen valtion edesmenneisiin vahvoin päämiehiin, joita aina yhteiskunnallisen tilanteen horjuessa yritetään 'herättää' henkiin. (ks. Henderson 1991, 110–140; Schwartz 1987; Handy 1986).

Myyttisyyttä löytyy ennen kaikkea julkisen ja yksityisen sektorin eroista. Molempiin sektoreihin liittyy vääränlaista ideologisuutta, joka ihanteellistaa niiden merkitystä. Julkisten ja yksityisten organisaatioiden julkisesta kuvasta voidaan löytää runsaasti institutionalisoituneita myyttejä. Näitä ovat seuraavat:

1. Julkinen organisaatio on aina huonompi kuin yksityinen
2. Jokainen ihminen ajaa omaa etuaan yksityisessä organisaatiossa, kaikki toimivat altruistisesti julkisessa organisaatiossa
3. Julkisen organisaation henkilöstö on moraalittomampaa, koska teot eivät palaudu tiettyyn henkilöön, vaan tuntemattomaan kohteeseen, nimeltä valtio tai kunta
4. Yksityisen organisaation henkilöstö on motivoituneempaa kuin julkisen organisaation
5. Virkamies symbolisoi staattisuutta, kun taas yrittäjä symbolisoi dynaamisuutta, mikä on itsessään arvokas asia
6. Virkamies on 'suojatyöntekijä', koska hän pääsee aina helpommalla kuin yksityisorganisaation työntekijä
7. Virkamiehenä ei voi rikastua koskaan, yrittäjänä rikastuu aina
8. Virkamiesten elinikäiset virat johtavat aina tehottomuuteen, tehotonta yksityissektorin työntekijää uhkaa aina irtisanominen
9. Työn tuottavuus on yksityisessä organisaatiossa parempi kuin julkisessa organisaatiossa
10. Yksityiset organisaatiot vievät parhaan työvoiman paremmilla eduilla
11. Julkinen organisaatio on byrokraattinen, mutta yksityinen ei
12. Julkisen organisaation kustannukset ovat suuremmat kuin yksityisen. (Vuori 1993, 109–110)

Näissä kahdessatoista kohdassa on tuotu kärjekkäästi esille se, minkälaisia myyttisiä käsityksiä ja stereotyyppioita liitetään sekä julkiseen että yksityiseen sektoriin ja niiden työntekijöihin. Tiukasti määritellen Suomesta ei edes löydy 'puhdasta' yksityistä sektoria, koska valtio tukee tavalla tai toisella yksityistä sektoria. Esimerkiksi 'puhdasta' yksityistä terveydenhuoltosektoria löytyy valtiollisen korvaussysteemin vuoksi varsinkin

vähän. Ja kuten hyvin tiedetään valtion tukipolitiikka saattaa kohdentua vain tietyille alueille luoden epäoikeudenmukaisen tilanteen (vrt. suurteollisuuden ja pienyrityttöisyyden vastakkainasettelu, kuntien valtionosuudet, maatalouden erityisasema). Mutta samalla valtion harjoittama tukipolitiikka ylläpitää myyttistä käsitystä siitä kuinka Suomen »tulee elää» metsästä ja vaalia maatalouden perinnettä. Se mitä on tuettu, on itsestään selvästi niin tärkeää, että sitä on tuettava jatkossakin. Näin toteutuu totunnaistuneen toiminnan, instituutioitumisen 'ylivoima' vaihtoehtoja tuottavia tahoja vastaan (ks. Berger – Luckmann 1994, 65–66).

Suomalaisille on luotu myyttisiä käsityksiä siitä, miten siirtyminen yrittäjäksi voisi tarjota tien rikastumiseen, vaikka se todellisuudessa koettaisiin 'pakkotyöllistämiseksi suurella riskillä'. Laki työttömyysturvasta ei esimerkiksi anna selvää kuvaa siitä, miten yrityksen omistavia työntekijöitä tulisi kohdella. Jos heidät rinnastetaan työntekijä-yrittäjiksi voivat seuraukset olla kohtalokkaita: työttömyysvakuutukset on maksettava, mutta työttömyyskorvausta ei ole kuitenkaan saatavissa. Yrittäjäksi siirtyminen kannattaa vasta sitten, kun yhteiskuntapolitiikka, totunnaistunut toiminta muuttuu. On kuitenkin huomattava, ettei julkisten organisaatioiden vähentäminen tai edes saneeraus saa yksin aikaan tätä muutosta, vaikka se sitä edesauttaisi. Lisäksi useissa tapauksissa työvoimakustannukset, kartellit, viennituet ja lukemattomat muut säännökset estävät täydellisen kilpailutilanteen.

Nämä totunnaistuneen toiminnan muodot ovat samalla merkkejä kansallisista myyteistä: mitä enemmän säädöksiä sitä parempi oikeusvaltio, mitä enemmän taloudellista turvallisuutta sitä vähemmän inhimillistä epävarmuutta. Näillä myyteillä yksinkertaistetaan todellisuuden monimutkainen rakenne. Säädöksiä korostava oikeusvaltio on kuitenkin vain oikeuspositivistinen valtio. Klamin (1986, 102) mukaan oikeutta, joka näytetään vain lakien tarkkana noudattamisena ei voi kutsua oikeudenmukaisuudeksi, eikä pitää kovin suurena arvossa. Lakien sijasta tulisi kiinnittää huomio kaiketi siihen, että »jos joku rikkoo sinua vastaan, niin mieti heti huolellisesti mikä käsitys hyvästä ja pahasta sai hänet sen tekemään» (Aurelius 1951, 79). Mitä taas tulee turvallisuuteen, niin siitä esim. Schopenhauer ja Fromm ovat lausuneet varsin kestäviä argumentteja. Schopenhauer (1940, 173) on sitä mieltä, että ulkoisesti hätä ja kärsimys synnyttävät kärsimyksen ja turvallisuuden ja yltäkylläisyys taas ikävystymisen. Onko tämä tulkittava siten, että suomalaisten

