

# Organisaatioiden ihmeellinen maailma

## Katsaus Henry Mintzbergin teokseen "Mintzberg on Management"

Matti Mälkiä\*

---

### INSIDE OUR STRANGE WORLD OF ORGANIZATIONS

An review essay based on Henry Mintzberg book "Mintzberg on Management".

Administrative Studies, vol. 11(1992): 1, 14—23

Article is an review essay, based on Henry Mintzberg's book "Mintzberg on Management" (Mintzberg 1989). Henry Mintzberg is considered to be one of the most important management scholars of today, and the above-mentioned book is valued as important, when one is trying to form a more thorough understanding on his theoretical ideas and basic assumptions. From this perspective the central themes and the main theoretical ideas of the book are identified and reviewed.

During the review an effort is made to place the central themes and ideas of the book on the context of the scientific discussion of the field and on the context of Henry Mintzberg's other publications. Important changes of thought are identified and discussed. This is done especially on the case of Mintzberg's typology of organizations. During the discussion several limitations and difficulties build inside of Mintzberg's theoretical framework are identified and shortly discussed.

Keywords: organizations, organizational theory, Henry Mintzberg, Henry Mintzberg's typology of organizations.

### Tehtävänasettelu

Massachusettsin teknillisessä korkeakoulussa (MIT, Sloan School of Management) vuonna 1968 väitellyt, alunperin insinööritieteellisen peruskoulutuksen saanut Henry Mintzberg kuuluu kiistatta tämän päivän organisaation ja hallinnon tutkijoiden kaikkein terävimpään ja vaikutusvaltaisimpaan kärkeen. Mintzbergin merki-

---

\* Kiitän Hallinnon Tutkimus -lehden anonyymiä arvioijaa saamistani lukuisista rakentavista kommentteista.

tystä kuvaavaa se, että lähes kaikki hänen erillisteoksensa (Mintzberg 1973a; 1979a ja 1983b) sekä useat hänen yksin (erit. Mintzberg 1973b; 1978) tai kolleegoidensa kanssa (esim. Mintzberg, Raisighani & Théorêt 1986) laatimansa kirjoitukset ovat muodostuneet alan merkkitheoksiksi, monet jopa moderneiksi klassikoiksi. Tätä kuvaa esim. se, että kaikki edellä mainitut teokset kuuluvat organisaatiotutkimuksen piirissä 1980-luvun lopulla kaikkein yleisimmin viitattuihin (Mälkiä, julkaisematon aineisto, 1990). Ja vaikka Mintzbergin esittämiä ajatusrakennelmia on myös aika ajoin terävästikin kritisoitu (esim. Eloranta 1990), on niitä samalla pidetty kiistatta oman alansa ja oman aikansa parhaimmiston kuuluvina (emt., 32). Tätä asemaa eivät edes kriitikot ole häneltä pyrkineet riistämään.

Ottaen huomioon Mintzbergin tuotannon merkittävän aseman modernissa hallinnon ja organisaatioiden tutkimuksessa, on perusteltua tutustua lähemmin hänen uusimpaan, 1989 ilmestyneeseen teokseensa "Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations". Kuvaan teoksen johtoaajatuksia ja niiden merkitystä suhteessa Mintzbergin aikaisempaan tuotantoon ja organisaatiotutkimusta koskevaan ajankohtaiseen keskusteluun. Kirjoitukseni on luonteeltaan katsaus-artikkeli Mintzbergin teoksesta ja sen asemasta hänen laajemmassa tuotannossaan.

### Teoksen yleiskuvaus ja rakenne

Uusimmassa teoksessaan Henry Mintzberg (1989) on siirtynyt uuden teoreettisen tiedon muodostuksesta tieteellisen tiedon välittämiseen ja popularisointiin. Teos on käytännön ammattilaisille tarkoitettu kokonaisuus tekijän organisaatiota, johtamista sekä strategista suunnittelua ja päätöksentekoa koskevista ajatuksista. Suoranainen liikkeenjohdon konsulttikirja (tyyppiä "have model, will consult") se

ei kuitenkaan ole.

Tieteellistä ajattelua popularisoivasta luonteestaan johtuen teos sisältää vain vähän uusia, aiemmin julkaisemattomia ideoita. Täten kirjaa ei ole syytä liiaksi rinnastaa Mintzbergin aiempiin, monia uusia teoreettisia ideoita sisältäneisiin perusteoksiin: *The Nature of the Managerial Work* (1973a), *The Structuring of Organizations* (1979a) ja *Power in and Around Organizations* (1983b). Niihin verrattuna tarkasteltavaa teosta on pidettävä välityönä. Se on temaattisesti hajanainen, jopa tempoileva esseekokoelmana, joka on laadittu tekijän lukuisten aikaisemmin julkaistujen ja hänen tieteellistä ajatteluaan kokoavien ja popularisoivien kirjoitusten pohjalta.

Alkuperäisiä kirjoituksia on teoksessa paikoin uusittu ja tiivistetty (erit. pääluvut 1 ja 3). Osin niitä on kirjoitettu jopa kokonaan uudelleen (erit. pääluku 2). Lisäksi kaikki uudelleen julkaistut kirjoitukset on varustettu lyhyillä, alkuperäisten kirjoitusten taustoja ja tematiikkaa valaisevilla johdantoluvuilla. Tieteellisemmin suuntautuneen ja Mintzbergin tuotantoon aiemmin perehtyneen lukijan näkökulmasta nämä jaksot ovat teoksen parasta antia. Varsinkin teoksen ensimmäisen pääluvun artikkelien johdannoissa Mintzberg kuvaa mielenkiintoisesti alkuperäisten kirjoitustensa taustoja ja asemaa hänen ajattelunsa kehityksessä. Täten kirja auttaa muodostamaan kokonaiskuvaa tekijänsä ajatuksista sekä hänen ajattelussaan ja käsitteistöössään tapahtuneista muutoksista.

Kolmiosainen teos sisältää päälukujen lisäksi lyhyen johdannon, hyvän asiahakemiston sekä viitteitä tarkasteltavia kysymyksiä käsitteleviin Mintzbergin laajempiin kirjoituksiin. Mintzbergin tuotantoon perehtymättömälle viitteet tarjoavat erinomaisen lähtökohdan tutkimusmatkalle tekijän käsite- ja ajatusmaailmaan.

## Johtaminen, intuitio ja suunnittelu

Teoksen ensimmäinen pääluku (Part 1: On Management) sisältää viisi kirjoitusta. Ne käsittelevät lähinnä johtamista, suunnittelua ja päätöksentekoa, intuitiota sekä kauppatieteellistä koulutusta. Kolme ensimmäistä ovat esipuheella ja enintään kosmeettisilla muutoksilla varustettuja versioita tekijän aiemmin *Harvard Business Review* -lehdessä julkaisemista artikkeleista. Vain neljäs ja viides kirjoitus ovat uusia.

