

Anna Kuokkanen

Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa

– Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa



Työ ja ihminen

- Päätoimittaja** Harri Vainio
- Tieteelliset toimittajat** Irja Kandolin
Timo Kauppinen
Kari Kurppa
Anneli Leppänen
Hannu Rintamäki
Riitta Sauni
- Toimittaja** Virve Mertanen
- Toimituksen osoite** Työterveyslaitos
Arinatie 3
00370 Helsinki
puh. 030 4741
www.ttl.fi
- Sähköpostiosoitteet** etunimi.sukunimi@ttl.fi
- Toimituskunta
2010 alkaen**
- | | |
|--------------------|---------------------|
| Anna-Liisa Elo | Eero Palomäki |
| Marko Elovainio | Ilkka Pirttilä |
| Mikael Fogelholm | Jorma Rantanen |
| Maila Hietanen | Vesa Riihimäki |
| Raija Kalimo | Kaija Leena Saarela |
| Pentti Kalliokoski | Jukka Starck |
| Ulla Kinnunen | Heikki Summala |
| Rea Lagerstedt | Jouko Suokas |
| Kirsti Launis | Esa-Pekka Takala |
| Kari Lindström | Sakari Tola |
| Toivo Niskanen | Matti Vartiainen |
| Hannu Norppa | Seppo Väyrynen |
| Clas-Håkan Nygård | Erkki Yrjänheikki |
| Göte Nyman | |



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Työsuojelurahasto on tukenut väitöskirjan kirjoittamista

- Tieteellinen toimittaja** Irja Kandolin
Taitto Tiina Vaahtera
Kansikuva ELKA/ Osuusliike Savonseudun arkisto

ISBN 978-952-261-511-4 (nid.)
978-952-261-512-1 (PDF)

ISSN-L 1237-6175

ISSN 1237-6175

Kirjapaino Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print,
Tampere 2015

Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa

– Työntekijäkeskeiset johtamisopit
suomalaisen työelämän muutoksessa

Anna Kuokkanen

**Työ ja ihminen
Tutkimusraportti 43**

Työterveyslaitos
Helsinki

Väitöskirja esitetään Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi yliopiston päärakennuksen auditoriumissa XII (Unioninkatu 34, 3. kerros) perjantaina 16. tammikuuta 2015 kello 12.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	5
ABSTRACT	7
VÄITÖSKIRJAN ALKUPERÄISARTIKKELIT	9
ALKUSANAT	10
1 JOHDANTO: TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, LÄHTÖKOHDAT JA RELEVANSSI	13
2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN	18
2.1 Johtaminen ja työelämän suhteet sosiologian tutkimuskohteena	18
2.2 Johtamisparadigmat johtamisen historian jäsentämisen välineinä.....	20
2.3 Johtamisen retoriikat: normatiivinen ja rationaalinen	25
2.4 Johtamisajatusten siirtyminen, omaksuminen ja institutionalisoituminen	31
3 MODERNIN JOHTAMISEN LEGITIMITEETTI JA JOHTAMISPARADIGMAT AIKAISEMMASSA TUTKIMUSKIRJALLISUUDESSA	37
3.1 Moderni johtaminen legitimiinä hallinnan muotona ..	37
3.2 Teollinen parantaminen, ihmishdekkoulukunta ja organisaatiokulttuuriteoriat	39
3.3 Normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamis- oppien omaksumisen yhteiskuntatieteellinen tutkimus Suomessa	44
4 TUTKIMUSASETELMA	47
4.1 Tutkimuskysymykset	47
4.2 Sosiologinen näkökulma historiallisten aineistojen analyysiin	48
4.3 Kvalitatiivinen teorialähtöinen sisällönanalyysi	52
4.4 Erilaisten aineistojen yhdistämisestä	56
4.5 Tutkimuksen aineistot ja niiden analyysi.....	59