kyky sietää psyykkistä epävarmuutta on vain heikentynyt kulttuurisesti juurettoman taloudellisen hyvinvoinnin tavoittelun myötä. Länsimainen kulttuuri ei yksin ole valloittanut organisaatioteoriaa, vaan se näkyy myös merkittävien normatiivisena käsityksenä siitä, että kypsä ihminen on yhteiskunnan valtavirtaa sopeutuva, oli yhteiskunta sitten sairas tai terve. Länsimainen ihminen ja ehkä vielä vähemmän suomalainen ei ole kyennyt ymmärtämään sitä tosiasiaa, että turvallisuudentunteen hankkiminen ei anna valmiutta sietää psyykkistä epävarmuutta joutumatta kohtuuttoman pelon valtaan (Fromm 1972, 204). Taloudellisuus, tuottavuus ja aineelliset arvot ovat nousseet suomalaisilla ehkä tahtomattakin ihmishuuhdetoja ja inhimillistä vuorovaikutusta suurempaan arvoon. Kansallisromanttiset myyttimme ovat välittäneet meille yhteisesti jaettuun merkityksiä ja estäneet näin yhdistämästä kansallisia, henkisiä voimavarojamme infrastruktuuria merkittävästi uudistavalla tavalla.

Organisaatioissa on myös sankarimyyttien lisäksi myyttejä, joiden merkitys välittää henkilöstölle varmuutta työelämästä ja sen merkityksestä. Koska epävarmuuden lähde organisaatioissa on usein epäluottamus vallitsevaa tietoa kohtaan, luovat myytit uskoa ja luottamusta organisaation toimintaan (vrt. Bronsson 1987, 38–39). Toisaalta esim. terveydenhuollon organisaatioissa tuloksellisuusajattelu ei ole yksistään lisännyt sinänsä arvokasta henkilöstön säästämisetietoisuutta, vaan myös kiristänyt työtahtia ja vallan keskittymistä. Tuloksellisuudesta on saattanut kehkeytyä tarina, joka elää omaa elämänsä organisaation sisällä. Tuloksellisuusajattelu on todellisuudessa menoyksiköitä, jotka ovat vastuussa menoista, mutta tulokset tasataan huonommin tuottavien yksiköiden hyväksi. Näin tulosjohtamista voidaan käyttää manipulaatiota, ja tehdä sen varjolla epämiellyttäviäkin asioita ja keskittää valtaa kohtalokkaastikin (esim. tuloksellisuuden johtajat saattavat ohjata resursseja vain oman tutkimuksen piiriin). Ja toisaalta sisäinen yrittäjyys voi siirtää kipeät ongelmat tuloksellisuuden ongelmiksi, mutta samalla lisätä sairaaloiden keskushallinnon valtaa (ks. Kinnunen 1992, 69–70). Lisäksi, jos oletetaan myyttisesti, että julkisen sairaalan henkilöstö ei työskentele yhtä motivoituneesti kuin yksityisen sairaalan henkilöstö, tuloksellisuuden tuottavuusvaatimuksien kiristämiseksi löytyy aina perustelua. Todellisuudessa julkisen terveydenhuollon alueella ihmiset saattavat työskennellä voimiansa ääriarvoilla. Samanaikaisesti yksityisen terveydenhuollon henkilöstömäärässä saattaa olla enemmän liikkumavaraa, mikä puolestaan

mahdollistaa yksilöllisemmän ja responsiivisemmän palvelun toteutumisen.

Eniten ongelmia tuottavat julkisen sektorin henkilöstöön kohdistuvat mielikuvat, joita vahvistetaan mm. edellä mainituin myytein. Kuten Baldwin (1990, 7) toteaa, stereotypia julkisen sektorin ei-motivoituneesta henkilöstöstä herättää mielikuvia ihmisistä, jotka tulevat töihin myöhään, pitävät pitkiä taukoja, lähtevät aikaisin, eivätkä työskentele tehokkaasti. Julkisten organisaatioiden yksityistämisen avulla uskotaan päästävän näistä ongelmista. Kuitenkin yrityksessä saatetaan irtisanoa tunnolliset työntekijät, mutta varjella vastuuntunnotonta 'alkoholistia', koska hän on johtajan sukulainen. Toisaalta valtiojohtoisessa monopoliyrityksessä voidaan tehdä virkanimityksiä oman edun tavoittelun hengessä. Oikeuksien lautamiehet saattavat joutua maksamaan puolueeroa lautamiespalkkioistaan. Pääjohtajaksi voidaan nimetä henkilö, jolla ei ole kokemusta liiketoiminnasta. Vaikka Suomessa on julkisia organisaatioita, joissa poliittinen johto on tarpeeton (vrt. Suomen Pankki, Yleisradio), on ongelmia myös yksityisellä sektorilla. Naiset eivät pääse kyyristään huolimatta aina etenemään johtajiksi yhtä helposti kuin miehet, eikä epäpätevää johtajaa voida irtisanoa, koska hänellä on runsaasti sosiaalisten suhteiden mukanaan tuomaa arvovaltaa (ks. esim. Haavio-Mannila – Jallinoja – Strandell 1984, 16; Morgan 1989, 345–348; Kolb – Bartunek 1992). Niin ikään virastossa saatetaan asiakasta siirrellä henkilöltä toiselle kunnes asiasta vastaavaan päällikköön saadaan yhteys, yksityisessä pankissa tilanne voi olla vielä byrokraattisempi, sillä kapeat vastuualueet saattavat johtaa siihen, ettei asiasta vastaavaa päällikköä tavoiteta lainkaan. Organisaatiopatologia ei siis katoa siirryttäessä virastosta yritykseen, mutta mielikuva sen sisällöstä muuttuu (esim. byrokraatia nimetään viestintäongelmaksi). Näin ollen esim. työmorallittomia ihmisiä löytyy yhtä lailla sekä yksityiseltä kuin julkiselta sektorilta. Inhimillisyyden varjopuolinen ei ole yksin sidottu hallinnollisiin rakenteisiin ja organisaatioon.