Ensimmäinen pääluku alkaa kahdella tunnetulla McKinsey palkinnon voittaneella esseel-

lä. "The Managers Job: Folklore and Fact" (1975) ja "Crafting Strategy" (1987). Näistä ensimmäinen sisältää tiivistelmän Mintzbergin väitöskirjassaan kehittämästä johtamisen roolimallista (Mintzberg 1973a). Jälkimmäinen käsittelee Mintzbergin nykyistä kiinnostuksen kohdetta: strategian muodostusta organisaatioissa. Perinteisen rationalistisen, laskennallisia menetelmiä soveltavan suunnittelu- ja päätöksentekomallin sijasta kirjoituksessa korostetaan kokemukseen ja intuitiiviseen tietoon perustuvan, vaihtoehdoisen päätöksentekomallin merkitystä. Strateginen suunnittelu ja päätöksenteko rinnastetaan taidekeraamikon työhön hänen etsiessään intuitionsa ja ammattitaitonsa nojalla valmisteilla olevalle saviruukulle sen lopullista väriä, muotoa ja hahmoa. Mintzberg arvelee strategianmuodostuksen etenevän vastaavan kaltaisten intuitiivisten prosessien mukaisesti.

Kumpikin artikkeli kuuluu Mintzbergin tunnetuimpiin ja yleisimmin viitattuihin, eivätkä siksi kaipaa laajempaa esittelyä. *Crafting Strategy* -artikkelissa esitetystä metaforasta huomauttakoon, että rouva Mintzberg työskentelee taidekeramiikan parissa; aineksia metaforaan ei siis ole tarvinnut hakea kaukaa.

Teoksen kahdessa seuraavassa luvussa jatketaan suunnittelun, päätöksenteon ja intuition välisten yhteyksien käsittelyä. Kolmas luku sisältää analyttisen ja intuitiivisen suunnitteluotteen vuorovaikutusta käsittelevän, alunperin suhteellisen vähäistä ja jopa ristiriitaistakin huomiota saaneen esseen "Planning on the Left Side, Managing on the Right" (1976). Saman teeman käsittelyä jatketaan neljännessä luvussa, *Coupling Analysis and Intuition in Management*.

Sisällöltään hajanainen neljäs luku alkaa katkelmilla Mintzbergin ja Herbert A. Simonin *Planning on the Left Side* -artikkelin pohjalta käymästä kirjeenvaihdosta. Mintzbergin arvostama Simon oli pitänyt jo julkaistavaksi hyväksytyin artikkelin perusajatuksia virheellisinä. Tämä pakotti Mintzbergin käymään henkistä kamppailua siitä, tulisiko artikkeli julkaista vai ei. Syntyneen tiedollisen jännitteen pohjalta Mintzberg hahmottaa intuitiivisen ja analyttisen otteen merkitystä koskevia näkemyksiään sekä suhdettaan Herbert A. Simonin vastaaviin käsityksiin. Mintzberg käy kirjallista keskustelua Herbert A. Simonin kanssa asiasta, joka näyttää vaivanneen häntä yllättävän voimakkaasti. Oletan näin, sillä muuten on vaikea ymmärtää esseen ja sitä seuraavan neljännen luvun sisällyttämis-

tä tarkasteltavaan teokseen. Tasoltaan ne eivät kuulu tekijänsä parhaimpiin. Selityksenä esseiden valinnalle lienee kirjoittajan halu palata 1970-luvun alun teemoihin. Samalla Mintzberg on varmasti halunnut muistuttaa, että hän oli kiinnostunut tästä nykyisessä keskustelussa vahvasti esillä olevasta alueesta jo niinkin varhain kuin 1970-luvun alussa. Siis silloin kun siitä ei vielä kovin yleisesti puhuttu.

Mainitun kirjeenvaihdon lisäksi luku sisältää Mintzbergin 1977 ASQ:ssa julkaiseman kirjartikkelin Simonin (1977) teoksesta "The New Science of Management Decision" sekä otteita Simonin asiaa käsittelevästä uudemmasta kirjoituksesta (Simon 1987). Luvun lopulla Mintzberg hahmottaa vastausta kysymykseen: miten yhdistää intuitiivinen ja analyttinen ote suunnittelussa ja päätöksenteossa. Lyhyesti hän käy läpi myös joitakin MIS-järjestelmien ongelmia.

### Kauppätieteellisen koulutuksen ongelmia

Ensimmäisen pääluvun viimeinen jakso (luku 5: Training Managers, Not MBAs) käsittelee kauppätieteellisen koulutuksen ongelmia. Luvussa Mintzberg hahmottaa käsityksiään siitä, millaista kauppätieteellisen MBA-tutkintoon (Master of Business Administration) johtavan koulutuksen tulisi olla. Aikaisempia näkemyksiään myötäillen (Mintzberg 1979b ja 1982a) hän painottaa kauppätieteellisen koulutuksen käytännöllistä tehtävää. Puhtaasti teoreettisten valmiuksien sijasta koulutuksen tulisi tuottaa yritysorganisaatioissa tarvittavia ammatillisia valmiuksia. Tältä pohjalta Mintzberg puoltaa eräänlaista jatkuvan koulutuksen ajatusta: Opiskelijat tulisi valita hakijoiden käytännön liikelämässä osoittaman, sekä heidän esimiestensä että alaistensa arvioiman, menestyksen eikä todistusten perusteella. Perusteluna Mintzberg esittää, että opiskelijan, joka ei ole koskaan toiminut käytännön liike-elämässä on vaikea ymmärtää yritysorganisaatioiden toimintaa koskevaa teoreettista tietämystä. Tällaisen tietämyksen omaksuminen ei ole helppoa edes silloin, kun asianomainen opettaja itse hallitsee teorian kuvaaman yritysten empiirisen todellisuuden ominaisuudet ja ongelmat. Ja näinhän asia ei aina valitettavasti ole, epäilee Mintzberg.

Myös kauppätieteellisen koulutuksen sisältö painottuu Mintzbergin mielestä usein väärin. Siinä opetetaan huonoja teorioita ja keskitytään liiaksi preskriptioon puhtaasti deskriptioon sijasta. Hyvien teorioiden tulisi Mintzbergin mukaan

tarjota lähinnä kuvailevaa tietoa siitä, millaisia organisaatiot ja hallinto todellisuudessa ovat ja miten organisaatiot todella toimivat (vrt. Mintzberg 1979a, 17 ja Elorannan 1990 asiasta esittämät huomautukset). Mintzbergin ei siis juurikaan arvosta esimerkiksi johtamisen, suunnittelun ja päätöksenteon sekä organisaatiosuunnittelun (so. organisaation muodostuksen) opeutuksessa perinteisesti päähuomion saavia preskriptiivisiä tietoja — siis tietojen siitä, millaisia hyvien organisaatioiden ja niissä esiintyvien hallinnollisten prosessien pitäisi olla:

»Kuvittele insinööriopiskelijan sanovan luennolla "Hei, kuulehan proffa, on toki hienoa, kuulla miten atomit *todella* käyttäytyvät, mutta milloin alat puhua siitä, miten niiden *pitäisi* käyttäytyä?" Insinööritieteiden opiskelijat opiskelevat fysiikkaa ja lääketieteen opiskelijat fysiologiaa, koska jokainen tietää, että kyseisiä ammatteja ei ole mahdollista harjoittaa ilman syvällistä ymmärrystä kohteena olevista ilmiöistä. Miksi me (yrityshallinnon opettajat; suom. huom.) pitäydymme kuitenkin ajatuksessa, että hallinto olisi tässä suhteessa toisenlaista?» (Mintzberg 1989, 89)

Raskaan kritiikin ohella Mintzberg ottaa avoimesti kantaa myös toiseen kauppätieteellisen koulutuksen perusongelmaan.

