

PARI TEESIÄ VIRASTODEMOKRATIASTA

Pasi Valtee

1. VD-TOIMINNASTA SAADUT KOKEMUKSET

Virastodemokratian – tai lyhyemmin: VD-toiminnan – merkitys ja vaikutukset ovat koko valtionhallinto huomioon ottaen jääneet laihoiksi. Järjestelmän toimintaa kartoittaneet tutkimukset (mm. Kahma - Lumijärvi 1976; Valtee 1979, 1980, 1981) osoittavat kiistattomasti, että niitä tavoitteita, joita järjestelmälle on asetettu, ei ole paljonkaan lähestytty. Vaikka eräissä VD-elimissä henkilöstön edustajat ovatkin voineet vaikuttaa virastonsa henkilöstöpoliittisiin suunnitelmiin ja päätöksiin, ei itse *henkilöstön* osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksissa ole tapahtunut sanottavia muutoksia. Valtaosa valtionhallinnon palveluksessa olevasta henkilöstöstä ei ole edes kiinnostunut siitä, mitä edustuksellisissa VD-elimissä tapahtuu. Henkilöstön työtyytyväisyyteen ja -motivaatioon sen enempää kuin työhön ja organisaation toimintaan ja tavoitteisiin kiinnittymiseenkin VD-toiminnalla ei ilmeisesti ole ollut mitään vaikutuksia. Myöskään valtion virastojen ja laitosten ja niiden eri yksikköjen toimintaan VD-toiminnalla ei ole ollut merkittäviä vaikutuksia.

Edellä olevat väitteet ovat oikeutettuja huolimatta siitä, että joissakin virastoissa ja laitoksissa VD-toiminnasta saadut kokemukset on tulkittu pääsääntöisesti myönteisiksi. Tällaisia väitteitä tukevat myös monien luottamusmiesten 'käytäväkommentit'; joidenkin mielestä VD-toiminnasta on tullut mieluummin positiivisen muutoksen jarru kuin sen väline.

Miten ja miksi edellä luonnehdittuun tilanteeseen on ajauduttu? – Kysymykseen annettava vastaus riippuu siitä, miltä kannalta VD ja sen kehittämisen tematisoidaan tarkastelun kohteeksi. Esitän seuraavassa erään – mielestäni hedelmällisen – 'tulkintaohjelman'.

2. VD-KÄSITE

VD:n kehittäminen pohjautuu aina välttämättä johonkin enemmän tai vähemmän tarkasti eksplikoituun *VD-käsitteeseen*, joka ilmaisee paitsi kehittämistoiminnan tavoitteet ja tarkoituksen (eli sen mielen) myös ne keskeiset olettamukset ja premissit, joihin nuo tavoitteet ja tarkoitus nojaavat. VD:n kehittämisen pohjana ollut VD-käsite on luettavissa VN:n päätöksestä virastodemokratian valmistelusta valtionhallinnossa (VM, 31.1.1974, P 3073). Tässä päätöksessä todetaan mm. seuraavaa:

'Virastodemokratialla tarkoitetaan sellaisten toiminnallisten ja rakenteellisten uudistusten aikaansaamista valtion hallintoyksiköissä, jotka takaavat niiden palveluksessa olevalle henkilöstölle mahdollisuudet vaikuttaa omaa työyhteisöään, työtään ja työnsä toteuttamisehtoja koskevaan päätöksentekoon.'

'Sen toteuttamisessa on voitava tehokkaasti kanavoida kaikkien valtion palveluksessa olevien henkilöiden asiantuntemus, kokemus ja luova kyky palvelemaan parlamentaarisesti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista hallintotoiminnassa.' (kursivointi PV)

Jo näistä otteista voidaan havaita, että VD-toiminnalle on asetettu kahdensuuntaisia tavoitteita: toisaalta pyritään takaamaan henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia työyhteisöä, työtä ja työn toteuttamisehtoja koskevassa päätöstoiminnassa, toisaalta pyritään lisäämään hallintotoiminnan järkipärsäilyä/rationaalisuutta/laatua/tehokkuutta/suorituskykyisyyttä. Tällainen tavoiteasettelu pitää sisällään eräitä olettamuksia henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ja hallintotoiminnan suorituskykyisyyden välisistä suhteista. Tavoiteasettelussa on implisiittisesti sisällä olettamus, että joko

- 1 hallintotoiminnan suorituskykyisyyttä voidaan parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä, ja päinvastoin tai
- 2 henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja hallintotoiminnan suorituskykyisyys eivät (ainakaan periaatteessa) ole keskenään ristiriitaisia tavoitteita; mieluummin ne ajatellaan yhdensuuntaisiksi tai yhteen sovitettavissa oleviksi.

