

Tieteellisen tiedon välittyminen käytännön hallintoon ja sen kehittämistyöhön

Miksi organisaatioiden rakenteita ja toimintajärjestelmiä koskevat uudet ideat, käsitteet, teoriat ja mallit välittyvät käytännön hallintoon ja sen kehittämistyöhön perin hitaasti jos lainkaan? Tämä hallinnon tutkijoita jo pitkään askarruttanut kysymys palautui jälleen kerran mieleeni lukuessani osallistumisjärjestelmäkomitean toista osamietintöä (KM 1988: 36) ja siihen liittyvää selvitystä (Ranta 1988). Kyseinen selvitys ja komitean toimeksiannon toinen osa (»selvittää, miten yksityisen yrityselämän uusin yhteistoimintamuotojen tavoitteet voidaan saavuttaa julkisen sektorin työpaikoissa») saavat pohtimaan selvitystyön roolia poliittis-hallinnollisissa prosesseissa ja niiden muutospyrkimyksissä: Miksi komiteatyöskentelyn yhteydessä tehdään selvityksiä? Mitkä ovat selvitystyön ja tieteellisen tutkimuksen liittynät ja työnjako? Tulisiko niiden välillä olla yhteyksiä ja jos niin millaisia? Voisiko komiteatyöskentelyyn liittyvä selvitystyö palvella tieteellisen tiedon välittymistä sekä edistää näin sen käyttöä?

Tarkastelen seuraavassa tieteellisen tiedon välittymisen problematiikkaa hallinnon tutkijan näkökulmasta. Vaikka empiiriset esimerkit ovatkin osallistumisjärjestelmäkomiteaan liittyvästä selvityksestä, toivon luheenvuorollani olevan esimerkitapausta yleisempääkin kattavuutta. Pohdin lähinnä kolmea kysymystä. Millaista selvitystyötä esimerkiksi otetun komitean toimeksianto voisi edellyttää ja merkitä? Millaista hallinnon tutkimuksen tuottamaa tietoa olisi ollut tarjolla selvitystyöhön ja kuinka sitä olisi voitu siinä hyödyntää? Millaiseen tieteelliseen tietoon tarkasteltavassa selvityksessä on nojaututtu ja millaista ammattitaitoa osoittaen?

Organisaatiomuotoja ja toimintamalleja koskevan tiedon siirrettävyyttä

Osallistumisjärjestelmäkomitean toisena päätehtävänä oli »selvittää, kuinka yksityisen yrityselämän uusien yhteistoimintamuotojen tavoitteet voidaan saavuttaa julkisen sektorin työpaikoissa». Toimeksi-

anto perustuu siis oletukseen yksityistä yrityselämää koskevan tiedon ja kokemuksen siirrettävyydestä julkiselle sektorille. Näin komiteaan liittyvässä selvitystyössä olisi odottanut tieteelliseen tietoon nojautuvaa tarkastelua ja kriittistä analyysiä nimenomaan siitä, kuinka erilaisissa ympäristöissä ja erilaisiin tehtäviin luodut tai kehittyneet organisaatio- ja toimintamuodot ovat siirrettävissä muunlaisiin olosuhteisiin.