SISÄLLYS

5 ARTIKKELIEN TULOKSET.....	68
5.1 Ihmissuhdekoulukunnan ajatusten hidas omaksuminen osaksi suomalaista johtamiskeskustelua.....	70
5.2 Normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien omaksuminen ja niille annetut merkitykset suomalaisissa metsä- ja metalli- teollisuuden yrityksissä.....	77
5.3 Työntekijäkuvan muutos ja työntekijän subjektiviteetin rakentaminen.....	84
6 KESKUSTELUA: NORMATIIVISEEN RETORIikkaAN PERUSTUVIEN JOHTAMISOPPIEN MERKITYS SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN MUUTOKSESSA.....	87
6.1 Tieteenalojen kehitys ja ammattikuntien yhteiskunnalliset asemat vaikuttivat ihmissuhdekoulukunnan hitaaseen institutionalisoitumiseen.....	88
6.2 Työelämän ja elinkeinorakenteen muutos loi kysyntää normatiiviseen johtamisretoriikkaan perustuville johtamisopeille.....	91
6.3 Rationaalisen johtamisretoriikan hegemonia kyseenalaistui työntekijän henkisten ominaisuuksien tuottavuutta lisäävän potentiaalın tunnistamisen myötä.....	94
6.4 Ihmissuhdekoulukunnan oppien kääntäminen suomalaiseen kulttuuriin ja yhteiskuntaan sopivaksi.....	98
7 JOHTOPÄÄTÖKSET: VÄLINPITÄMÄTTÖMYDESTÄ JA VASTARINNASTA VAKIINTUMISEEN.....	101
LÄHTEET.....	108
ALKUPERÄISARTIKKELIT.....	117

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus tarkastelee Yhdysvalloissa kehitettyjen, työntekijöiden henkisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin keskittyvien johtamisoppien vastaanottoa ja omaksumista Suomessa sekä näiden johtamisajatusten vaikutusta johtamiseen ja työntekijää koskeviin käsityksiin. Tällaisia johtamisoppeja ovat muun muassa johtamisen ihmissuhdekoulukunta ja organisaatiokulttuuriteoriat. Tutkin sitä, miten näiden työntekijäkeskeisten johtamisoppien muotoilemia ajatuksia alettiin käyttää suomalaista työelämää, johtamista ja työntekijöitä koskevassa julkisessa keskustelussa sekä työorganisaatioissa ja miten oppien omaksuminen limittyi suomalaisen työelämän muutokseen. Tarkastelujakso ulottuu 1930-luvulta vuoteen 2009.

Käsitteellistän johtamisen historiaa johtamisparadigman käsitteen avulla. Käytän tutkimuksen aineistona metsä- ja metalliteollisuuden henkilöstölehtien sekä johtamisalan yleislehtien johtamista käsitteleviä artikkeleita, metalliteollisuuden yritysten entisten ja nykyisten johtajien haastatteluja, Helsingin Sanomien työpaikkailmoituksia, suomalaisia johtamisoppaita sekä Suomen hallitusohjelmia. Analysoin aineistoa kvalitatiivisen teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Täydennän sitä kvantitatiivisella sisällönanalyysillä.

Tutkimus osoittaa, että työntekijän henkisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin keskittyvät johtamisopit omaksuttiin Suomessa myöhään verrattuna moniin länsimaihin. Ihmissuhdekoulukunnan ajatusten omaksuminen oli hidas ja monikerroksinen prosessi, joka kohtasi vastarintaa monelta taholta. Ihmissuhdekoulukunnan vakiintumisen hitauteen Suomessa vaikuttivat todennäköisesti suomalaisen teollisuuden keskittyminen teknisiä ratkaisuja korostaville raskaan teollisuuden aloille, insinöörien vahva asema työelämässä ja yhteiskunnassa sekä yhteiskunta-

TIIVISTELMÄ

ja sosiaalitieteiden vakiintumattomuus. Myös valtion ja ammattiliittojen tuki rationalisointiliikkeelle oli vahva vielä 1900-luvun puolivälissä. Lisäksi työelämän reformit kehittyivät enemmän yhteiskunnallisen sopimisen kuin yksittäisillä työpaikoilla ja johtamisessa tehtyjen ratkaisujen kautta.

Rationaalinen, työn teknisten ulottuvuuksien kehittämiseen perustunut ja työntekijän ammattitaitoa korostanut johtamisen retoriikka alkoi kuitenkin 1960-luvulta lähtien antaa tilaa normatiivista johtamisretoriikkaa ja työntekijän henkisiä ja sosiaalisia ominaisuuksia korostaville johtamisparadigmoille. Ne saavuttivat vahvan aseman 2000-luvulle tultaessa. Ihmissuhdekoulukunnan ajatusten omaksumisen historia Suomessa kuvastaa paitsi työelämää koskevan tieteellisen ja ideologisen paradigman vaihtumista, myös työelämän muutosta. Elinkeinorakenteen ja työn muutos, suomalaisen liike-elämän kansainvälistyminen, ulkomailta tulleet johtamisen vaikutteet ja koventunut kansainvälinen kilpailu loivat kysyntää johtamisopeille, joiden avulla työntekijän henkiset ominaisuudet pyrittiin saamaan entistä paremmin organisaatioiden käyttöön ja tuottavuuden parantamisen resursseiksi. Samalla nämä johtamisopit vaikuttivat uudenlaisten, entistä moninaisempien työntekijävaatimusten kehittämiseen työpaikoilla.