VD-toiminta pohjautuu siis käsitetasolla eräänlaiseen 'kaksi-kärpistä-yhdellä-iskulla'-ideaan. Tällainen idea ei ole mitenkään omaperäinen; se on ollut taustalla useimmissa osallistumisjärjestelmäsovellutuksissa (ks. esim. Bolweg 1976; Roberts (ed.) 1979; Bragg & Andrews 1973).

3. VD-KÄSITTEEN PREMISSIT

Vaikka edellä oleva idea onkin saanut eräänlaisen virallisen hyväksynnän,

ei sitä voida ottaa annettuna, ikään kuin luonnostaan pätevänä. Päinvastoin: olisi pohdittava, minkälaisin perustein ko. idea voisi olla pätevä, minkälaisiin premisseihin ja olettamuksiin se rakentuu, ja edelleen, mitä nämä edellyttävät VD-sovellutuksilta, esim. VD-organisaatiolta. — Vaikka VN:n päätöksessä VD-toiminnalle onkin asetettu edellä olevan idean sisältämät tavoitteet, ei missään yhteydessä ole lausuttu, *miksi* VD-toiminnalle on asetettu juuri sellaiset tavoitteet kuin on. Sen vuoksi VD-toiminnan taustalla olevan idean perusteita on yritettävä hakea muista lähteistä, lähinnä alaan liittyvistä tutkimuksista.

Kirjallisuudessa¹ VD-tyyppisen osallistumisjärjestelmän taustalla olevan idean mieltä ja pätevyyttä on erilaisiin empiirisiin havaintoihin tukeutuen perusteltu lähinnä kahdenlaisen ajatusketjun avulla. *Ensinnäkin*, kun asiaa on tarkasteltu lähinnä yksittäisen työntekijän perspektiivistä, on väitetty — ja myöskin ainakin osittain todistettu, että

- 1 kun työntekijän työtään, työyhteisöään ja työnsä toteuttamista koskevat vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät, niin tästä seuraa, että
- 2 työympäristössä, työskentelyolosuhteissa jne. tapahtuu työntekijän kannalta myönteisiä muutoksia, ja että
- 3 työtapahtuma kokonaisuudessaan alkaa ohjautua entistä enemmän myös työntekijän itsensä tarpeiden, kykyjen ja toiveiden mukaan (eli työssä itsesäätelyn aste kohoaa), joista kummastakin seuraa, että
- 4 työntekijän työtyytyväisyys kohoaa ja
- 5 työhön, työpaikkaan ja organisaation tavoitteisiin kiinnittyminen lujittuu (työmotivaation kasvaa ja esim. työpaikan vaihtoalttius pienenee), joilla on positiivista vaikutusta
- 6 työskentelyn yksilölliseen tuottavuuteen/laatuun jne.

Toisaalta, lähinnä johtamisfunktion kannalta asiaa tarkasteltaessa on väitetty — ja jälleen myös osittain toteen näytetty, että

- 1 kun työntekijöiden työtään, työnsä toteuttamista jne. koskevat vaikutusmahdollisuudet lisääntyvät, niin tästä seuraa, että
- 2 työntekijöiden aktiivisuus ja esimiehen päin suuntautuva aloitteellisuus (joiden on havaittu olevan positiivisessa yhteydessä työssä itsesäätelyn asteeseen; ks. Gardell 1978) lisääntyvät, jolloin
- 3 päätöstoiminnassa käytettävissä oleva tietoperusta laajenee ja monipuolistuu (ja päätösfunktion kantajien määrä kasvaa), minkä vuoksi
- 4 päätöstoiminnan tiedolliset edellytykset parantuvat, päätöksenteon laatu paranee (ja otollisissa oloissa päätöstoiminnan legitimitetti vahvistuu), jotka vaikuttavat positiivisesti
- 5 organisaation/työyhteisön toiminta- ja suorituskykyisyyteen.