Komitean toimeksiannon huomioon ottaen hallinnon tutkijana olisin odottanut organisaatioita koskevan kontingenssijattelun ja sen ohjaaman teoretisoinnin ja empiirisen tutkimuksen tuottaman tiedon soveltamista. Hallinnon kirjallisuus tarjoaa runsaasti tutkimustietoa, joka osoittaa juuri kontingenssi- eli täsmäntävien tekijöiden vaikuttavan suuresti siihen, millaisia rakenteita ja toimintamuotoja organisaatiot ovat kehittäneet tai omaksuneet (esim. Bugh ym. 1963—64, 1968, 1969a,b, Woodward 1965, Lawrence & Lorsch 1967, Hickson ym. 1969). Keskeisiä täsmäntäviä tekijöitä ovat organisaation perustehtävän luonne (mm. tavaroiden tuotanto tai aineettomien palvelujen järjestäminen), soveltaman teknologian muoto, sijaintiympäristön muuttuvuus tai pysyvyys sekä organisaation ikä ja koko. Esimerkiksi Jane Woodwardin (1965) tutkimukset osoittavat, kuinka yksinomaan jo yksityisten yritysten organisaatiot rakenteet ja toimintamuodot liittyvät kiinteästi muun muassa niiden tuotantoteknologian eroihin. Paul Lawrencen ja Jay Lorschin (1967) kuuluisen tutkimusten mukaan organisaatioympäristön erilaisuus, esimerkiksi staattisuus-dynaamisuusolotuvuudella vaikutti siihen, millaisen rakenteen samallakin tuotannon alalla ja siis samanlaisesta tehtävästä toteuttavat yksityiset yritykset olivat kehittäneet tai valinneet. Myös organisaation elämänsäkaaren vaiheen tai iän ja koon on todettu määrävän millaiset organisaatiomuodot ja toimintatavat ovat soveltuvia (esim. Bugh ym. 1963—64, 1968, 1969a, b, Hickson ym. 1969).

Näiden pioneeritöiden tuloksia vahvistavat monet myöhemmät

tutkimukset, jotka osoittavat myös, että organisaation muotojen, rakennepiirteiden ja toimintatapojen yhteydet ympäristöön sekä moniin muihin kontingenssitekijöihin ovat vieläkin voimakkaampia ja monimutkaisempia kuin edellä mainituissa pioneeritöissä on havaittu. Tätä problematiikkaa käsitteleviä tutkimuksia on tehty runsaasti eri maissa. Näin myös siihen liittyvää tieteellistä tietoa on tarjolla, mutta sitä ei ole hyödynnetty tarkasteltavassa selvityksessä. Miten tämä tieto saataisiin yleensä välittymään hallinnon käytännön kehittämistyöhön?

Adhokratian käsite tarkasteltavassa selvityksessä

Olen käsitellyt edellä lyhyesti ja pinnallisesti osallistumisjärjestelmäkomitean toimeksiannon toisen osan pohjalta, millaista tietoa hallinnon tutkimuksen näkökulmasta kyseisen komitean työskentelyyn liittyvään selvitykseen olisi ollut tarjolla ja olisi oletettavasti hyödynnettävää. Myös sen seikan tarkastelu, millaiseen tietoon selvityksessä on nojaututtu ja miten, on tärkeää. Käsittelemäni esimerkitapaukset paljastavat myös tältä osin joitakin vakavia ongelmia tieteellisen tiedon välittymisessä ja käytössä. Otan esimerkin tarkasteltavan selvityksen sivuilta 37—38, joilla esitellään ja tulkitaan adhokratiaa (= tilapäisesti kokoonpantua organisaatiota) seuraavasti:

»Ruotsalaiset Karl Erik Sveiby ja Anders Risling ovat kehittäneet adhokratian käsitteen innovatiivisen organisaation kuvaukseksi ja perinteisen byrokraatian vastakohtaksi ('Tietoyrityksen johtaminen — vuosisadan haaste? 1987). He kuvaavat hallinnon ongelmia omista lähtökohdistaan seuraavasti:

Eikö ole merkittävää, että valtiolla on järjestelmä, joka näkyy väistämättä vievän kaikkein soveliaimmat ammatillaiset pois niistä tehtävistä, joita he osaavat ja haluavat tehdä? Tietysti on professoreita, jotka rakastavat hallintoa, mutta luultavasti he ovat poikkeuksia.

Tämä onneton asiointi johdetaan siitä, että valtio on sekoittanut keskenään kaksi tehtävää, ammatillisen johtajan ja organisaation johtajan tehtävät. Katsotaan nimittäin, että valtiollisissa yhteyksissä on 'hienompaa' olla osastopäällikkö ja olla vastuussa henkilöstöstä kuin olla taitava ammattilainen. Palkka ja status ovat riippuvaisia henkilöstövuonon suuruudesta. Tämä tilanne on tuttu myös yksityisessä elinkeinoelämässä: suuryrityksen johtaja saa usein enemmän palkkaa kuin pienemmän yrityksen johtaja.