Edellä esitettyjä käsityksiä ei saisi nyt tulkita joko julkisen tai yksityisen sektorin puolustukseksi. On myönnettävä, että julkiset organisaatiot eivät ole yleensä tarjonneet hyvin tehdystä työstä erityiskorvausta, joka olisi vastannut yksityisten organisaatioiden tasoa. Lisäksi korvausta ei ole kyetty käyttämään tehokkaan toiminnan lisäämiseen. Tuottavia henkilöitä ei ole palkittu välittömästi, vaan palkannousu ja ylennykset perustuvat usein senioriteettiperiaatteeseen, joten niiden motivoiva voima on ollut marginaalista. (Rai-

ney ym. 1976; Vuori 1993) Kuten tiedämme kannustepalkkaus on tuonut tähän seikkaan jonkinasteista muutosta, mutta samalla uudet ongelmansa. Baldwinin (1980, 81) mukaan julkisilla organisaatioilla ei ole kuitenkaan niin laajaa vapautta räättälöidä palkkausjärjestelmiään kuin yksityisillä organisaatioilla. Tämäkään väite ei tosin pidä välttämättä paikkaansa, vaan sitä voidaan julkisissa organisaatioissa käyttää verukkeena sille, että ei olla halukkaita tai kykeneviä erotteleman ihmisten suorituksia toisistaan (ks. esim. Cacioppe – Mock 1984, 935–936).

## 6. JULKISEN JA YKSITYISEN SAIRAALAN VERTAILU KUMOAA MYYTEJÄ

Julkisen ja yksityisen sektorin uudistamishalussa ei saisi jäädä sen enempää hyvinvointi kuin yksityistämismyyttien kiehtomiksi. Nyt olisi kyettävä aidolla ja luovalla tavalla yhdistämään julkis- ja yrityshallinnon tietämystä julkisen ja yksityisen sektorin tilanteen parantamiseksi. Tähän ei välttämättä löydy halukkuutta, koska julkisen ja yksityisen sektorin intressitahot määrittävät sektorien eroja myyttisten käsitysten, ei tutkitun tiedon pohjalta.

Tehty tutkimus (Vuori 1993) julkisen ja yksityisen sairaalan kulttuurista tuo esille monia seikkoja, jotka kumoavat myyttisiä käsityksiä julkisen ja yksityisen sektorin eroista. Julkisessa sairaalassa on käytetty yksityistä sairaalaa suhteellisesti enemmän erilaisia ulkoisia motivaatiotekijöitä (esim. erilaisia rahallisia kannusteita). Yksityisessä sairaalassa valvonta on osin tiukempaa kuin julkisessa. Tehtävien eriytyminen on viety julkisessa sairaalassa osastoittain pidemmälle, mikä vastaa yleistä kuvaa suurten sairaaloiden toimintokohtaisesta eriytymisestä. Yksityisessä sairaalassa puolestaan henkilöstö liikkuu tarpeen vaatiessa kustannusten säästämiseksi kirurgiselta osastolta sisätautiosastolle ja päinvastoin. Yksityisessä sairaalassa myös pelko työpaikan menettämisestä laskee työmotivaatiota enemmän kuin julkisessa, mutta voi olla samalla ns. negatiivisen työmotivaation lähteenä. Yksityisessä sairaalassa hoitajien tehtävissä näkyy lääketieteellisyttä selvästi enemmän hoidollinen ulottuvuus. Tämä johtuu inhimillisemmän työtahdin lisäksi myös kohteena olevan sairaalan erityisluonteesta. (ks. Vuori 1993, 195–217). Merkillepantavaa oli myös se, että yksityissairaalaa on kyetty johtamaan varsin toimivasti ilman esim. tulospalkkausjärjestelmää. Yksityisen sairaalan johta-



minen on selvästi ulkoista motivaatiota enemmän sisäistä motivaatiota etsivää ja korostavaa.

Olenainen ero julkiseen sairaalan nähden on siinä, että lääkärien valta on rajoitettu vain heidän omaa tehtävää koskeviin päätöksiin. Tämä on aiheuttanut toimitusjohtajan mukaan aivan uusia ongelmia, koska lääkärit eivät ole tottuneet toimimaan 'palkollisina'. Lääkärien vähäinen läsnäolo aiheuttaa osin ongelmia, koska vuorovaikeus jää aina viralliselle tasolle. On tosin huomattava, että samaa ongelmaa ilmenee myös julkisessa sairaalassa lääkärien kaksoisroolien vuoksi. On hyvin ymmärtää miksi vuorovaikeus ja viestintä eivät toimi sairaaloissa, joissa päivittäiset rutinit määräytyvät vuodesta toiseen a) opetussairaalassa vaihtuvien erikoistuvien apulaislääkärien aikataulujen pohjalta, b) perustutkijan ja klinikon työn erityisluonteesta tai c) sekä julkisesta että yksityisestä vastaanottoa pitävien lääkärien mukaan. Ongelmana on kuitenkin se, että julkisten sairaaloiden tulosyksiköiden johtajat ovat itse lääkäreitä, jotka eivät aina välttämättä kykene puuttumaan lääkäreiden työhön. He vetoavat kollegiaaliseen vaihteluvoimaisuutensa silloinkin kun ongelma olisi täysin hallinnollinen, ei lääketieteellinen. Tämä on yksi esimerkki siitä, miten kiitteen myynti ilmenee terveydenhuollossa (ks. Kinnunen–Ruopila –Nousiainen 1991, 132).