Kummassakin ajatusketjussa päästään asiallisesti samaan lopputulokseen: henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia — ja vaikutusvaltaa — lisäämällä voidaan (ainakin periaatteessa) parantaa organisaation toiminnan suorituskykyisyyttä. Ajatusketjut edellä esitetyssä muodossa ovat pakostakin vahvasti yksinkertaistettuja,² mutta sellaisenaankin valaisevia ja informatiivisia. Niiden mukaan VD-tyyppinen osallistumisjärjestelmä voi toteuttaa ideansa (eli parantaa hallintotoiminnan suorituskykyisyyttä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä ja/tai edistää näitä tavoitteita *samanaikaisesti*) vain sillä edellytyksellä, että se

1 parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja -motivaatiota ja lujittaa työhön ja organisaation toimintaan ja tavoitteisiin kiinnittymistä ja/tai

2 tavalla tai toisella laajentaa päätösfunktion tietoperustaa.

Eri tutkimustulokset (mm. Gardell 1978) osoittavat, että *työmotivaation* pääasiallinen perusta on työn sisällössä, ei esim. abstraktissa osallistumisen mahdollisuudessa sinänsä. VD-tyyppinen osallistumisjärjestelmä voi kohottaa henkilöstön työmotivaatiota ja lujittaa työhön ja organisaation toimintaan kiinnittymistä vain sillä edellytyksellä, että vaikuttamisen tuloksena 1) työympäristössä, työn sisällössä ja työskentelyolosuhteissa tapahtuu työntekijän kannalta positiivisia muutoksia ja — mikä on pitkälti sama asia — 2) työskentelyn autonomisuus l. itseohjausaste kokonaisuudessaan kasvaa.

Toisaalta *päätösfunktion tietoperustan* laajeneminen edellyttää päätösfunktion kantajien määrän kasvua ja/tai henkilöstön (esimieheen päin suuntautuvan) aloitteellisuuden ja aktiivisuuden lisääntymistä. Tämän ehdon toteutuminen edellyttää, että henkilöstön välittömässä kokemuspöyrissä tapahtuu osallistumisen tuloksena muutoksia ja/tai työskentelyn itseohjausalue laajenee, sillä muussa tapauksessa henkilöstö turhautuu ja passivoituu nopeasti (mm. VD-tutkimusten tulokset osoittavat tämän, ks. Valtee 1979).

4. VD-TOIMINNAN KEHITTÄMINEN JA VD-KÄSITE

Edellä olevalla tarkastelulla olen pyrkinyt osoittamaan, että *sikäli kuin* VD-järjestelmän avulla halutaan toteuttaa järjestelmän idea (joka siis on johdettavissa virallisesta VD-käsitteestä), tulisi *ensinnäkin* painopisteen olla välittömässä suorassa osallistumisessa ja vaikuttamisessa (vaikuttaminen itse työssä, välittömissä esimies—alais-suhteissa ja työpaikalla).³ Toiseksi, järjestelmän toiminta edellyttäisi voimakasta huomion kiinnittämistä työn sisältöön ja työskentelyn itseohjausasteeseen (työssä itsesäätelyn asteeseen). Henkilöstön osallistumiskiinnostus kumpuaa tai ei kumpua *välittömästä työti-*

lanteesta – halusimme tai emme (Gardell 1978). Kolmanneksi, järjestelmän toiminta edellyttäisi voimakasta huomion kiinnittämistä johtamismenetelmiin. Nykyisten institutionaalisten raamien puitteissa tehokkaasti toimiva osallistumisjärjestelmä edellyttää rinnalleen ns. osallistuvia johtamismenetelmiä.

Kun verrataan edellä olevia ehtoja VD:n kehittämistoimintaan, voidaan päätyä seuraavaan johtopäätökseen: *VD:n kehittäminen ei ole vastannut käsitettään*. VD:n kehittämisessä on painotettu edustuksellista osallistumista, sen sijaan henkilöstön välittömän osallistumisen ja vaikuttamisen syventämiselle ei ole annettu juuri minkäänlaista painoa. Henkilöstö ei pitkälti tästä syystä ole tuntenut järjestelmää omakseen vaan on turhautunut. Edustuksellinen VD-järjestelmä on jäänyt henkilöstölle kaukaiseksi, ja mikä pahinta: järjestelmä on saanut piirteitä, jotka tekevät siitä kaikkea muuta kuin *henkilöstön osallistumisjärjestelmän*.⁴ Lisäksi järjestelmän kytkennät työyhteisöjen arkipäivän johtamistoimintaan ovat jääneet olemattomiksi. Vaikka VD-toimintaa on kehittämistyössä legitimoitu edellä esille tuoduilla tavoitteilla, ei samalla ole kuitenkaan kiinnitetty huomiota siihen, minkälaisia oletuksia tavoiteasettelu pitää sisällään, minkälaisin ehdoin tavoitteet potentiaalisesti voitaisiin saavuttaa, mitä tällöin edellytettäisiin osallistumisen muodolta ja organisoinnilta jne. VD-toimintaa on legitimoitu VD:n idealla, mutta se mitä todellisuudessa on tapahtunut, ei ole ollutkaan sitä mitä on legitimoitu, vaan jotakin muuta. Tässä mielessä VD:n kehittäminen on ollut reifikoitunutta.