Korkeat viranomaiset ovat tieto-organisaatioita eivätkä saa sekoittaa niissä olevia tehtäviä keskenään. Parhaiden esittelijöiden on niin muodoin ilman muuta ansaittava enemmän kuin esimiehensä! On aivan väärin pakottaa taitavat ammattilaiset hallinnolliselle uralle vain sen takia, että he saisivat enemmän palkkaa.

Onko ihme, jos valtion elimillä on vaikeuksia kilpailla yksityisten yritysten kanssa, kun valtion työllistämät ammattilaiset ylennetään niin järjestelmällisesti tehtäviin, joihin he eivät ole päteviä?»

Tätä Sveibyltä ja Rislingiltä otettua ajattelua kommentoidaan selvityksessä seuraavasti:

»Suomenkin hallintokulttuurissa pitäisi tapahtua hurjia muutoksia, jotta edellä olevat ajatukset voitaisiin realisoida. Kuitenkin tämä tulee väistämättä tapahtumaan niissä laitoksissa, joiden on ensisijassa ajateltava toiminnan tuloksia. Muun muassa palkitsemisjärjestelmien on kehitettävä samansuuntaisesti. Eihän ammattilaisten jääkiekkjoukkueeseen joukkueen johtaja ansaitse eniten ja valmentaja toiseksi eniten, vaan parhaiten maksetaan tietysti niille pelaajille, joiden avulla joukkue menestyy».

Edellä on kaikki, mitä 48 sivuisessa julkishallinnon tehtävä- ja organisaatiomuutoksia ennen, nyt ja tulevaisuudessa käsittelevässä selvityksessä on esitetty hallinnon oppikirjoissa jopa tulevaisuuden organisaatiomuodoksi todetusta adhokratiaista. Tieteellisen tiedon välittymisen kannalta selvityksessä oleva adhokratian esittely ja

kommentointi nostavat useita kriittisiä huomautuksia ja kysymyksiä, joihin odottaa vastauksia.

Miksi vain edellä siteeratut »hallinnon ongelmat» on poimittu Sveibyn ja Rislingin kirjasta adhokratian yhteydessä? Miksi hallinnon kirjallisuudessa tulevaisuuden organisaatiomuodoksi nimettyä adhokratiaa ei ole katsottu aiheelliseksi käsitellä kattavammin ja perusteellisemmin selvityksessä, jonka nimi on »Julkishallinnon muutokset — Tehtävä- ja organisaatiomuutosten kehitys ennen, nyt ja tulevaisuudessa»? Millaiseen ihmiskäsitykseen ja -kuvaan sekä käsitykseen työstä tämä kaipa, valikoiva ja pinnallinen adhokratian esittely perustuu? Eikö työllä ole ihmiselle muutakin kuin välinearvo? Miksi työn välinearvokin on tyydytetty yksinomaan taloudellisiin palkkioihin? Eikö työ voisi innostaa ja palkita ihmistä muullakin tavalla, tuottaa esimerkiksi sisäistä tyydytystä, antaa mahdollisuuksia toteuttaa itseään jne? Näitä kysymyksiä olisi odottanut pohdittavan edes jossakin muodossa julkishallinnon rakenteiden, toimintamuotojen ja tuloksellisuuden kehittämiseen liittyvässä selvityksessä.