Yksityisessä sairaalassa osastonhoitajat ovat tehneet osastojensa talousbudjetit yhdessä toimitusjohtajan kanssa aina 1980-luvun puolivälistä alkaen. Taloudellisuus on koko toiminnassa kulttuurinen itsestäänselvyys, koska sairaalan tulos on suureksi osaksi sidottu hoidettujen potilaiden määrään. Mainoksissa sairaala kuitenkin korostaa myyttistä käsitystä puhtaasta yksityis- palvelustaan. Olenaista on havaita se, että vaikka osastonhoitajien ja toimitusjohtajan välinen yhteistyö on tuonut myös sairaalan johtoa lähemmäksi päivittäistä osaston toimintaa, toivottiin tässä suhteessa vieläkin enemmän osallistumista. Julkinen sairaala on yksityistä isompi ja samalla osa suurempaa sairaalakompleksia, mikä puolestaan aiheuttaa aivan erilaisia viestintäongelmia.

Vaikka julkista ja yksityistä sairaalaa koskevat tulokset eivät olekaan yleistettävissä, niin luovat ne omalta osaltaan kuvaa julkisten ja yksityisten organisaatioiden todellista eroista. Organisaatiokulttuuriset tulokset viittaavat ainakin siihen, että julkisten ja yksityisten organisaatioiden vertailu on välttämätön edellytys sektorien eroja koskevien myyttien verifiointissa ja falsifiointissa.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Julkisen sektorin kasvu on järkyttänyt yhteiskunnallisen tasapainon, etenkin jos kasvua tarkastellaan illustratiivisesti taolaisen filosofian, janin »voiman ja miehekkyyden» ja jinin, »pehmeiden ja naisellisuuden» valossa. Kärjistyneiden yhteiskunnallisten ongelmien edessä suomalainen yhteiskunta on ehkä ollut liian pehmeä tukeutuessaan aina esim. infrastruktuurin menneisyyden merkitystä korostaviin myytteihin. Esimerkiksi suurteollisuuden työllistävyyteen ja hyötyyn, metsä- ja maataloussektorin ensisijaisuuteen. Ilman jinin ja janin tasapainoa ei voi syntyä kuitenkaan yhteiskunnan tasapainoa. On siis huomattava, että janin liiallinen korostaminen ei johda yhtään sen parempaan tilanteeseen, vaan tasapaino järkkyy myös tältä osin. Järkkyminen voi olla kohtalokkaampaa jinin osalta, koska suomalaisessa kulttuurissa korostuu vielä paljolti miehen ja sankarimyytin merkitys.

Tästä syystä suomalaisen hyvinvointivaltion tulevaisuutta hahmotettaessa pitäisi kaikilla tasoilla siirtyä joko-tai ajattelusta sekä-että -ajatteluun, ja samalla tiedostaa myyttien vaikutus. Muutoin tilanne johtaa epä-tieteellisten 'ohjelmajulistusten' lisääntymiseen siitä, miten 'hyvinvointivaltio on holhousvaltio' ja 'minimaalinen valtio hyvyyden perikuvaa'. Yhteiskunnassa on jo nyt tapahtunut hyvinvointivaltion puolustajien ja ja vastustajien leiriytymistä. Hallintotieteellisesti näiden leirien 'puuhastelu' vaikuttaa vähintäänkin naiivilta, toisinaan jopa absurdiilta. Valitettavaa on se, että molempia leirejä edustavat tietyt tutkijat, jotka yhdistävät emootionsa ja poliittisuutensa tieteesseen, ollakseen vakuuttavampia. Ja mikä pahinta, kansalaiset uskovat näitä monimutkaista todellisuutta yksinkertaistavia julistuksia, ja ovat varmoja niiden oikeellisuudesta, koska ne ovat tutkijoiden esittämiä. Näin myytit pysyvät ja vahvistuvat entisestään. *Ensimmäisenä johtopäätöksenä voidaan esittää, että myytit välittävät itsestäänselviä osatotuksia, joiden todenmukaisuutta ei osata kyseenalaistaa, vaan joita media, kansalaiset ja tutkijat käyttävät käsityksiään vahvistavina ideologisina aseina.*

Myyttien kumoaminen on hallintotieteellinen haaste. Jos yksityisen yritystoiminnan puolesta puhujat korostavat yritystoiminnan ensisijaista tärkeyttä, mutta unohtavat julkisen hallinnon, ei synny yhtenäistä kansallista kehitysprosessia, vaan kahtiajakautunut implisiittinen kilpailuasetelma. Sitten kun esimerkiksi julkishallinnon ja yrityshallinnon professoritaso ryhtyy julkaisemaan yhteisjulkaisuja hallintotieteen ongelman ratkai-