5. REIFIKOITUMISEN PERUSTA: ERÄS NÄKÖKULMA

Miksi VD on kehittynyt – tai miksi sitä on kehitetty – käsitettään vastaamattomaan suuntaan? Tällaiseen kysymykseen – sikäli kuin se ensin tunnustetaan kohdalliseksi – voitaisiin löytää hyvin monia pragmaattisia vastauksia. Käsitteiseni mukaan tällaista tendenssiä ei voida kuitenkaan jäännöksettömästi redusoida 'arkipäivän intentionaalisuuteen'. Vastaukseni kysymykseen on lyhyesti seuraava: VD:n kehittämistoiminnan reifikoituminen voidaan ymmärtää VD:n reformikapasiteetin ja legitimaatiopakon välisen ristiriidan synnyttämäksi. Seuraavassa yritän konkretisoida tätä väitettä.

VD-tyyppisten osallistumisjärjestelmien syntymistä ja kehittymistä historiallisesti tarkasteltaessa voidaan päätyä seuraavaan johtopäätökseen: Osallistumisjärjestelmät ovat syntyneet poistamaan, lieventämään tai vähentämään niitä dysfunktioita, joita hierarkia aiheuttaa, tai jotka näkyvät korostuneimmin jyrkän hierarkisissa organisaatioissa. Tyypillisiä hierarkisen – tai kuten Nordström (1980, 57) sanoo: traditionaalisen – organisaation dysfunktioita ovat:

- 1 Matalasta työssä itsesäätelyn asteesta aiheutuvat *'henkilöstöongelmat'* (heikko työmotivaatio, suuri vaihtuvuus, suuri lakkoalttius, työn heikko laatu, työn tuotteeseen kohdistuvat sabotaasit yms.). Tällaiset ongelmat näkyvät korostuneimmin alimmilla hierarkiataasoilla.
- 2 *Tehottomuusongelmat*, jotka johtuvat välillisesti tai suoraan edellä mainituista *'henkilöstöongelmista'* tai hierarkian joustamattomuudesta ja epäresponsiivisuudesta.

Osallistumisjärjestelmät eivät ole syntyneet poistamaan itse hierarkiaa vaan käsittelemään sen synnyttämiä dysfunktioita. Ne ovat syntyneet puolustukselliseksi reaktioiksi jotakin vastaan – ei ensisijassa siksi, että jotakin voitaisiin saavuttaa vaan siksi, että jotakin voitaisiin välttää (IDE 1981, 322).⁵ Osallistumisjärjestelmät voidaan käsittää yrityksiksi (mutta ei välttämättä tietoisiksi yrityksiksi) lieventää hierarkiasta ja sitä vastaavasta työn struktuurista aiheutuvia ongelmia *puuttumatta itse hierarkian tai työn struktuuriin*. Niitä voidaan pitää hierarkian ja siihen imeytyneen vallan *itsepuolustusmekanismeina*. Osallistumisjärjestelmät ovat näin ollen sisäisesti ristiriitaisten paineiden leimaamia; toisaalta niiden tulisi ratkoa hierarkian synnyttämiä henkilöstö- ja tuottavuusongelmia eli sotia hierarkiaa vastaan, toisaalta niiden tulisi toimia *'hierarkkisen paradigman'* puitteissa.⁶ Tällaisesta sisäisesti ristiriitaisesta tehtävästä seuraa, että osallistumisjärjestelmän *reformikapasiteetti*, so. itsenäiset mahdollisuudet saada aikaan merkittäviä muutoksia, jää pieneksi. Toisaalta tähän ristiriitaiseen tehtävään liittyy osallistumisjärjestelmän muutospotentiaali, emansipaation mahdollisuudet.