Tarkasteltavassa raportissa adhokratia mainitaan jonkinlaisena ideaalisena, myös valtion hallintoon tavoiteltavana organisaatiomuotona. Hallinnon kirjallisuudessa on pohdittu adhokratian soveltuvuutta erilaisiin organisaatioihin ja ympäristöihin. Muun muassa adhokratian psyykkiset ja aineelliset kustannukset on todettu erityisen suuriksi. Jo pelkästään tästä syystä sen soveltuvuutta on arvioitava kriittisesti ja huolella. Adhokratian on todettu soveltuvan erityisesti organisaatioihin, joiden perustettava on ainutkertainen ongelmanratkaisu, mutta esimerkiksi toistuvasti tiettyjä palveluja antaviin organisaatioihin, joita julkisen sektorin monet työpaikat ovat, sen soveltuvuus lienee jo kyseenalaisempi. Siksi selvityksessä olisi odottanut sovellettavan kontingensiajattelua tässäkin kohdin, toisin sanoen pohdittavan, mihin ja millä edellytyksillä adhokratiaa voidaan ja on suositeltavaa soveltaa. Myös tältä osin tietoa olisi ollut runsaasti tarjolla. Muun muassa Mintzberg (1979) on käsitellyt melko laajasti adhokratian etuja ja haittoja sekä soveltuvuutta erilaisiin organisaatioihin ja olosuhteisiin.

Yksi kritiikin aihe tarkasteltavassa raportissa on se, että adhokratia ei ole ruotsalaisten Karl Erik Sveibyn ja Anders Rislingin kehittämä kuten selvityksessä virheellisesti väitetään. Tutustuin adhokratian käsitteeseen ensimmäisen kerran 1970 samana vuonna ilmestyneestä ja myöhemmin suomennetustakin Alvin Tofflerin teoksesta »Future Shock». Toffler on uhraannut teoksessaan melko paljon tilaa tämän hänen mukaansa tulevaisuuden hallinto- ja organisaatiomuodon tarkasteluun. Sveiby ja Risling toteavat, että kanadalainen hallinnon tutkija Henry Mintzberg on tehnyt adhokratian tunnetuksi. Mintzberg onkin käsitellyt adhokratiaa muun muassa kansainvälisesti tunnetussa ja Suomessakin jo vuosia yliopistollisena oppikirjana käytetyssä hallintoyksiköiden ja organisaatioiden rakenteita käsittelevässä alan tutkimusta synetisoivassa perusteoksessa »The Structuring of Organizations». Teos on ilmestynyt 1979, siis lähes kymmenen vuotta aikaisemmin kuin tarkasteltavassa selvityksessä adhokratian lähteenä pidetty Sveibyn ja Rislingin kirjan suomennos. Mintzberg pohjaa adhokratiaa koskevan tarkastelunsa paljolti 1970-luvun alkupuolella kansainvälisissä hallinnon tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistuihin artikkeleihin ja tutkimuselosteisiin. En tiedä adhokratia-käsitteen kehittäjää, mutta Sveiby ja Risling eivät ota sen kehittämistä kunniaa itselleen, sillä he totevat selvästi teoksensa sivulla 159 Mintzbergin tehneen adhokratian tunnetuksi.

Outo tulkinta asiakas-keskeisyyden korostamisesta

Hallinnon tutkijaa askarruttaa ja hämmentää tarkasteltavan selvityksen sivulla 44 esitetty seuraava väite: »Hallinnon asiakaskeisyyden vaatimus asettaa ns. poliittisen demokratian toisarvoiseksi tavoitteeksi. Jo nyt yhteiskunnallisen toiminnan painopiste on siirtynyt kansanvaltaisuuden tarpeista asiakaspalveluun: kansalainen on virallisesti muuttumassa subjektista objektiksi». Tämä väite vaatisi perusteluja ja vastaamista ainakin seuraaviin kysymyksiin. Johtaako asiakaskeisyyden, palveluhenkisyyden ja palvelujen laadun korostaminen todella ihmisten objektivointiin? Olen ymmärtänyt, että huomion kiinnittä-

minen asiakaspalveluun ja siinä asiakaskeksyyteen merkitsisi muun muassa sitä, että asiakas voisi esittää tarpeensa, toiveensa, vaatimuksensa ja kantansa entistä vapaammin sekä valita ja hänet myös otettaisiin huomioon. Koska kansalainen on todella ollut hallinnon subjekti, josta hän nyt olisi muuttumassa objektiksi? Tältäkin osin olisi odottanut analyysiä ja perusteltuja kannanottoja eikä pelkkiä heittoja. Sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioiden palvelukyvyistä ja yleensä asiakaspalvelusta on runsaasti empiirisiä tutkimuksia sekä teoreettisia pohdintoja hallinnon kirjallisuudessa.