»Organisaatioilla on yleensä vain kaksi merkittävää toimintaa: Ne valmistavat jotakin ja myyvät jotakin. Eivät markkinoi jotakin, eivät suunnittele jotakin, eivät viesti jollekin, eivätkä myöskään syötä valtavia määriä tietoa tietokoneisiin. Ne ainoastaan valmistavat fyysisesti jotakin tai tuottavat jotakin palveluita sekä etsivät sitten tuotoksilleen ostajan tai käyttäjän. Paljoakaan liioittelematta voidaan täten sanoa, että MBA-ohjelmaamme ottavat ensin sisään opiskelijoita, jotka tuskin koskaan ovat valmistaneet tai myyneet mitään. Sitten koulutus pitää huolen siitä, etteivät sen läpikäyneet koskaan tulekaan valmistamaan tai myymään mitään. Kuinka moni MBA-ohjelman suorittanut sijoittuu varsinaisiin tuotanto- tai myyntitehtäviin? Moniko sijoittuu edes näiden toimintojen hallintoon tai johtoon? Kysyin asiaa vastikään kahdella luentosarjallani. Vain yksi opiskelija ilmaisi kiinnostuksensa tuotantoon; myyntityöstä kiinnostuneita opiskelijoita ei ollut kummassakaan ryhmässä.» (Mintzberg 1989, 90.)

Sopineeko kuvaus myös Suomeen? Entä millainen tilanne lienee julkiselle sektorille valmentavassa hallintotieteellisessä koulutuksessa? Ovatko myös suomalaisten opiskelijoiden uraodotukset yhtä omituisia kuin mitä heidän pohjois-amerikkalaisten kolleegoidensa?

Jos koulutettujen uraodotukset ovat jo alkuun väärät, onko mikään ihme, jos he eivät motivoituisi ja viihtyisi työssään? Koulutuksella näitä ongelmia on vaikea poistaa, mutta helpo luoda.

## Miten organisaatiot toimivat?

Teoksen toinen pääluokki (Part 2: On Organizations) esittelee Mintzbergin käsityksiä organisaatioista, niiden rakenteista, muotoutumisesta sekä erilaisista organisaatiotyypeistä. Tavaltaan pääluvussa etsitään vastausta Mintzbergin aikaisemminkin (1979a, xi) esittämään kysymykseen: Miten organisaatiot todella toimivat?

Keskeisen aseman toisen pääluvun sisällössä saa Mintzbergin jo vuonna 1979 (1979a) esittämä organisaatiotypologia. Alunperin viisi (emt., luvut 17—21; ks. kuitenkin myös 479—480) ja myöhemmin yhä selvemmin kuusi (Mintzberg 1983a, 293—297) pääluokkaa käsittänyt typologia sisältää nyt jo seitsemän pääluokkaa. Samalla organisaatiotypologian lähtökohtana olevien koordinoitimekanismien määräksi on varmistunut kuusi. Keskinäisen yhteensopeutumisen ("mutual adjustment"), suoran käskytyksen ("direct supervision"), ja kolmen standardoinnin muodon — työprosessin ("standardization of work"), työn tuotoksen ("standardization of outputs") ja ammattitaidon standardoinnin ("standardization of skills") — rinnalle on kuudenneksi koordinoitimekanismiksi varmistunut normien standardointi: "*Standardization of norms*, in which it is the norms infusing the work that are controlled, usually for the entire organization, so that everyone functions according to the same set of beliefs (as in a religious order)" (Mintzberg 1989, 101; vrt. 1983a, 294).

Organisaation rakenteen pääosien luetteloa on myös laajennettu. Nyt luettelo sisältää vuonna 1979 esitettyjen viiden osan — toiminnallisen ytimen, keskijohdon, strategisen huipun, teknorakenteen ja tukitoimintojen — lisäksi kuudennen osan, joka on ideologia. Myös suunnitteluparametrien luetteloa on korjattu. Aikaisemmin yhtenä suunnitteluparametrina käsitelty koulutus ja indoktrinointi on jaettu kahtia. Samalla aikaisemmin kahtena parametrinä käsitellyt vertikaalinen ja horisontaalinen desentralisointi on yhdistetty yhdeksi suunnitteluparametriksi.<sup>1</sup>

Mintzbergin organisaatiosuunnittelua koskevan ajattelun mekanistinen perusluonne ilmenee esimerkiksi siinä, ettei suunnitteluparametrien luettelo sisällä vielääkään motivointi- ja/tai kannustejärjestelmien muodostukseen liittyviä parametreja. Organisaatorakenteet ja niiden suunnittelu ymmärretään siis yhä edelleen kovin kapeasti. Tyypillistäkö insinööreille, voidaan kysyä?

Todettakoon myös, että Kari T. Elorannan Helsingin Tutkimus -lehdessä (1/1990) esiin nostama keskinäisen yhteensopeutumisen käsite määritellään edelleen Elorannan kritisoimalla tavalla: "by the *simple* process of informal communication" (Mintzberg 1989, 3; kursivointi lisätty). Ainakaan tämän koordinoitimekanismin ymmärryksessä Mintzbergin käsitejärjestelmä ei siis ole kehittynyt.

Elorannan tavoin on helppo hämmästellä, kuinka epävirallisen viestinnän avulla tapahtuva keskinäinen yhteensopeutuminen voi olla yksinkertainen prosessi. Tekeekö tällaisesta koordinoinnista yksinkertaisen se, ettei siinä tarvita esimiesten suoranaisia koordinoitintähtöksiä, esimerkiksi suoraa käskytystä tai etukäteisohjeita? Merkitseekö se, että asia ei esimerkiksi esimiehen näkökulmasta vaadi erityisiä koordinoitintoimenpiteitä vielä sitä, että itse koordinoitintprosessi olisi jollakin tavalla yksinkertainen vaikkapa alaisen tai ulkoisen tarkkailijan silmin arvioituna? Tai toisaalta: Onko tiedostamattomaan tietoon perustuvaa, ehkä pitkällekin automatisoitunutta, työryhmän jäsenten välistä keskinäisen yhteensopeutumisen prosessia pidettävä sitäkin määritelmällisesti yksinkertaisena? Vähintäänkin väite kaipaa perusteluja. Nyt se tuntuu — sitten kun sen huomaa — kovin silmiinpistävältä ja asioita aivan liikaa yksinkertaistavalta. Mintzbergin ajattelun peruskategorioita paljastavaa on pohdita, miten väitettä tämän prosessin yksinkertaisuudesta voidaan yleensä perustella ja millaisista näkökulmista tarkastellen väite on täysin käsittämätön.