Asiasanat: johtaminen, johtamisopit, historia, ihmissuhdekoulukunta, työelämä, työntekijäyys

ABSTRACT

This study examines how management models developed in the United States have been translated and adopted in Finland and how these ideas have shaped Finnish management and managers' view regarding employees. I focus on the management models that concentrate on the social and psychological qualities of employees. These models include human relations school and organizational culture theories. I examine how the ideas shaped by these management paradigms were used in work organizations and in public discussion on managers and employees and how the adoption of these management models overlapped with the transformation of Finnish work life. The research period is from the 1930s to 2009.

I conceptualize the history of management with the concept of management paradigm. My data consist of personnel magazines from the metal and forest industry, general management magazines, interviews of former and current managers of Finnish metal corporations, job advertisements from the Helsingin Sanomat newspaper, Finnish management guide books and Finnish government platforms. I analyse the data using theory-guided qualitative content analysis and supplement it with quantitative content analysis.

The analysis shows that management models that focus on the social and psychological qualities of employees were adopted relatively later in Finland than in several other Western countries. The adoption of the ideas of the human relations school was a slow and multi-layered process. The slow adoption of the human relations school in Finland was probably affected by the concentration of Finnish industry in the field of heavy industry, which valued technical knowledge over social skills. In addition, the strong role of engineers in Finnish work life and

ABSTRACT

society in general, as well as the unestablished status of social sciences contributed to the slow adoption of the ideas of the human relations school. Moreover, state and labour union support of the Finnish rationalization movement was strong in the mid-1900s, and work life reforms were developed more through collective bargaining than through agreements between managers and employees at individual workplaces.

In the 1960s, the rational management rhetorics that emphasized the professional skills of employees and the technical dimensions of work started to give way to normative management rhetorics that emphasized the social and psychological qualities of employees. They had gained a prominent role in the discussions on Finnish work life by the 2000s. The history of the adoption of the human relations school in Finland reflects not only the change in the scientific and ideological paradigm in terms of work life but also the transformation of work life. Economic structural change, the transformation of work, the internationalization of Finnish business life, management influences from abroad, and tightening international competition all created a demand for management models that allow employers to better utilize the mental abilities of employees and to transform these abilities into resources for improving the productivity of the organization. Simultaneously, the management ideas contributed to the development of new, more diverse employee requirements.

Key words: management, management models, history, human relations school, workmanship, work life

VÄITÖSKIRJAN ALKUPERÄISARTIKKELIT

- I Kuokkanen, Anna & Seeck, Hannele (2008). Ihmissuhdekoulukunnan pioneerit Suomessa. *Historiallinen aikakauskirja* 106(4), 402–417.
- II Kuokkanen, Anna & Seeck, Hannele. In the shadows of rationalization. The slow institutionalization of the Human Relations School in Finland. Julkaisematon artikkelikäsitelmä. (Käsitelmän aikaisempi versio on hyväksytty ja esitetty vertaisarvioituna paperina konferenssissa Annual Meeting of Academy of Management, Lake Buena Vista, Yhdysvallat, 9.–13.8.2013.)
- III Kuokkanen, Anna, Laakso, Aino & Seeck, Hannele (2010). Management paradigms in personnel magazines of the Finnish metal and forest industries. *Journal of Management History* 16(2), 195–215.
- IV Kuokkanen, Anna & Seeck, Hannele (2013). Subtle resistance in a gendered organizational culture. Top managers' perspectives. *Management & Organizational History* 8(3), 214–230.
- V Kuokkanen, Anna, Varje, Pekka & Väänänen, Ari (2013). The transformation of the Finnish employee ideal in job advertisements 1944–2009. *Acta Sociologica* 56(3), 213–226.

Yhteenveto-osassa viittaa artikkeleihin yllä olevilla roomalaisilla numeroilla.