Tutkijoiden ja käytännön hallinnon edustajien yhteinen asia

Konkretisoidakseni puheenvuoroni olen ottanut esimerkkejä osallistumisjärjestelmäkomiteaan liittyvästä ajankohtaisesta selvityksestä. Haluan kuitenkin korostaa, että yksinomaan tätä yhtä selvitystä ei ole aiheellista leimata poikkeukselliseksi, sillä tarkasteltava ongelmaliikka on paljon laajempi. Vastaavia esimerkkejä tiedon välittymisen puutteista voitaisiin poimia monien muidenkin komiteoiden työskentelystä ja niihin liittyvistä selvityksistä. On myös korostettava, että tarkasteltava selvitys on monella tavalla ansiokas sisältäen esimerkiksi hyödyllisen ja mielenkiintoisen katsauksen Suomen julkishallinnon kehitystä koskevaan keskusteluun ja keniittämissädotuksiin komiteamietintöjen pohjalta. Selvityksen arvoa tässä suhteessa ei sovi kieltää. Sen ongelmat ovat tieteellisen tiedon välittymisessä.

Tiedon välittymisen syitä on etsittävä sekä julkishallinnosta että tiedeyhteisöstä. Jotkin niistä ovat osapuolille yhteisiä, jotkin vain jommalle kummalle ominaisia. Tieteellisen tiedon välittymisen ja käytön esteitä pohtiessaan tutkijat ovat puhuneet jo pitkään kahdesta kulttuurista, eli käytännön ja tiedeyhteisön erilaisista arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja normeista sekä niiden ohjaamista vakiintuneista toimintatavoista.

Maamme julkishallinnon kulttuurin tiedevastaisuudesta on empiiristäkin näyttöä. Esimerkiksi Juha Vartolan ja Klaus af Ursinin (1987, 146) virkamiestutkimuksen

mukaan suomalaiset virkamiehet eivät juurikaan näneet ja arvostaneet tieteellisen tutkimuksen merkitystä ja arvoa työssään. Heistä vain 28 % arvioi hallintoa koskevat tieteelliset tutkimukset tärkeiksi omien työtehtäviensä hoitamisen kannalta. Sen sijaan tärkeiksi työssään näki esimerkiksi ylempien viranomaisten ohjeet 89 %, esimiesten ohjeet ja määräykset 83 % ja oman hallinnon alan suunnitelmat 86 %. Voidaankin näiden virkamiestutkimusten tulosten ja käsitellyn selvitystyön tulkita osoittavan, että maamme julkishallinnon kulttuuriin ei kuulu hallinnon tutkimuksen ja sen tuottaman tieteellisen tiedon arvostaminen eikä siihen perehtyminen? Tosin voidaan osoittaa myös päinvastaisia tapauksia tieteellisen tiedon onnistuneesta soveltamisesta esimerkiksi vuoden 1988 valtion tulo- ja menoarvion liitteestä 3, joka sisältää katsauksen hallinnon kehittämiseen (Valtiovarainministeriö 1987).

Aiheellista olisi selvittää myös, missä määrin tiedeyhteisön kulttuurin käytännön vastaisuus ja/tai muut ominaisuudet muodostavat tieteellisen tiedon välittymisen ja käytön esteen? Tältä osin olisi mielenkiintoista kuulla erityisesti julkishallinnon käytännön edustajien näkemyksiä.