Mielestäni edellä esitetty luonnehdinta soveltuu erityisen hyvin julkiseen hallintoon, jonka rakenne vastaa weberiläistä byrokratiamaalia. Keskeisimmät VD-toiminnan ongelmat ovat käytännössä aiheutuneet siitä, että VD-elimillä ei ole ollut itsenäisiä resursseja, so. valtaa, viedä läpi niitä päätöksiä, joita elimissä on kollektiivisesti tehty; muutosyritykset ovat jatkuvasti kilpistyneet byrokraattisen organisaation määrittämiin valta- ja vastuurakenteisiin. VD-reformin läpiajaminen edellyttää kuitenkin henkilöstön kannatusta; reformi on legitimoitava. Tästä VD:n vähäisen reformikapasiteetin ja legitimoitipakon välisestä jännitteestä aiheutuu, että VD:n tavoiteklusuulit (mm. henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen) osoittautuvat käytännön toiminnassa todellisuuden vastaisiksi; tästä seuraa, että käytännön toiminta ei *'vastaa'* käsitettään.

Edellä esitetty näkökulma ei luonnollisestikaan riitä selittämään virastodemokratian kehittämiseen ja sovellutuksiin liittyvää *'empiiristä moninaisuutta'*.⁷ Se tarjoaa kuitenkin järkevämmän pohjan osallistumisjärjestelmien arvioimiselle ja kehittämiseksi kuin arkipäiväinen pragmatismi (jossa intentionaalisuus irrottautuu edellytyksistään), sillä se osoittaa, että kysymys työyh-

teisöjen demokratisoinnin mahdollisuudesta on ensisijassa organisaation rakenteeseen kytkeytyvä valtakysymys. Valtaperspektiivistä olennaiseksi kysymykseksi ei nouse se, miten henkilöstön vaikuttamista organisoidaan, vaan se, missä määrin henkilöstöllä yleensä on valtaa ja missä asioissa. Hierarkisissa organisaatioissa, joissa valta on sitoutunut pyramidimaisesti eri positiioihin (vakansseihin), vallan uudelleen jakaminen, so. päätöksenteon demokratisoiminen, edellyttää välttämättä puuttumista itse hierarkiaan.

VIITTEET

- 1 Ks. esim. Lumijärvi 1978, Smith 1976, Carson & Smith (eds.) 1976, Santaharju 1972, Koljonen 1973, Hespe & Wall 1976, Jain (ed.) 1980, Cooper & Mumford (eds.) 1979, Guest & Knight (eds.) 1979, Gardell 1978.
- 2 On esim. havaittu, että työntekijöiden työskentelyn yksilöllinen tuottavuus (vrt. työmotivaatio, työhön ja organisaatioon sitoutuminen) ei ole lineaarisessa yhteydessä kollektiiviseen eli työyhteisötason tuottavuuteen. Kollektiiviseen tuottavuuteen vaikuttavat voimakkaasti mm. toiminnan koordinointi, työn struktuuri sekä erilaiset työn *läpivirtausta* säätelevät tekijät.
- 3 Kunnallista työpaikkademokratiaa koskevassa tutkimuksessa (Valtee 1983) havaittiin, että henkilöstön osallistumisväylät muodostavat arvioidun tarkoituksenmukaisuutensa perusteella hierarkian. Henkilöstö haluaisi ensisijassa vaikuttaa itse työssä (jolloin osallistuminen on yksi työn sisällön ulottuvuus) tai välittömissä esimies-alais-suhteissa. Myös *työpaikkatason* kollektiivisia osallistumismuotoja (mm. työpaikkakokoukset) pidetään käyttökelpoisina. Sen sijaan edustuksellisten TPD-elinten kautta vaikuttamista pitää käyttökelpoisena vain n. 50 % henkilöstöstä, esimiehistä vain n. 40 %. Näyttää siltä, että tehokkaasti toimivan edustuksellisen osallistumisen *ehdon* muodostaa tehokas välitön osallistuminen (vrt. Gardell 1978).
- 4 Monissa virastoissa henkilöstö ei esim. voi muodostaa valitsijayhdistyksiä VD-elinten jäsenten vaaleissa; ehdokasasettelu on monopolisoitu järjestöille.
- 5 Osallistumisjärjestelmät eivät tietenkään ole syntyneet itsestään, ilman tietoisia ponnisteluja ja tavoitteenasetteluja. Jos kuitenkin tarkastelemme historiallisesti niitä taustoja ja ongelmia, joista nämä ponnistelut ja tavoitteenasettelut ovat virinneet, on lopputulos ilmeinen: tavalla tai toisella hierarkiaan yhteydessä olevista dysfunktionaalisista tekijöistä. Intentionaalisen toiminnan tasolla nämä dysfunktionaaliset tekijät eivät ilmene paljaina vaan 'käytännöllisinä työelämän epäkohtina'.
- 6 Tämä osallistumisjärjestelmän ristiriitainen tehtävä tulee esille kansainvälisessä yritysdemokratiatutkimuksessa siten, että kun ensiksi todetaan hierarkisen rakenteen purkamisen tehokkuus . . .