semiseksi, saattanee hallintotiede löytää juurensa uudelleen. Mitään tämänkaltaista laajaa yhteistoimintaa ei ole kuitenkaan nähtävissä, joten toistaiseksi julkisten ja yksityisten organisaatioiden myytit eivät kumoudu ainakaan aidon tieteellisen keskustelun seurauksena. Tämä on tietysti ymmärrettävä siltä osin, että sen enempää julkis- ja yrityshallinnon yhdistäviä oppituleja kuin tutkimuslaitoksiaan ei ole riittävästi. Jos tutkijat lisäksi asennoituvat työhönsä välineellisesti, oppituleja tavoittelevasti, julkis- ja yrityshallinnon yhdistävät tutkimukset jäävät myös tulevaisuudessa vähäisiksi. Ongelmana on, että edelleen julkishallinnon ja yrityshallinnon piirissä tehtävä tutkimus uskoo löytävänsä jotain senkaltaista yleisyyttä, joka on vain esim. yrityksille tai virastoille tyypillistä. Todellisuudessa varsinaisia hallinnollisia eroja ei välttämättä olekaan, mutta molempien erityistieteiden näkökulmasta eroja on löydettävä. Tulevaisuudessa myös julkis- ja yrityshallinnon tietämyksen on yhdistyttävä, jotta teoreettiset lähtökohdat julkisten ja yksityisten organisaatioiden vertailuille paranisivat. *Toisena johtopäätöksenä voidaan esittää, että julkisen ja yksityisen sektorin myytit eivät kumoudu, jos julkis- ja yrityshallinnon 'tiedon vaihto' ja vertailu eivät kumuloidu hallintotieteelliseksi tiedoksi.*

Jotta julkisen ja yksityisen sektorin erot tulisivat ymmärretyiksi selkeämmin ja määritellyiksi paremmin, on molempia sektoreita koskevasta myyttisyydestä kyettävä täten irtautumaan. Tämän lisäksi olisi tarkasteltava molempia sektoreita niitä ympäröivän yhteiskunnallisen kulttuurin perspektiivistä. On helppo tuomita suomalaisen hyvinvointivaltion idea englantilaisesta kulttuurista ja Isosta-Britanniasta käsin, mutta vaikeinta on ymmärtää sen ongelmat suomalaisesta kulttuurista käsin. Tätä varten tulisi luoda ns. skandinaavista organisaatioteoriaa pohjoismaisesta hyvinvointivaltioideasta ja siihen liittyvästä ongelmatiikasta käsin. Yhdysvalloista tai Iso-Britanniasta omaksutun organisaatioteorian turvin ei kyetä välttämättä ymmärtämään sitä kulttuurista erityisyyttä, jonka ympäröimänä suomalaiset yritykset ja virastot toimivat. Esimerkiksi suomalainen terveyskeskusjärjestelmä on europalaisittain poikkeuksellinen (ks. Kokko – Lehto 1993, 48–52).

Lisäksi vertailtaessa toimintaa muihin maihin ei aina ymmärretä sitä, että suomalaisia on suhteellisesti vähemmän kuin amerikkalaisia ja englantilaisia. Tämä luo aivan uusia kysymyksiä siitä, miten paljon esim. yksityistäminen todellisuudessa loisi lisää kilpailua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö näiden maiden kehitystä tulisi

seurata esimerkiksi terveydenhuollon uudistuksia pohdittaessa. Päinvastoin, vertailu antaa mahdollisuuden ymmärtämään myös suomalaisen yhteiskunnan erityisyyttä. *Kolmantena johtopäätöksenä voidaan esittää, että myytit julkisista ja yksityisistä organisaatioista ovat ympäröivän kulttuurin tuotteita, joiden ymmärtäminen ja kumoaminen ei onnistu yksin erilaisissa kulttuureissa luotujen teorioiden avulla.*

Julkisten ja yksityisten organisaatioiden määriteltävyys ei ole yksin filosofisesti ja hallintoteoreettisesti epäselvä ja ongelmallinen. Käytännössä julkisen ja yksityisen sektorin määrittelemättömyydestä voi olla kohtalokkaat seuraukset esim. tehtäessä säästöjä alueilla, joiden ontologinen perustakin on enemmän myyttisen kuin tutkitun tiedon varassa. Toisaalta näiden kahden sektorin kuviteltu erilaisuus vie pohjan siltä mahdolliselta yhteistyöltä, joka parhaiten saattaisi tulevaisuudessa palvella kansalaisia. Yhteistyön puutteesta johtuen julkisen ja yksityisen sektorin toiminnassa saattaa olla päällekkäisyyttä, joka voitaisiin poistaa tutkitun tiedon avulla. Jatkuvasti lisääntyvä talouden verkostoituminen lisää luonnollisesti sektorien välistä yhteistyötä, mutta tietojulkisen ja yksityisen erojen madaltumisesta ei välttämättä leviä samassa suhteessa.

Tällä hetkellä on äärimmäisen vaikea määritellä mikä oikeastaan on yksityistä ja julkista sektoria. Toisaalta voitaisiin lähteä myös siitä, ettei määriteltävyyttä tavoiteltaisi, vaan tarkasteltaisiin asiaa esim. palvelukeskeisesti. Näin opittaisiin vähitellen ymmärtämään, ettei olennaista ole se kuka palvelun tuottaa, vaan se vastaako palveluasiakkaan tarpeita. Jos julkisia palveluja ryhdytään muokkaamaan yksityisiksi siitä syystä, että yksityisen oletetaan aina olevan paras vaihtoehto, voi tilanne heikentyä olennaisesti esim. palveluja käyttävän kuntalaisen osalta. Toisaalta jos kuvitellaan, että vain julkisen sektori voi tuottaa hyvinvointia ollaan samassa ongelmatilanteessa. Julkisen sektorin uskotaan useasti tuottavan parhaiten hyvinvointia, mutta todellisuudessa se, mitä tuo hyvinvointi on, ei ole kyetty määrittelemään. Ovatko itseasiassa hyvinvoinnin tavoitteet kuten kohtuullinen elintaso, sosiaaliturva ja viihtyvyys merkinneet korkeaa elintasoa, alhaista sosiaaliturvaa ja aineellista viihtyvyyttä. Yksinäisyys, henkinen epävarmuus, epäsosiaalisuus, itsemurhakuolleisuus eivät ole nähtävästi kuitenkaan vähentyneet samassa suhteessa taloudellisen hyvinvoinnin myötä. *Neljäntenä johtopäätöksenä voidaan esittää, että myyteistä irtautuminen on vaikeaa, jos julkisen ja yksityisen sektorin toimintaa ei tarkastella niitä yhdistävän käsitteistön*