Kulttuuristen tekijöiden lisäksi on paljon muita ja niitä konkreettisempia tieteellisen tiedon välittymisen ja käytön esteitä. Niitä ovat muun muassa tutkijain ja selvitystyötä tekevien ammattitaito, sen edellytyksenä oleva perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksen luonne ja laatu, tutkimusta koskeva tiedotus, tieteellisen tiedon sisältöä ja luonnetta määräävät tiedon intressit sekä käytännön ja tiedeyhteisön väliset viralliset ja epäviralliset yhteyserkostot. Viimeksi mainitut liittyvät osittain kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin.

Myös näiden syiden pohdinnassa voidaan hyödyntää joiltakin osin adhocratiaa koskevaa esimerkkiä. Ei liene pelkkä sattuma, että adhocratian käsite on tullut tarkasteltavaan selvitykseen paitsi Ruotsin niin myös yritysmaailmaa ja sen hallintoa tutkivien liiketaloustieteilijöiden julkaisujen kautta. Adhocratia-esimerkki paljastaa ensinnäkin kiintoisasti maamme poliittishallinnollisten prosessien luonnetta. Ruotsista-han meillä on totuttu etsimään malleja poliittis-hallinnolliseen val-

mistelutyyliin, joskin muutaman vuodenviiveellä, kuten esimerkiksi Lauri Karvosen (1981) tutkimus osoittaa. Toiseksi tarkasteltavassa selvityksessä on käyty adhocratian osalta lähteenä suomeksi julkaistua, liiketaloustieteen lähtökohdista tieteellistä tietoa kansantajuistavaa teosta. Miksi tieteellinen tieto välittyy julkishallintoonkin helpommin juuri liiketaloustieteen kuin julkishallintotieteen kautta? Kuitenkin adhocratiaa koskevia oppikirjoja on ollut käytössä Suomen julkishallintoakin koskevassa korkeakouluopetuksessa jo vuosia.

Tämä viittaa tiedeyhteisön eri osien sisäisen kulttuurin ja toimintakäytäntöjen eroihin. Liiketaloustieteen piirissä kehitetyn tai muokatun tiedon välittymisestä on tehty laajamittainen yritys toiminta: koulutus- ja konsulttiyritykset sekä niiden toimintaan liittyvä oppimateriaalin tuotanto ja välitys. Tämä markkinaintressien ohjaama tiedotus on määrältään laajaa ja organisoinniltaan tehokasta. Tosin sen tarpeellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta olisi monessa kohdin aiheellista kysellä, sillä siinä käärityään usein oleellisilta ominaisuuksiltaan sama tuote uuteen pakkaukseen, jonka menekistä tehokas markkinointi pitää huolen. Tässä suhteessa julkishallintotieteilijöillä ja erityisesti niiden tietoa soveltavilla yksiköillä kuten Valtionhallinnon kehittämiskeskusella lienee paljon opittavaa?

Tiivistän edellä olevan pohdintani seuraaviin kysymyksiin. Miksi valtionhallinnossa tehtävään selvitystyöhön ei kulkeudu se tietämys ja asiantuntemus, jota maamme korkeakouluissa olettaisi olevan tarjolla? Vai onko sitä sittenkään todella? Onko eri osapuolten yhteyksissä, muun muassa tiedotuksessa, koulutuksessa, toistensa työn kunnioittamisessa ja kuulemisessa jotain perusteellisesti viialla? Miksi käytännön hallinnossa toimivat puhuvat ja suhtautuvat väheksyvästi »akateemiseen» tutkimukseen? Entä miksi tiedeyhteisön edustajat arvioivat nihilistisen kriittisesti käytännön edustajia pinnallisuudesta ja epätieteellisyydestä? Mitkä ovat käytännön hallinnossa selvityksiä tekevien toimintaedellytykset? Onko heillä esimerkiksi riittävästi aikaa paneutua selvitystyöhön?