## Organisaatiotypologian vanhat tyypit

Teoksen toinen osa sisältää uusitun version tekijän 1979 esittämästä ja Suomessakin paljon käytetystä organisaatiotypologiasta (esim. Vuorela 1984; Tiihonen 1987; Marttinen 1988, 16—17; Juuti 1989, 236—239; Sulkava 1990). Organisaatorakenteiden typologian viidessä ensimmäisessä pääluokassa Mintzbergin ajattelun muutokset ovat lähinnä termistöllisiä. Organisaatiotyyppien nimiä on muutettu: yksinkertaisesta rakenteesta on tullut yrittäjäperusteinen organisaatio, konebyrokratiasta koneorganisaatio, ammattilaisbyrokratiasta professionaalinen organisaatio, divisioonamuodosta diversifioitunut organisaatio ja adhocokratiasta innovatiivinen organisaatio. Sekavaa ja Mintzbergin aiempiin kirjoituksiin perehtynyttä lukijaa yksinomaan häi-

ritsevää vaikutelmaa lisää se, että useimpien organisaatiotyyppien vanhoja nimiä käytetään jatkuvasti synonyymeinä uusien nimien rinnalla. Järkeväkö? Tuskin. Ainakin minun on kovin vaikeaa ymmärtää sitä, miten tällainen puolinen termistöllinen uudistus voisi helpottaa sen paremmin vanhoja kuin uusiakaan lukijoita. Miksi siihen on siis vaivauduttu? Onko hallintotieteessäkin jo tultu siihen valitettavaan tilanteeseen, jossa markkinat määräävät tieteellistenkin kirjoitusten sisällön? Kun yleisön mielenkiintoa ylläpitäviä ja teoriaa luovia uudistuksia ei ole tarjolla, lukevan (= »maksavan») yleisön mielenkiintoa täytyy pitää yllä vaikkapa vain tyhjänpäiväisin termistöllisin näennäisuudistuksin? Mitä yleisö haluaa, sitä on sen saatava — vaikkapa sitten väkisin!?

Oleellisia sisällöllisiä muutoksia viiden ensimmäisen organisaatiotyypin kuvauksissa (luvut 7—11) ei mielestäni ole tehty. Painotuksellisia eroja ja kytkeviä organisaatiotutkimuksen piirissä käytyyn uudempaan keskusteluun voidaan havaita. Entistä voimakkaammin painotetaan mm. eri organisaatiotyypeille ominaisten ympäristön muutoksiin kohdistuvien sopeutumisreaktioiden eroja. Käsitteellään Mintzberg tätä kysymystä esimerkiksi konebyrokratioiden osalta jo vuoden 1979 (1979a, 342—347) teoksessa, mutta nyt tämän suuntainen tarkastelu on saanut aiempaa systemaattisemman sisällön.

Uutta on myös organisaatioiden elämänkaarta ("life cycle") kuvaavien mallien (esim. Kimberly & Miles 1980) esittäminen ja organisaatiotyyppien historiallisen kehityskulun hahmotus niiden avulla. Tältä osin ja laajemminkin työtä sidotaan varsinkin Mintzbergin Kanadassa toimivien oppilaiden ja kollegoiden työhön. Erityisesti on mainittava Mintzbergin ensimmäinen tohtorioppilas Danny Miller ja hänen Peter Friesenin kanssa kirjoittamansa julkaisut (erit. Miller & Friesen 1985). Yhteyksiä punotaan varsinkin kvanttisiirtymän ("quantum change") ideaan, jonka Danny Miller (emt., erit. 1—4) on kehittänyt Mintzbergin organisaatiotypologian pohjalta. Ajatus korostaa organisaatorakenteiden kehityksen epäjatkuvaa ja tasosiirtymänomaista luonnetta. Siirtyminen organisaatiotyyppistä toiseen merkitsee organisaatorakenteiden jyrkkää laadullista (so. laatueroasteikollista) muunosta.

Kvanttisiirtymän ideaan liittyviä kysymyksiä käsitellään myös teoksen toisessa (Crafting Strategy) luvussa.

## Organisaatiotypologian uudet tyytit

Organisaatiotypologian uusina tyypeinä esitellään jo vuoden 1979 (1979a) teoksessa muutamilla riveillä sivuutettu missionäärinen organisaatio (luku 12: Ideology and the Missionary Organization) sekä "Power in and Around Organizations" -teoksessa (Mintzberg 1983b) esitettyjen ajatusten pohjalta muotoutunut poliittinen organisaatio (luku 13: Politics and the Political Organization).

Missionäärisen organisaation Mintzberg yhdistää keskusteluun, jota on käyty lähinnä japanilaisen organisaatiotyypin sekä organisaatiokulttuurin ja organisaatioiden symboliikan nimikkeiden alla. Missionäärisen organisaatiotyypin pääkoordinointimekanismiksi hän nimeää normien standardisoinnin ja organisaation rakenteen avainosaksi ideologian. Mintzberg (1989, 221—222) pitää tässä yhteydessä ideologian käsitettä vaihtoehtona olevaa kulttuurin käsitettä parempana. Hänen mukaansa kaikilla organisaatioilla on kulttuuri, mutta vain tietyissä organisaatioissa se saa koko organisaation toimintaa leimaavan, missionäärisen aseman. Aseman, jossa koko organisaatio ikäänkuin rakennetaan tai rakentuu vallitsevan todellisuuden tulkintajärjestelmän ympärille. Näitä käsitteitä koskevaa laajempaa keskustelua<sup>2</sup> teos ei kuitenkaan sisällä.

Typologian seitsemättä tyyppiä, poliittista organisaatiota, Mintzbergin luonnehtii organisaatioksi, jonka toimintaa hallitsee sisäinen hajainaisuus ja, ehkäpä pitkällekin organisoituneiden osaryhmien välinen kilpailu ja valtataistelu. Tällaisessa organisaatioissa päätöksenteko on poliittinen prosessi, jossa lopulliseen ratkaisuun vaikuttavat ryhmien erilaiset intressit ja valta-asetat sekä niiden kysy liittoutua ja käydä poliittista peliä. Pahimmillaan kyseessä on organisaatio, jossa ryhmät käyvät säälimätöntä sotaa siitä, kenen etujen mukaisesti ja mihin tavoitteisiin organisaation toimintaa tulee jatkaa ja kehittää.

Rakennetyypinä poliittinen organisaatio on missionäärisen organisaation antiteesi: Kun ideologia sitoo missionäärisen organisaation osia yhteen ja luo eräänlaisen yhteisestä päämäärästä voimakkaasti tietoisien ja siihen vahvasti sitoutuneen yhteisön (vrt. tavoitejohtamiskeskustelussa esitetyt päämäärätilan kuvaukset), politiikka hajottaa organisaation. Se käyttää hyväksi organisaation sisäisiä ristiriitoja, vahvistaa niitä ja repii organisaation, tuhoten lopulta sen kyvyn toimia yhteistä päämäärää ta-

voittelevana yhteistyöjärjestelmänä. Täten Mintzbergin käsitteistössä ideologia merkitsee aidointa yhteistoimintaa, organisaatiota aidoimillaan yhteen puristavaa voimaa ja politiikka sen vastakohtaa, konfliktia, organisaatiota rikki repivää voimaa. Kysymys ideologiasta ja politiikasta merkitsee kysymystä integraatiosta ja disintegraatiosta.