*näkökulmasta, ja jos nuo käsitteet yhdistetään itsestäänselvästi esim. julkisen tai yksityisen sektorin alakäsitteiksi (vrt. esim. hyvinvointi, yrittäjäys).*

Myyttien välittämät merkitykset kilpailevat tieteellisen tiedon kanssa. Esim. tarinat julkisen terveydenhuollon 'konitohtoreista' saavat ihmiset tarkkailemaan julkisen terveydenhuollon epäkoh- tia entistä kriittisemmin tästä näkökulmasta. Valitusta näkökulmasta johtuen kaikki epäkohdat kasaantuvat lääkärin harteille, koska potilaan ymmärtämys kunnallishallinnon budjettiperiaateista on hataraa ellei peräti olematonta. Tarinaan ryhdytään uskomaan, koska myös sitä koskevia 'kokemuksia' karttuu enemmän. Kokemuksia värittävät tieto 'konitohtorien' hyvin perustellusta olemassaolosta. Yksi aloitteleva ja epävarma lääkäri leimaa koko terveyskeskuksen, koska hän on tahtomattaan 'uskomusten vahvistaja'. Näitä uskomuksia ei murena edes se, että useimmilla ihmisillä ei ole välttämättä kokemuksia yksityisen terveydenhuollon tasosta. Sitä paitsi yksityisen terveydenhuollon aiheuttamat komplikaatiot potilaan hoidossa voidaan selittää johtuviksi puutteellisista laitteistosta, ei lääkärin ammattitaidosta.

Tieteellisesti näitä kansalasten uskomuksia on vaikea ryhtyä kumoamaan. Kansalaisille se merkitsisi samaa kuin 'jos pappia pyydetäisiin luopumaan uskostaan'. Koska tieto on hyvin perusteltu uskomus, syntyy kansalaisten yhteisesti jakamista uskomuksista ja tarinoista tietoa, joka tunnetaan laajemmin kuin alueelta tehdyt tutkimukset (vrt. myös journalismin vaikutus). Ja jos ajatellaan julkisen ja yksityisen terveydenhuollon eroa, joudutaan julkisen terveydenhuollon samanarvoisuutta todisteltaessa todistamaan myös, ettei länsimaisen kulttuurin välittämä myytti yksityisyyden ja intimitetin ylivertaisuudesta olekaan välttämättä itsestäänselvyys. Vastaavan todistelun edessä ollaan luonnollisesti pohjoismaisessa hyvinvointivaltiossa yksityistämisen suhteen.

Tieteellisesti kysymys uskomuksen ja tietoa suhteesta on äärimmäisen mielenkiintoinen. Kulttuurisesti tieto on hyvin perusteltu uskomus, mutta tieteellisesti hyvin perusteltu uskomus ei ole kuin osatotuus. Kansalaiset jakavat yhteisesti uskomusten ja tarinoiden välittämiä varmoja ja yksinkertaisia osatotuuksia ilmiöistä. He mieluummin uskovat kuin epäilevät uskonsa kestävyyttä. Näin 'asiantuntijat' jäävät aina myyteistä välittyvän tiedon jalkoihin, yrittäessään todistaa työnsä tärkeyttä. Ja toisinaan 'asiantuntijat' uskovat itsekään enemmän 'tottumukseen' kuin järkeen. *Viidentenä johtopäätöksenä voidaan esittää, että*

*myytti on osatotuus, jonka kansalaiset ja media yleistävät koko totuudeksi ja jonka kumoaminen on mahdollista tutkitun tiedon mytologioituessa tai saadessa ihmiset luopumaan 'uskostaan'.*

Myytillä voi olla myös merkittävä työn merkitystä korostava ulottuvuus, sillä lääkärin ja hoitajan on uskottava kroonikon mahdollisen paranemiseen. Parantumattomasti sairaiden mielekäs hoito muuttuu mielettömäksi työksi ilman merkitystä välittävää myyttiä. Organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta myytin merkitys voi olla täten myös myönteinen. Mutta se voi muuttua myös kielteiseksi ensinnäkin silloin, kun henkilöstö omaksuu organisaatioidenteetin liiaksi omaksi identiteetikseen ja toiseksi silloin, kun henkilöstön ryhtyy uskomaan oman toimintansa perustavan jo saavutettuun menestykseen. Menestyksen muuttuessa itsestäänselvydeksi myös luovuus katoaa esim. tuotantoyrityksissä kohtalokkain seurauksin. *Kuudentena johtopäätöksenä voidaan esittää, ettei myyttiä saisi liian helposti yhdistää mystiikkaan tai irrationalismiin, vaan nähdä se myös ilmiönä, joka auttaa organisaation henkilöstöä rationalisoimaan absurdiutta ja ongelmia joko myönteisin tai kielteisin seurauksin.*