ALKUSANAT

Päädyn väitöskirja-aiheeni pariin sattumalta. Menin vuonna 2006 kahdeksi kuukaudeksi tutkimusapulaisen tehtävään Työterveyslaitokselle. Kuukaudet muuttuivat vuosiksi. Kirjoitin suurimman osan väitöskirjan artikkeleista osana kahta tutkimusprojektia, eikä niistä alun perin ollut tarkoitus tulla väitöskirjaa. Molemmat projektit sivusivat kuitenkin samankaltaisia teemoja – suomalaisen johtamisen ja työelämän muutosta 1900-luvulla. Keväällä 2011 minusta alkoi tuntua, että artikkeleista muotoutuisi kohtuullisen vähäisellä työllä suhteellisen koherentti väitöskirja. Olin harvinaisen väässä. Monista väitöskirjan tekemiseen liittyneistä epätoivon hetkistä huolimatta väitöskirjaprosessini on todennäköisesti ollut keskimääräistä helpompi, koska olen saanut tehdä suurimman osan tutkimuksesta kahdessa hyvin suunnitellussa ja rahoitetussa tutkimusprojektissa.

Kahdessa projektissa kirjoitetut, tuloksiensa suhteen osin ristiriitaisetkin artikkelit johtivat minut pohtimaan työntekijöiden henkisiä ja sosiaalisia ominaisuuksia korostavien johtamisoppien merkitystä suomalaisen työelämän muutoksessa. Halusin koota psykologiseen tietoon perustuvien johtamisoppien suomalaista omaksumista koskevat tulokset yhteen ja tarkastella niiden hitaaseen, kerrokselliseen ja ristiriitaiseen vastaanottoon vaikuttaneita syitä ja suomalaisen tapaukseen liittyviä yhteiskunnallisia ja ideologisia syitä. Näistä lähtökohdista tämä väitöskirjatutkimus syntyi.

Artikkelit I, III ja IV on kirjoitettu osana Suomen Akatemian ja Emil Aaltosen säätiön rahoittamaa *Johtamisopit Suomessa 1917–2009* -tutkimusprojektia, jossa työskentelin vuosina 2006–2009. Kiitän avusta ja yhteistyöstä projektin johtajana toiminutta dosentti Hannele Seeckiä, joka on osallistunut artikkelien I, II, III ja IV kirjoittamiseen ja toiminut myös tämän työn ohjaajana. Lisäksi kiitän antoisasta yhteistyöstä samassa projektissa tutkijana työskennellyttä VTM Aino Laaksoa, joka

on osallistunut artikkelin III kirjoittamiseen sekä VTM Ossi Eräkiveä ja VTM Anita Välikangasta, jotka toimivat projektissa apulaistutkijoina.

Artikkeli V on kirjoitettu osana Suomen Akatemian rahoittamaa *Ideaalityöntekijää muovaamassa – Mentalisoidun työntekijän ja työhyvinvoinnin synty tieteissä, työorganisaatioissa ja politiikassa* -tutkimusprojektia, jossa työskentelin vuonna 2011. Kiitän yhteistyöstä erityisesti hankkeen johtajaa dosentti Ari Väänästä ja FM Pekka Varjea, jotka ovat osallistuneet artikkelin V kirjoittamiseen. Lisäksi kiitän projektissa työskennelleitä YTM Jussi Turtiaista, VTM (väit.) Erkki Anttilaa ja PsL Sirkku Kivistöä arvokkaista kommentteista artikkelin käsikirjoitusversioihin projektin palaverissa sekä ylipäätään hedelmällisestä tutkimusryhmätyöskentelystä projektin aikana.

Erityisesti kiitän ohjaajiani yliopistonlehtori Sirpa Wredeä ja Hannele Seeckää. Sirpaa kiitän kannustavasta otteesta ja arvokkaista kommentteista artikkelikäsikirjoituksiin ja väitöskirjan yhteenvetoon, Hannelea yhteistyöstä artikkelien kirjoittamisessa ja hyvistä kommentteista väitöskirjan yhteenvetoon. Olen saanut erittäin hyödyllisiä kommentteja myös sosiologian laitoksen jatkokoulutusseminaarissa, jota ovat vetäneet Sirpa Wreden lisäksi professori Turo-Kimmo Lehtonen, professori Anssi Peräkylä ja yliopistonlehtori Harriet Strandell. Kiitos kanssajatkopiskelijoilleni työtä eteenpäin vieneistä rakentavista kommentteista ja inspiroivista keskusteluista. Artikkelikäsikirjoitusten osalta kiitän lukuisia anonyymejä arvioitsijoita, joiden kommentit ovat auttaneet parantamaan käsikirjoituksia. Erityisesti kiitän väitöskirjani esitarkastajia professori Pauli Kettusta ja dosentti Seppo Poutasta käsikirjoituksen tarkasta ja paneutuvasta lukemisesta. Esitarkastuslausunnot saivat minut arvioimaan tutkimukseni tuloksia vielä kerran kriittisesti.