Muista organisaatiotyypeistä poiketen poliittisella organisaatiolla ei ole omaa pääkoordinoitimekanismia. Sillä ei ole myöskään omaa, juuri sille ominaista, organisaatorakenteen avainosaa. Mintzbergin mukaan poliittiselle organisaatiolle on ominaista juuri näiden puuttuminen. Itse asiassa poliittinen organisaatio on ymmärrettävä institutionaaliseksi organisaatioksi (vrt. »virasto on organisaatio»), joka funktionaalisessa mielessä (vrt. »virasto toimii organisaationa») ei enää kykene toimimaan yhtenä organisaationa. Mintzbergin muista rakennetyypeistä poiketen poliittinen organisaatio ei siis ole enää välttämättä funktionaalisen organisaatiomääritelmän mukainen organisaatio. Se ei ole välttämättä yhteistoimintajärjestelmä. Se on lähinnä kilpailun ja kaunan yhteensitomien henkilöiden tai ryhmien muodostama, muodollisten organisaatiotarkenteiden yhteen pakkotama kokonaisuus — instituutio, jossa vallitsee osaryhmien eli »funktionaalisten» organisaatioiden valtataistelu.

Tältä pohjalta on ymmärrettävää, että Mintzberg luonnehtii poliittista organisaatiota organisaation toimintaa estäväksi sairaudeksi. Tosin pitkällä aikavälillä tauti voi myös tervehtyttää organisaation:

»En ole organisaatioissa esiintyvän politikoinnin ystävä. Mutta en ole myöskään sairauksien ystävä. Silti tiedän, että meidän on ymmärrettävä ne molemmat. Poliitiikka voidaan ymmärtää organisaatioiden sairauden yhdeksi muodoksi, joka työskentelee sekä järjestelmää vastaan että sen hyväksi. Toisaalta politiikka voi heikentää organisaation terveitä toimintoja tunkeutuen niihin ja tuhoten ne. Toisaalta politiikka voi myös vahvistaa järjestelmää. Kuumesairauden tapaan se voi antaa järjestelmälle hälytysmerkkejä sitä uhkaavista vakavista vaaroista. Näin toimien se saattaa herättää järjestelmän omat, sitä vaaroilta suojaavat tai vaaroihin mukauttavat mekanismit.» (Mintzberg 1989, 236.)

Vaikka voin yhtyä edellä siteeraamaani Mintzbergin käsitykseen ja sen perusteluihin — niin ongelmallisia kuin ne ovatkin — on helppoa huomata niiden rajoittuneisuus. Poliitiikan mielletään kapeasti ja lähes yksinomaan kielteiseksi ilmiöksi. Sitä pidetään epäluonnollisena ilmiönä, josta on päästävä irti. Ajattelun mu-

kaan erimielisyydet, saatikka niitä ratkaisemaan pyrkivät poliittiset prosessit, eivät kuulu terveen organisaatioon. Esimerkiksi Charles Lindblomin (1965) »Intelligence of Democracy»-kirjassa kuvatun kaltainen neuvotteluun ja kaupankäyntiin perustuva järjestys ei Mintzbergin näkökulmasta ole relevantti. Ainakaan tätä mahdollisuutta ei esitetä. Ja huomatkas: Lindblomin teoksen Mintzberg kyllä tuntee; hän jopa viittaa siihen (Mintzberg 1979a).

### Tehokkuus — likainen sana

Teoksen kolmas ja viimeinen pääluke (Part 3: On Our Society of Organizations) sisältää kolme lyhyehköä, mutta mielenkiintoista kirjoitusta. Niissä Mintzberg hahmottelee käsityksiään organisaatioiden ja yhteiskunnan suhteiden perusongelmista. Jakson ensimmäisessä luvussa (luku 15) Mintzberg kysyy: »Kenen tulisi valvoa yritysorganisaatiota?» Luvussa hän esitelee Power in and Around -teoksesta (1982b) tutun viitekehäksen (»conceptual horseshoe»). Sen pohjalta Mintzberg tarkastelee kahdeksaa yritysorganisaation yhteiskunnalliseen asemaan kohdistuvaa painetta tai pyrkimystä: 1) yritysten kansallistaminen, 2) niiden demokratisointi, 3) niiden toiminnan sääntely, 4) niiden painostaminen toimimaan halutulla tavalla, 5) yrityksiin luottaminen, 6) niiden huomiotta jättäminen (so. yritysten ignorointi), 7) yritysten suostuttelu ja 8) yritysten yksityistämispyrkimykset.

Jakso sisältyy kutakuinkin sellaisenaan Power -teokseen (1983b) sekä muutamiin sen pohjalta laadittuihin yleisesityksiin (ks. esim. Mintzberg 1984). Täten kirjoitus ei tarjoa uutta tai Mintzbergin ajattelusta poikkeavaa näkemystä.

Jonkin verran kiintoisampaan aihetta Mintzberg käsittelee luvussa 16 kysyen, miksi niin monet pitävät tehokkuutta likaisena sanana (A Note on That Dirty Word 'Efficiency'). Interfaces -lehdessä (Mintzberg 1982) julkaistussa neljän sivun pituisessa kirjoituksessa Mintzberg myös vastaa kysymykseen. Yksinkertaistetusti hän nimeää tehokkuuskeskustelun perusongelmaksi käsitteeseen yleisesti liittyvän laskennallisuuden ajatuksen. Puhe tehokkuudesta merkitsee aina puhetta jostakin laskennallisista keinoin osoitettavissa olevasta vaihtoehtojen paremmuudesta. Mutta kun asioita ryhdytään mittaamaan, ilmenee, että on helpompaa mitata kustannuksia kuin tuotoksia. Ja taloudellisia kustannuksia on helpompaa mitata kuin sosiaalisia kus-

tannuksia, jotka sitten helposti rajataan koko arvioinnin ulkopuolelle. Tämä ajaa organisaatioita »taloudelliseen moraalisuuteen», mikä saattaa samalla merkitä »sosiaalista epämoraalisuutta», väittää Mintzberg.

Edellä kuvatusta seuraa, että tavoitellessamme tehokkuutta yksinkertaistamme päätöstilannetta liikaa keskittymällä vain helposti mitattaviin taloudellisiin kustannuksiin. Uskomme, että mallintamamme yksinkertaistettu maailma (suunnittelumaailma) on tarkastelumme lähtökohdiana olleen todellisen maailman pätevä kuvaus. Unohtamme käyttämiimme laskennallisiin malleihin sopeutumattoman ja vaikeammin mitattavissa olevan:

»Niinpä, käytännössä, joskaan ei teoriassa, tehokkuus yhdistetään tietyn sisältöiseen arvojen järjestelmään. Vaatimus 'ole tehokas' muuntuu vaatimukseksi laskelmallisuudesta, jossa laskelmallisuus merkitsee kustannusten minimointia, merkitsee sosiaalisten kustannusten rajaamista tarkastelun ulkopuolelle, ja merkitsee usein myös taloudellisten hyötyjen nostamista sosiaalisten hyötyjen edelle. Viime kädessä tehokkuus paljastuu yhdeksi tukipylvääksi ideologialle, joka palvoo taloudellisia päämääriä jopa epämoraalisten seurausvaikutusten uhalla. Täten tehokkuus tuo 'täysin neutraali' käsite, kuten myös sitä palvovat hallinnon ammattilaiset ja koulutusyksiköt, saavat huonon maineen.» (Mintzberg 1989, 334.)