Lopuksi voidaan todeta, että yritystoiminta ja julkinen palvelutuotanto ovat parhaimmillaan toisiaan täydentäviä. Mutta sen kaltainen poliittis-hallinnollinen ohjausjärjestelmä, joka tarjoaa esim. yrittäjyyttä yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuksi 'markkinoiden institutionaalisessa tyhjiössä', syöllistyy epärealistisen yrittäjyyskuvan levittämiseen. Etenkin, jos lainsäädäntö ja valtioliset monopolit asettavat kuitenkin kohtuuttomia esteitä pienyrittäjälle. Näin luodaan länsimaisen kulttuurin perusarvoihin hyvin juurtuvaa myyttiä 'yrittäjyys ilman asiakkaita'. Tämä myytti edustaa julkista ja yksityistä sektoria etäännyttävää ajattelua. Vielä ei ole kovin kauan kulunut siitä ajasta, kun välitettiin myyttiä 'julkinen hyvinvointi ilman yrittäjyyttä'. Kun 1960-luvulla vannottiin julkisen sektorin nimeen, näytetään 1990-luvulla vannovan yksityisen sektorin nimeen. Yhteiskunnalle tästä seuraavaa hyötyä voisi verrata siihen, mitä hyötyä paradigmasta on tiedeyhteisölle. Bohmin ja Beatin (1992, 67) mukaan paradigmaton on ensinäkemältä ilmeistä hyötyä, mutta se vaatii myös hintansa, sillä mieli pysyttelee jäykissä urissaan, jotka syvenevät ajan mittaan, kunnes yksittäinen tutkija ei enää tajua rajallista asemaansa. Lopulta tutkijan on sorruttava väärinpeluuseen säilyttääkseen näkökantansa. Nähtäväksi jää välttyvätkö julkiset ja yksityiset organisaatiot ja niiden edustajat väärinpeluulta, urau-

tumiselta ja eriytymiseltä yhteiskunnan dynaamisuutta heikentäviksi vastavoimien saarekkeiksi. Julkisten ja yksityisten organisaatioiden tulevaisuuden kysymys onkin, osuiko Westermarck (1913, 9) oikeaan todetessaan: »Tottumus ja käsky ovat toisilleen läheisempää sukua kuin niiden järjellisesti tulisi olla».

## LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I.: *Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Tutkimuksen suuntia ja mahdollisuuksia*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-168. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki 1992.
- Aristoteles: *Nikomakhoksen etiikka*. Gaudeamus, Helsinki 1989.
- Aurelius Marcus: *Itsetutkiskeluja*, Wsoy, Helsinki 1951.
- Baldwin, J. N.: *Are we really lazy?* Review of Public Personnel Administration 4 (1984):2, s. 80-89.
- Baldwin, J. N.: *Public vs. private employees: debunking stereotypes*. Review of Public Personnel Administration 11(1991):1-2, s. 1-27.
- Balfour, D.L. - B. Wechsler: *Organizational Commitment: A reconceptualization and empirical test of public-private differences*. Review of Public Personnel Administration 10 (1990):3, s. 23-40.
- Berger P. - Luckmann T.: *Todellisuuden sosiaalinen rakenteistuminen*. Tiedonsosiologinen tutkielma. Gaudeamus, Helsinki 1994.
- Bly, R.: *Rautahannu. Matka miehuuteen*. WSOY, Helsinki 1993.
- Bohm, D. - Peat, D.F.: *Tiede, järjestys ja luovuus*. Gaudeamus, Helsinki 1992.
- Bozeman, B.: *All organizations are public. Bridging Public and Private Organizational Theories*. Jossey - Bass, California 1987.
- Bowles, M.L.: *Myth, Meaning and Work Organization*. The Organization Studies 10(1989): 405-422.
- Bowles, M.L.: *The Organization Shadow*. Organization Studies 12(1991):3, 387-404.
- Broms, H.: *Alkukuvien jäljillä. Kulttuurin semiotikkaa*. WSOY, Helsinki 1985.
- Broms, H. - H. Gahmberg: *Amerikan autoteollisuuden kriisi*, teoksessa Broms, H. Alkukuvien jäljillä. Kulttuurin semiotikkaa. s. 237-244. WSOY, Helsinki 1985.
- Broms, H - H. Gahmberg: *Communication to Self in Organizations and Cultures*. Administrative Science Quarterly 28 (1983):3, s. 482-495.
- Broms, H - V. Paavola: *Tarokkijohtaminen*. WSOY, Helsinki 1991.
- Brunsson, Nils: *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. John Wiley & Sons, New York 1987.
- Buchanan, B.: *Red-tape and service ethic. Some unexpected differences between public and private managers*. Administration and Society 7(1975):6, s. 423-444.
- Cacioppe, R. - P. Mock: *A comparison of the quality of work experience in government and private organizations*. Human Relations 37(1984): 11, s. 923-940.
- Czarniawska, B.: *The ugly sister: on relationship between the private and the public sectors in Sweden*. Scandinavian Journal of Management Studies 2(1985): 2, s. 85-103.
- Gold, K.A.: *Managing for success: A Comparison of the Private and Public Sectors*. Public Administration Review 42 (1982):6, 568-575.
- Guyot, J. F.: *Government bureaucrats are different*. Public Administration Review 22 (1962):3, s. 195-202.
- Fottler, M. D. - N.A. Townsend, N. A.: *Characteristics of Public and Private Personnel Directors*. Public Personnel Management 6 (1977):2, s. 250-258.
- Fromm, E. (1972). *Terve yhteiskunta*. Kirjayhtymä, Helsinki 1972.
- Haavio-Mannila, E - Jallinoja, R. - Strandell, H.: *Perhe, työ ja tunteet. Ristiriitoja ja ratkaisuja*. WSOY, Helsinki 1984.
- Handy, C. : *Antiikin jumalat ja nykyjohtajat*. Rastor, Helsinki 1988.
- Hammer, E. R. - D.V. Tassell (1983). *On the Issue of Public vs. Private Sector Motivation: have the Stereotypes been Debunked?* Public Personnel Management 12 (1983): 3, s. 282-289.
- Harisalo, R. - Iivonen, J.: *Myyttejä suomalaisesta yhteiskunnasta*. Suomen kuvalehti 2.4.1993 nro 13, s. 42-45.
- Henderson J.L.: *Muinaiset myytit ja moderni ihminen*, teoksessa C.G.Jung Symbolit. Piilotajunnan kieli. s. 104-157, Otava, Helsinki 1991.
- Hietala, K: *Yrittäjyyden edistäminen. Myyttejä. Mielikuvia. Asenneilmastoja. Yliopistopaino*, Helsinki 1987.
- Kierkegaard S.: *Päättävä epätieteellinen jälkikirjoitus, filosofian muruihin. Miimis-pateettis-dialektinen kehityelmä, eksistentiaalinen kirjoitelma*. WSOY, Helsinki 1992.
- Kinnunen, J.: *KYSin johtaminen ja kulttuuri muuttuvassa toimintaympäristössä*. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiriin julkaisuja 4. Kuopion yliopistollinen sairaala, Kuopio 1992.
- Klami, H. T.: *Johtatus oikeusteoriaan*. Lakimiesliiton kustannus, Helsinki 1986.
- Kolb, D. M. - J.M. Bartunek: *Hidden Conflict in Organizations. Uncovering Behind -the-Scenes Disputes*. Sage, Newbury Park 1992.
- Kokko S. - Lehto J.: *Mihin suuntaan sosiaali- ja terveydenhuolto? Valtionosuusuudistuksen avaamat mahdollisuudet rahoituskriisin aikakaudella*. Stakes, Raportteja 96, Gummerrus, Jyväskylä 1993.
- Lemonias, P. J. - J.L. Woosley: *Productivity and the Federal Incentive Awards Program*. Gao Review 14 (1979), 31-34.
- Lewis. P.: *From collectivism to individualism: performance pay as a symbol of organizational culture change*. Working paper for 11th SCOS Conference Organizations and Symbols of Transformation. June, Barcelona 1993a.
- Lewis, P.: *Performance-related Pay in Higher Education. Nine lessons ... but no songs of praise*. Education-Traininig 35 (1993b), s. 11-15.
- Lumijärvi, Ismo : *Tuloksellisuuden arvioiminen julkisessa hallinnossa*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia no 133 Hallintotiede 6. Vaasan yliopisto, Vaasa 1990.
- Maidani, E.A.: *Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors*. Public Personnel Management 20 (1991):4, s. 441-448.
- Moore, P. : *Comparison of state and local benefits and private employee benefits*. Public Personnel Management 20 (1991):4, 429-439.
- Morgan G.: *Images of Organization*. Sage, Beverly Hills 1986.