Kiitän myös kaikkia työtäni kannustaneita kollegoitani Työterveyslaitoksella, erityisesti Muuttuva työelämä -tiimissä. Kiitän Työn ja työorganisaatioiden kehittäminen -osaamiskeskuksen johtaja Anneli Leppästä, joka on vaikuttanut väitöskirjan tekemiselle myönteiseen ilmapiiriin osaamiskeskuksessa. Työterveyslaitosta kiitän myös työtilojen tarjoamisesta vuonna 2012 apurahalla työskentelyni ajan. Lisäksi kiitän artikkeleiden kielentarkastuksesta Työterveyslaitoksella työskentelevää kielentarkastajaa Alice Lehtistä, joka on ollut kallisarvoinen apu artikkelien viimeistelyvaiheessa. Kustannustoimittaja Virve Mertanen-Halista kiitän sujuvasta yhteistyöstä käsikirjoituksen toimittamisessa julkaisuksi.

Väitöskirjatutkimukseni loppuvaiheet mahdollisti taloudellisesti Työsuojelurahasto, jota kiitän vuoden pituisesta tutkijastipendistä sekä väitöskirjatyön loppuunsaattamisapurahasta. Viimeistelin väitöskirjaa myös Suomen Akatemian rahoittamassa projektissa *Psyykkisen haavoittuvuuden nousu suomalaisessa työelämässä 1960–2013* (projektinumero 267172). Kiitän Suomen Akatemiaa projektin rahoituksesta. Kiitän myös Helsingin yliopistoa konferenssimatkaa varten saamastani kanslerin matkarahasta.

Väitöskirjan tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman perhettä ja ystäviä. Kiitän vanhempiani Marja Kuhmosta ja Markku Kuokkasta rakkaudesta ja kannustuksesta. Heiltä olen omaksunut myös kiinnostuksen yhteiskuntatieteeseen. Äitiäni kiitän erityisesti siitä, että hän on ollut aina tukenani, ja olen voinut luottaa hänen apuunsa kaikissa tilanteissa. Äitini kumppania Juha Koposta kiitän rennosti myötäelämisestä väitöskirjanteon aikana ja äitiä ja Juhaa käsikirjoituksen viimeisen version oikoluvusta.

Heti jatko-opinnot aloitettuani syksyllä 2011 isäni kuoli hyvin odottamattomasti. Tähänastisen elämäni suurimmasta menetyksestä toipuminen on leimannut niitä kolmea vuotta, jotka olen tehnyt väitöskirjaa. Keväällä 2014 viimeistellessäni väitöskirjaa esitarkastusta varten mieleeni palasi isäni työnsosiologiaa käsitellyt pro gradu -tutkielma, jota en ollut koskaan lukenut. Lapsuudenkotini kellarin kirjahyllystä löysin opinnäytteen *Teknologia, työnjako ja yhteistyö* vuodelta 1978. Se käsittelee hämmästyttävän samankaltaisia teemoja kuin tämä työni. Sitä selatessa ymmärsin kulkeneeni isäni jäljissä tässäkin asiassa, tiedostaen sen vain korkeintaan alitajuisesti. Omistankin tämän väitöskirjan isäni muistolle. Hän olisi ollut saavutuksestani ylpeä.

Olen kiitollinen siitä, että läheisimmät ystäväni ovat opiskelleet lukuisia eri asioita ja toimivat monilla eri aloilla. Heidän kanssaan olen keskustellut usein kaikesta muusta paitsi väitöskirjan tekemisestä. Heidän moninaiset kiinnostuksenkohteensa ovat antaneet perspektiivisiä väitöskirjan tekemiseen. Erityiskiitos FT Salla Jokelalle, jonka kanssa olen yleisen elämän ihmettelyn lisäksi pohtinut paljon myös tutkimusmaailman kiemuroita.

Suurimman kiitoksen osoitan Tommi Kauppiselle, joka on seurannut väitöskirjaprojektiani lähimpää ja ollut suurin iloni ja tukeni yhteisessä arjessamme. Kiitos rakkaudesta, arjesta ja seikkailuista.