Täten myös Mintzberg kannattaa viime vuosina (julkishallintotieteessä jo ainakin vuosikymmenen ajan) Suomessakin vahvasti esillä ollutta suunnittelukriittistä näkemystä.

### Miksi yhteiskunnasta on tullut hallitsematon

Teoksensa viimeisessä luvussa Mintzberg siirtyy lähinnä saksalaisella kielialueella harrastetulle makrohallintotieteen alueelle. Weberiläiseen byrokratiateoriaan liittyvää keskustelua tapaillen Mintzberg kuvaa käsitystään modernin organisaatioyhteiskunnan ongelmista. Asiaa koskevat ajatuksensa Mintzberg (1989, 338—367) tiivistää kahdeksaan yleiseen huomioon:

- 1) Yhteiskuntamme on organisaatioiden yhteiskunta. Suurin osa yhteiskunnassa tapahtuvista toiminnoista tapahtuu joko organisaatioissa tai niiden välityksellä.
- 2) Organisaatioyhteiskuntamme on suurelta osaltaan suurten organisaatioiden yhteiskunta. Yhteiskuntaa ja sen eri sektoreita hallitsevat suuret, yhtä hyvin julkiset, kollektiiviset kuin yksityisetkin organisaatiot. Yhteis-

kunnan toiminnan ymmärtäminen edellyttää suurten organisaatioiden toiminnan ymmärtämistä.

- 3) Konebyrokraattinen organisaatiomalli hallitsee käsityksiämme siitä, millaisiksi organisaatiot tulisi muodostaa. Tämän rakennemallin tuomme kaikkiin organisaatioihin ja kaikille elämänalueille. Pyrimme rakentamaan organisaatioistamme suuria, pitkälle vietyyn työn toimivallan jakoon perustuvia, säädöstyä ja koneen tarkkuudella toimivia.
- 4) Konebyrokraattisiin organisaatioihin kohdittuvan kiintymyksemme taustalla on ylikorostunut usko rationaalisen ajattelun kykyyn hallita todellisuutta. Uskomme, että päätöksenteko on tehokasta, kun se on suunnitelmallista ja kun se pohjautuu analyttiseen harkintaan. Liian pitkälle viedyn rationalistisen ajattelun vaaroihin (esim. Braybrooke & Lindblom 1963) emme juurikaan usko. Mintzbergin mukaan sama »rationalistinen» perusajatus tuodaan myös organisaatiorakenteiden muodostukseen. Tavoittelemme järjestystä ja selväpiirteisiä ratkaisuja myös silloin, kun ne eivät ole organisaation tehokkaan toiminnan kannalta tarpeen. Tältä osin Mintzbergin ajatus muistuttaa voimakkaasti Bo L. T. Hedbergin, Paul C. Nystromin ja William H. Starbuckin (1976) tunnettua väitettä siitä, että organisaatioiden johdossa toimivia henkilöitä vaivaa usein ylikorostunut järjestyksenkaipuu: Tämän inhimillisen heikouden vaikutuksesta muodostamme organisaatioistamme aivan liian säänneltyjä ja järjestelmällisiä. Rakennamme raskaita ja monimutkaisia palatseja myös silloin kun tarvitsemme keveitä, joustavasti uusiin tilanteisiin mukautuvia telttoja. Näin menetellen heikennämme organisaatioidemme kykyä toimia itsenäisesti ja muuntuviin ympäristöolosuhteisiin mukautuen.
- 5) Suurten, rationaalisten, konebyrokraattisten organisaatioiden yhteiskunta merkitsee *professionaalisen johtamisen ja hallinnon* aikaa. Ajalle on ominaista usko koulutettujen ammattijohtajien kykyyn johtaa ja hallita suuria organisaatiokokonaisuuksia ammatilliseen koulutukseen ja analyttiseen tietoon nojautuen. Käytännössä johtajien tiedot osoittautuvat luvattua heikommaksi. Liian usein ammatillinen johtaminen nojautuu johdettavasta toiminnasta irroitettuun, pitkälle abstrahoituun ja pinnalliseen tietoon. Johtajilta puuttuu kosketus johdettavaan toimintaan.

- 6) Laskelmallisuutta korostamalla ammattijohtajien johtamat konebyrokraattiset organisaatiot hävittävät yksilöiden halun samaistua organisaatioihin ja niiden tavoitteisiin. Aito kiinnostus organisaatioihin ja työhön katoaa. Sosiaaliset organisaatiot muuntavat tyhjiä epäpersoonallisiksi kuoriksi, joissa työskentely koetaan pakonomaiseksi jokapäiväiseksi elannonhankinnaksi. Työstä puuttuu aito omakohtainen kosketus ja kiinnostus.<sup>3</sup>
- 7) Kaikki organisaatiotyypit pitävät sisällään oman tuhonsa siemenen. Konebyrokraatioissa tämän siemenen muodostaa organisaatioiden kasvavana politisoituneisuutena esille tuleva organisaation jäsenten kykenemättömyys sitoutua niihin. Konebyrokraatioista tulee poliittisia organisaatioita. Organisaatioiden sisällä vallankäyttö ja itseintressien tavoittelu saa yhä räikeämpiä muotoja. Samalla siihen vedetään mukaan organisaation ulkoiset vaikuttajatahot. Käytännössä kehitys johtaa siihen, että raja organisaation sisäisen ja ulkoisen maailman välillä hämärtyy. Organisaatiosta tulee samanaikaisesti sekä poliittinen vaikuttaja että poliittinen areena. Toisaalta organisaatio pyrkii enenevässä määrin vaikuttamaan omalta kannaltaan keskeiseen ulkoiseen ympäristöön. Siitä tulee omassa institutionaalisessa ympäristössään toimiva poliittinen vaikuttaja. Toisaalta ulkopuoliset tahot pyrkivät vaikuttamaan ja kontrolloimaan organisaation omaa toimintaa. Tässä suhteessa organisaatiosta tulee poliittinen areena, jossa organisaation sisäiset osaryhmät käyttävät ulkoisia vaikuttajatahoja oman vallankäyttönsä lähteinä. Yhä suurempi osa organisaation resursseista hukkuu poliittiseen peliin; organisaation perustoimintaan kiinnitetään yhä vähemmän huomiota. Pitkällä aikavälillä organisaation toimintakyky heikkenee.
- 8) Suurten politisoituneiden organisaatioiden sallitaan enenevässä määrin pitää itseään yllä poliittisin keinoin. Yhä useammin ja useammin ne perustelevat olemassaoloaan ja merkitystään luomalla uhkakuvaa, ei ainoastaan yhden yksittäisen organisaation vaan koko organisaatioyhteiskunnan mahdollisesta tuhosta. Oleellista ei tässä argumentoinnissa ole se, toimivatko organisaatiot tehokkaasti (tai taloudellisesti tai hyvin jne.) vai eivät, vaan se, että emme yksinkertaisesti enää tule toimeen ilman niitä. Ilman niitä koko monimutkainen moderni yhteiskuntamme on vaarassa romahtaa.