- Morgan G.: *Greative Organization Theory. A Resource Book*. Sage, Newbury Park 1989.
- Newstrom, J. W. - W.E. Reif - R.M. Monczka: *Motivating the Public Employee: Fact vs. Fiction*. Public Personnel Management 5 (1976):21, 67-72.
- Perry, J. L. - Wise, L. R.: *The motivational bases of public service*. Public Administration Review 50 (1990):3, 367-373.
- Perry, J. L. - H.G. Rainey: *The public-private distinction in organization theory: a critique and research strategy*. Academy of Management Review 13 (1988):2, s. 182-201.
- Pondy, L.R.: *The role of metaphors and myths in organizations in organization and the facilitation of change*, teoksessa Organizational Symbolism, toim. Pondy, L. R. - P.J. Frost - G. Morgan, 157-166. Jai Press, Greenwich 1992.
- Rainey, H.G. - R.W. Backoff, R.W. - C.H. Levine : *Comparing public and private organizations*. Public Administration Review 36 (1976): 2, s. 233-244.
- Rainey, H. G.: *Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles*. Administration & Society 15 (1983):2, s. 207-242.
- Salminen, A.: *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Valtion painatuskeskus, Helsinki 1993.
- Scheid-Cook, T. L.: *Mitigating Organizational Contradictions: the Role of Mediatory Myths*. The Journal of Applied Behavioral Science 24 (1988):2, s. 161-171.
- Schwartz H.S.: *Anti-social actions of committed organizational participants: an existential psychoanalytic perspective*. Organization Studies 8 (1987), s. 327-440.
- Schwartz H.S.: *Narcisitic Process and Corporate Decay. The Theory of the Organizational Ideal*. New York, New York Universtiy Press 1990.
- Schopenhauer A.: *Pessimistin elämänviisaus*. WSOY, Helsinki 1940.
- Simon Herbert A.: *Päätöksenteko ja hallinto*. Ekonomia, Weilin+Göös 1979.
- Solomon, E. E.: *Private and public sector managers: an empirical investigation of job characteristics and organizational climate*. Journal of Applied Psychology 71 (1986):2, s. 247-259.
- Steel, B. S. - N.P. Lovrich: *Comparable Worth: The Problematic Politicization of a Public Personnel Issue*. Public Personnel Management 16 (1987):1, s. 23-36.
- Westerlund, G. - Sjöstrand S. E.: *Organizational Myths*. Harper & Row, London 1979.
- Westermarck Edward: *Tapojen historiaa. Kuusi akadeemista esitelmää pitänyt Turussa syksyllä 1911*. Otava, Helsinki 1913.
- Virtanen, Leea: *Arjen uskomukset*. WSOY, Helsinki 1994
- Vuori, J.: *Motivaatio julkisessa ja yksityisessä organisaatiokulttuurissa. Vertaileva tutkimus julkisen ja yksityisen sairaalan henkilöstöstä*. Vaasan yliopiston tutkimuksia 175. Hallintotiede 15. Vaasan yliopisto, Vaasa 1993.