'Thus the internal hierarchical structure of work organizations seems to be a basic determinant of existing distribution of power and also a basic obstacle to a more egalitarian distribution of power in organizations. From this logically follows that the most efficient way to equalize the power distribution within the organization should be to take away its hierarchical structure.' (kursivointi PV)

... joudutaan pari lausetta myöhemmin lakonisesti toteamaan . . .

' . . . we have to take the hierarchy *as given* and discuss how various other measures and strategies may modify it or even, perhaps, reduce inequality between levels without removing the hierarchy.' (IDE 1980, 328). (kursivointi PV)

- 7 Esimerkiksi edustuksellisuuden painottuminen VD-järjestelmässä on mitä ilmeisemmin yhteydessä tulopoliittisen apparaatin kehittymiseen; virastodemokratiaa voidaan nykyisellään pitää eräänlaisena 'pehmeiden' henkilöstöpoliittisten asioiden pienimuotoisena tupo-koneistona.

LÄHTEET

- Bragg, J.E. & Andrews, I.R.: Participative Decision Making: an Experimental Study in a Hospital. *Journal of Applied Behavioral Science* 9/1973.
- Bolweg, Joep F.: Job design and industrial democracy. The case of Norway. Leiden 1976.
- Carson, G.D. & Smith, M.P. (eds.): *Organizational Democracy*. Beverly Hills 1976.
- Cooper, C.L. & Mumford, E. (eds.): *The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe*. London 1979.
- Gardell, B.: Työn sisältö ja elämisen laatu. Helsinki 1978.
- Guest, D. & Knight, K. (eds.): *Putting Participation into Practice*. The Pitman Press, Bath, Great Britain 1979.
- Hespe, G. & Wall, T.: The Demand for Participation among Employees. *Human Relations* Vol. 29, No. 5, 1976.
- Industrial Democracy in Europe. By Industrial Democracy in Europe (IDE) Research Group. Oxford 1981.
- Jain, Hem C. (ed.): *Worker Participation. Success and Problems*. New York 1980.
- Kahma, I. & Lumijärvi, I.: Virastodemokratian edellytykset valtionhallinnossa. Valtion virastodemokratianeuvottelukunta, Tutkimuksia ja selvityksiä N:o 1. Helsinki 1976.
- Koljonen, N.: Demokratia hallinnossa. Virastodemokratia ja yhteiskunnan demokratitointuminen. Tampere 1973.
- Lumijärvi, I.: Päätöksentekorakenteiden demokratisoitumisen organisaatioteoreettiset selitysmallit. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampereen yliopisto. A-tutkimuksia 51/1978.
- Roberts, B.C. (ed.): *Towards Industrial Democracy. Europe, Japan and the United States*. London 1979.
- Santaharju, P.: Yritysdemokratia ja tie sen toteuttamiseen. Helsinki 1972.
- Smith, M.P.: *Barriers to Organizational Democracy in Public Administration*. Administration & Society, Vol. 8, No. 3, 1976.
- Valtee, P.: Virastodemokratian merkityksestä ja vaikutuksista valtionhallinnossa. Valtion työmarkkinlaitoksen julkaisuja. Helsinki 1979.
- Valtee, P.: Virastodemokratiajärjestelmän toiminta eräissä valtion hallintoyksiköissä. Valtion työmarkkinlaitoksen julkaisuja. Helsinki 1980.
- Valtee, P.: Virastodemokratiajärjestelmän toiminta ja kehittämistarpeet eräissä valtion hallintoyksiköissä – kyselyyn perustuva analyysi. Valtion työmarkkinlaitoksen julkaisuja. Helsinki 1981.
- Valtee, P.: Työpaikkademokratiasta kunnissa saadut kokemukset. Kyselyyn perustuva analyysi. Tampere 1983.