Väitteet ovat kovin tutun tuntuista, vai mitä? Monet Mintzbergin esille nostamat ajatukset muistuttavat vahvasti suomalaisessakin keskustelussa esillä olleita yhteiskuntakriittisiä analyysejä. Mintzbergin esittäminä ajatukset tuntuvat kovin vakuuttavilta. Samalla ne tuovat oivallista lisävalaistusta moniin hänen mikrooteoreettisiin kantoihinsa. Entistä ymmärrettävämmäksi käy esimerkiksi Mintzbergin suhteellisen kielteinen asenne konebyrokraattisia organisaatioita ja konebyrokraattisia rakenneratkaisuja kohtaan. Jo yksin tästäkin syystä kirjoitus kuuluu mielestäni ehdottomasti Mintzbergin parhaimpiin. Se paljastaa Mintzbergin ajattelussa puolen joka on aiemmin jäänyt aivan liiaksi pimentoon.

### Kirjaan kannattaa tutustua

Mintzbergin teoksiin perehtymättömille "Mintzberg on Management" tarjoaa hyvän esitelyn tekijän yleiseen ajatus- ja käsitemaailmaan. Näille lukijoille teos tarjoaa sekä hallintotieteen että käytännön hallintotoiminnan kannalta monia mielenkiintoisia ja tärkeitä kysymyksiä esittelevän johdannon Mintzbergin tuotantoon.

Myös Mintzbergin ajatuksiin jo perehtyneille, ja niihin tarkemmin tutustumaan pyrkiville teos on hyödyllinen. Tällaisille lukijoille teos tarjoaa mielenkiintoisen ikkunan Mintzbergin ajatusten laajempaan kehikkoon ja hänen ajattelussaan tapahtuneeseen kehitykseen. Varsinkin lukujen johdannot valaisevat monia Mintzbergin kirjoitusten taustalla piileviä taka-ajatuksia sekä hänen ajatteluunsa sen eri vaiheissa vaikuttaneita keskustelusuuntia. Lisäksi teos on toistaiseksi paras lähde Mintzbergin ajattelussa vuosien 1979 ja 1983 jälkeen tapahtuneeseen kehitykseen. Näihin uudistuksiin tulisi ainakin kaikkien Mintzbergin organisaatiotypologiasta kiinnostuneiden perehtyä.

Molemmille lukijaryhmille kirja tarjoaa harvinaislaatuisia näkökulmia tekijänsä makroteoreettisiin ajatuksiin. Vaikka ajatukset eivät sisällöltään olekaan uusia tai ainutkertaisia (mikäpä enää sellaista olisi) saavat ne ainakin minun silmissäni aivan uudenlaista merkitystä kun muistaa kuka on niiden esittäjä. Samalla ne tuovat uutta valoa moniin Mintzbergin mikrooteoreettisiin kantoihin.

Kirjalla on myös heikkoutensa. Kuten usein todetaan, tieteen popularisointi on kaksiterä-



nen miekka. Se tuo tieteen tuloksia laajan yleisön saataville, mutta samalla siihen liittyy aina liiallisten yksinkertaistusten, väärintulkintojen ja pinnallisuuksien vaarat. Valitettavasti tämä pitää paikkansa myös tarkastellussa teoksessa. Tieteellisesti teos ei ole parasta Mintzbergiä. Paikka paikoin sen sisältö jää mielestäni aivan liian ohueksi, lähestulkoon pelkän yleisen sisältösuunnitelman tasolle. Kirjan luettuaan jää pakostakin hämmästelemään sen hajanaisuutta ja keskeneräisyyttä. Tämä koskee varsinkin kirjan toista, mutta osin myös sen ensimmäistä päälukua. Paljon pelastaa kuitenkin se, että Mintzberg on hyvä, lukijan vahvasti mukaansa tempaava kirjoittaja. Hänellä on harvinainen kyky ilmaista yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi asioita, jotka toisten sanomina tuntuisivat vaikealta ymmärtää. Näin on laita tässäkin teoksessa.

Mintzbergin aikaisempiin kirjoihin lumoutuneena lukijana odotan yhä jo pitkään julkaistavaksi luvattua, 1979 aloitetun "Theory of the Management Policy" -sarjan neljättä osaa. Ennakotietojen mukaan kaksiosaiseksi paisunut teos tulee käsittelemään strategisen suunnittelun ja päätöksenteon ongelmia. Tulevan teoksen nimi on eri yhteyksissä vaihdellut: "Strategic Planning: An Irrelevant Review" (Mintzberg 1989, 89) tai "Strategy Formation" (emt., 25).

## TAKAVIITTEET

- 1 Nykyisessä muodossaan (Mintzberg 1989, 103—105) pääsuunnitteluparametrien luettelo on seuraava: (1) toimien erikoistaminen (so. perustyönjako), (2) käytäytymisen formalisointi, (3) koulutus, (4) indoktrinointi, hallinnollisten yksiköiden (5) ryhmittely ja (6) koon määrittäminen, (7) suunnittelu ja valvontajärjestelmien luonti, (8) lateraaliprosessien luonti ja (9) päätöksentekojärjestelmän desentralisoituneisuuden määrittäminen.
- 2 Ideologia käsitteen käytöstä ks. esim. Abravanel 1983; Beyer 1981; Meyer 1982a ja b; Starbuck 1982; Dunbar, Dutton & Torbert 1982 sekä Davis 1989. Käsitteen käyttökelpoisuudesta on käyty myös laajakohtaisesta keskustelusta: Weiss & Miller 1987; Beyer, Dunbar & Meyer 1988 ja Weiss & Miller 1988.
- 3 Täältä osin Mintzberg yhtyy siis siihen laajaan keskusteluun, jota organisaatiotutkimuksen piirissä on käyty pitkälle menevään työprosessin standardisointiin nojautuvien (konebyrokraattisten) organisaatioiden ongelmista. Tutkimusalueen klassikkoja ovat esim. Merton 1940; Selznick 1949; Gouldner 1955 ja Crozier 1964.

## LÄHTEET

Abravanel, Harry: Mediatory Myths in the Service of Organizational Ideology. Teoksessa Pondy, Louis R.