Tieteellisen tiedon välittäminen liittyi sekä tiedeyhteisön että käytännön hallinnon edustajien yh-

teistyösuhteisiin ja ilmentää niiden problematiikkaa sekä erilaisia kulttuureja. Tämän ongelmatiikan ratkaisu vaatii muun muassa kummankin osapuolen edustajien ammattitaidosta huolehtimista. Korkeakoulut ja Suomen Akatemia kiinnittävät nykyisin erityisesti huomiota tutkijain ammattitaidon kehittämiseen tehostamalla ja kansainvälistämällä tutkijakoulutusta. On myös pyrkimyksiä saada tieteestä tiedottaminen ja tieteen kansantajuistaminen osaksi tutkijan ammattitaitoa. Mutta huomion kiinnittäminen pelkästään varsinaiseen tutkijakoulutukseen ei riitä. Tieteellisen tiedon välittymisen ja käytön kannalta on pidettävä nykyistä enemmän huolta myös käytännön hallinnossa kehittämis- ja selvitystyötä tekevien ammattitaidosta. Tässä suhteessa korkeakouluissa on syytä pohtia erityisesti, millaisia valmiuksia niiden järjestämä perus-, jatko- ja täydennyskoulutus antaa tieteellisen tiedon välitykseen ja soveltamiseen nimenomaan käytännön hallinnon ja sen kehittämisen kannalta. Tutkijat ja hallinnon edustajat voisivat selvittää yhdessä, kuinka komiteatyöskentelyyn ja muuhun valtionhallinnon kehittämiseen liittyvä selvitystyö voisi yhdistää edellä kuvattua kahta kulttuurijaa saada ne kohtaamaan toisensa hedelmällisessä yhteistyössä.

Puheenvuoroni alussa korostettua kontingenssijattelua sovelta-

malla on aiheellista kommentoida lopuksi osallistumisjärjestelmäkriteerian toista osatehtävää. Todennäköisesti komitealle annettua tehtävää väljemmät toimeksiannot edistäisivät innovatiivisuutta, uusien vaihtoehtojen ennakkoluulotonta etsintää.

LÄHTEET

- Hickson D. J., Pugh D. S. & Pheysy D. C. Operation Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal. *Administrative Science Quarterly* 1969: 378—379.
- Karvonen Lauri. Med vårt västra grannland som förebild. *Meddelanden från stiftelsen för Åbo Akademi forskningsinstitut* 62:1981. Åbo 1981.
- KM 1988: 36. Tuottava osallistuminen uudistuvassa julkisessa työelämässä. Valtion painatuskeskus Helsinki 1988.
- Lawrence Paul R. & Lorsch Jay W. *Organization and Environment*. Irwin 1967.
- Mintzberg Henry. *Structuring Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs N.J. 1979.
- Pugh Derek ym. A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 1963—64: 289—315.
- Pugh Derek, Hickson D. J., Hinings C. R. & Turner C. ym. *Dimensions of Organization Structure*. *Administrative Science Quarterly* 1968: 65—105.
- Pugh Derek ym. An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations. *Administrative Science Quarterly* 1969a: 115—126.
- Pugh Derek, Hickson D. J., Hennig C. R. & Turner C. *The Context of Organization Structures*. *Administrative Science Quarterly* 1969b: 91—114.
- Ranta Jorma. *Julkishallinnon muutokset. Tehtävä- ja organisaatiomuutosten kehitys ennen, nyt ja tulevaisuudessa*. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1988/1.
- Sveiby Karl Erik & Risling Anders. *Tietoyrityksen johtaminen — Vuosisadan haaste? Weilin + Göös, Espoo 1987*.
- Toffler Alvin. *Future Shock*. Ban Books, London 1970.
- Valtiovarainministeriö. *Katsaus hallinnon kehittämiseen. Eripainos liitteestä 3 Hallituksen esitykseen eduskunnalle valtion tulo- ja menoarvioksi vuodelle 1988*. Helsinki 1987.
- Vartola Juha & af Ursin Klaus. *Hallintovirkamieskunta Suomessa. Virkamieskunta, hallinto ja yhteiskunta - tutkimusprojektin perusraportti*. Tampereen yliopisto, *Julkishallinnon julkaisusarja A nro 2/1987*.
- Woodward Jane. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press 1965.

Sirkka Sinkkonen