- & Frost, Peter J. & Morgan, Gareth & Dandridge, Thomas C. (Eds.): *Organizational Symbolism*. Greenwich (CT): JAI, 1983. s. 273—293. Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations. Volume 1.
- Beyer, Janice M.: Ideologies, Values, and Decision Making in Organizations. Teoksessa Nystrom, Paul C. & Starbuck, William H. (Eds.): *Handbook of Organizational Design. Volume 2. Remodelling Organizations and Their Environments*. Oxford University Press, Oxford 1981. s. 166—202.
- Beyer, Janice M. & Dunbar, Roger L. M. & Meyer, Alan D.: The Concept of Ideology in Organizational Analysis. Comment. *Academy of Management Review* 13 (1988): 3, s. 483—489.
- Braybrooke, David & Lindblom, Charles E.: *A Strategy of Decision. Policy Evaluation as a Social Process*. Free Press, New York 1963.
- Crozier, Michel: *The Bureaucratic Phenomenon*. Transl. from French by author. University of Chicago Press, Chicago (IL) 1964. Ransk. alkuteos *Phenomene bureaucratique*.
- Davis, Lynda: The Institution as an "Ideological System". How Morals Maketh Organization. *Systems Practice* 2 (1989): 3, s. 287—306.
- Dunbar, Roger M. & Dutton, John M. & Torbert, William R.: Crossing Mother. Ideological Constraints on Organizational Improvements. *Journal of Management Studies* 19 (1982): 1, s. 91—108. Special Issue on Organizations as Ideological Systems.
- Eloranta, Kari T.: Miten organisaatio toimii. Tapaus Mintzberg. *Hallinnon Tutkimus* 9 (1990): 1, s. 32—40.
- Gouldner, Alvin: *Patterns in Industrial Bureaucracy*. Free Press, Glencoe (IL) 1954.
- Hedberg, Bo L. T. & Nystrom, Paul C. & Starbuck, William H.: Camping on Seesaws. Prescriptions for a Self-Designing Organizations. *Administrative Science Quarterly* 21 (1976): 1, s. 41—65.
- Juuti, Pauli: *Organisaatiokäytäytymisen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*. Otava, Helsinki 1989. Aavaranta-sarja n:o 18.
- Kimberly, John R. & Miles, Robert H.: *The Organizational Life Cycle. Issues on the Creation, Transformation, and Decline of Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco 1980.
- Lindblom, Charles: *The Intelligence of Democracy Through Mutual Adjustment*. Free Press, San Francisco 1965.
- Marttinen, Kimmo: Korkeakoululaitoksen organisatorisista ohjausmalleista. Teoreettisia lähtökohtia. Vaasan korkeakoulu, Vaasa 1988. *Länsi-Suomen taloudellinen tutkimuslaitos, julkaisuja n:o 21*.
- Merton, Robert K.: Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces* 17 (1940): s. 560—568.
- Meyer, Alan D.: How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses to Environments. *Journal of Management Studies* 19 (1982): 1, s. 45—61. Special Issue on Organizations as Ideological Systems. (Meyer 1982a)
- Meyer, Alan D.: Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly* 27 (1982): 4, s. 515—537. (Meyer 1982b)
- Miller, Danny & Friesen, Peter H.: *Organizations. A Quantum View*. In collaboration with Henry Mintzberg. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1984.
- Mintzberg, Henry: *The Nature of Managerial Work*. [2nd. Ed.] Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1980. First Ed. published in 1973. (Mintzberg 1973a)

- Mintzberg, Henry: Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review* 16 (1973): 2, s. 44—53. (Mintzberg 1973b)
- Mintzberg, Henry: The Managers Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review* 53 (1975): 4, s. 49—61.
- Mintzberg, Henry: Planning on the Left Side and Managing on the Right. Which Hemisphere of One's Brain is Better Developed May Determine Whether a Person Ought to be a Planner or a Manager. *Harvard Business Review* 54 (1976): 4, s. 49—58.
- Mintzberg, Henry: Review of 'The New Science of Management Decision' by Herbert A. Simon. *Administrative Science Quarterly* 22 (1977): 2, s. 342—351.
- Mintzberg, Henry: Patterns in Strategy Formation. *Management Science* 24 (1978): 9, s. 934—948.
- Mintzberg, Henry: *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1979. (Mintzberg 1979a)
- Mintzberg, Henry: An Emerging Strategy of Direct Research. *Administrative Science Quarterly* 24 (1979): 4, s. 582—589. (Mintzberg 1979b)
- Mintzberg, Henry: If You're Not Serving Bill and Barbara, Then You're Not Serving Leadership. Teoksessa Hunt, James G. & Sekaran, Uma & Schriesheim, Chester A. (Eds.): *Leadership. Beyond Establishment Views*. Southern Illinois University Press, Carbondale (IL) 1982. s. 239—259. (Mintzberg 1982a)
- Mintzberg, Henry: A Note on That Dirty Word 'Efficiency'. *Interfaces* 12 (1982): 5, s. 101—105. (Mintzberg 1982b)
- Mintzberg, Henry: *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1983. (Mintzberg 1983a)
- Mintzberg, Henry: *Power in and Around Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1983. (Mintzberg 1983b)
- Mintzberg, Henry: Who Should Control the Corporation? *California Management Review* 27 (1984): 1, s. 90—115.
- Mintzberg, Henry: Crafting Strategy. *Harvard Business Review* 65 (1987): 4, s. 66—75.
- Mintzberg, Henry: *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press, New York 1989.
- Mintzberg, Henry & Miller, Danny: The Case for Configuration. Teoksessa Miller, Danny & Friesen, Peter H.: *Organizations. A Quantum View*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1984. s. 10—30. Artikkelin aiempi versio on julkaistu teoksessa Morgan, Gareth (Ed.): *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Sage, Beverly Hills 1983. s. 57—73.
- Mintzberg, Henry & Raisighani, Dury & Théorêt, Andre: The Structure of Unstructured Decision Processes. *Administrative Science Quarterly* 21 (1976): 2, s. 246—275.
- Ouchi, William G.: *Theory Z. How Americans Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, Reading (MA) 1981. Suomennettu nimellä: Teoria Z. Japanilainen johtamismalli länsimaissa. Rastor, Helsinki 1982. Johtamistaito 80-luvulla -sarja 1. (Ouchi 1981)
- Selznick, Philip: *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of Formal Organizations*. Harper & Row, New York 1966. Teoksen 1. p. julk. 1949. (Selznick 1949.)
- Simon, Herbert: *The New Science of Management Decision*. [3rd.] rev. ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ) 1977. 2. l. julk. nimellä The Shape of Automation for Men and Management, 1965.
- Simon, Herbert A.: Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive* 1 (1987): 1, s. 57—64.
- Starbuck, William H.: Congealing Oil. Inventing Ideologies to Justify Acting Ideologies Out. *Journal of Management Studies* 19 (1982): 1, s. 3—27. Special Issue on Organizations as Ideological Systems.
- Sulkava, Reijo J.: Pyramidiin aika on ohi. *Hallinto* (1990): 3, s. 27—28.
- Tiihonen, Pertti: Viestintä ja hallinto yleisessä kirjastossa. *Helsingin yliopisto, Tiedotusopin laitokset, Helsinki 1987. Helsingin yliopisto, Tiedotusopin laitokset, Julkaisuja, Sarja 1 A14/87*.
- Weiss, Richard M. & Miller, Lynn E.: The Concept of Ideology in Organizational Analysis. The Sociology of Knowledge or the Social Psychology of Beliefs? *Academy of Management Review* 12 (1987): 1, s. 104—116.
- Weiss, Richard M. & Miller, Lynn E.: Ideas, Interests, and the Social Science of Organizations. Response. *Academy of Management Review* 13 (1988): 3, s. 483—489.
- Vuorela, Terho: Byrokratisoitumisen syyt, mekanismit ja kehityspiirteet. Esitutkimus tutkimukseen »Debyrokratisoinnin keinot ja edellytykset». Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden laitokset, Tampere 1984. *Tampereen yliopisto. Julkistettujen julkaisusarja n:o 3/1984 B*.