Helsingissä 4.11.2014

1 JOHDANTO: TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, LÄHTÖKOHDAT JA RELEVANSSI

Suomessa on viime vuosina julkisessa keskustelussa rakennettu polttava yhteiskunnallinen ongelma kansantalouden kestävyysvajeesta (Helsingin Sanomat 2013; Valtioneuvosto 2013; Valtiovarainministeriö 2013). Yhtenä syynä työurien enneaikaiseen katkeamiseen on pidetty huonoa johtamista ja työilmapiiriä. Tämän vuoksi poliitikot, virkamiehet sekä tutkimuslaitosten, ammattiliittojen ja elinkeinoelämän edustajat ovat vaatineet johtamisen kehittämistä, työntekijöiden parempaa huomioimista sekä viihtyvyyden lisäämistä työpaikoilla. Paremman johtamisen on argumentoitu pitävän työntekijät pidempään töissä ennen eläköitymistä ja siten auttavan kestävyysvajeen täyttämässä. (Hyvä työympäristö 2010, 3; Ilkka 2013; Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011, 63, 77; Sosiaali- ja terveysministeriö 2013; Kauppinen et al. 2013, 18; Valtiovarainvaliokunta 2013.)

Vaikka kestävyysvaje ja siihen liittyvä työurien pidentäminen ovat Suomessa ajankohtaisia ongelmia, tuottavuuden haasteisiin yritettiin jo vuosikymmeniä sitten vastata työviihtyvyyden lisäämisellä ja työntekijää paremmin huomioivalla johtamisella. Vuonna 1927 Yhdysvalloissa raportoitiin tutkimuksesta, joka osoitti ensimmäisen kerran psykologisten tekijöiden yhteyden työtehoon (Gillespie 1991, 64–68). Nämä kokeet toimivat alkusysäyksenä *ihmissubdekoulukunnaksi* (*human relations school*) nimetylle psykologiaa organisaatiokontekstissa hyödyntävälle tutkimusperinteelle, joka etsi keinoja työntekijöiden henkisten ja sosiaalisten ominaisuuksien hyödyntämiseksi. Myöhemmin samaa tavoittelivat *organisaatiokulttuuriteoriat* (*organization culture theories*), jotka perustuivat

1 JOHDANTO: TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, LÄHTÖKOHDAT JA RELEVANSSI

osittain ihmissuhdekoulukunnan opeille, ja saivat jalansijaa kansainvälisessä johtamiskeskustelussa 1980-luvulta lähtien (Barley & Kunda 1992).

Johtamisen historiaa ja organisaatiokulttuureja vuosikymmenien ajan tarkastelleet organisaatiotutkijat Stephen Barley ja Gideon Kunda (1992, 364) analysoivat ihmissuhdekoulukunnan ja organisaatiokulttuuriteorioiden perustuvan *normatiiviseen johtamisretoriikkaan*, koska niiden edustama kontrolli perustuu työntekijöiden ajatusten ja tunteiden sekä työyhteisön normien ja arvojen säätelemiseen. Siten ne perustelevat johtamisen ratkaisuja eri tavalla kuin *rationaaliseen johtamisretoriikkaan* perustuvat johtamisopit, jotka ratkaisevat johtamisen haasteita pääasiassa teknologisten ja rakenteellisten ratkaisujen avulla. Sekä normatiivista että rationaalista retoriikkaa käyttävien johtamisoppien pohjimmainen pyrkimys on kuitenkin sama: sovittaa työntekijä työprosessiin niin, että organisaatio toimii mahdollisimman tehokkaalla ja tuottavalla tavalla. Ne vain vastaavat tavoitteeseen erilaisin keinoin. (Barley & Kunda 1992.)

Sosiologian kannalta Barleyn ja Kundan (1992) normatiivisen ja rationaalisen retoriikan käsitteet eivät ole aivan ongelmattomia, koska näillä käsitteillä on sosiologiassa huomattavasti laajempi merkitys. Ne olivat kuitenkin melko keskeisessä roolissa tutkimusprojektissa, jossa kirjoitimme kolme tämän väitöskirjan artikkeleista. Siten niistä tuli merkittävä osa myös väitöskirjan teoreettista ja käsitteellistä kehystä. Viittaa normatiivisen ja rationaalisen retoriikan käsitteillä tässä tutkimuksessa ja alkuperäisartikkeleissa johtamisoppien perustelemisen sisäiseen logiikkaan, en normatiivisuuteen tai rationaalisuuteen niiden yleisemmässä merkityksessä. Avaan näitä käsitteitä tarkemmin alaluvussa 2.3. Käytän tutkimuksessa myös käsitettä *työntekijäkeskeiset johtamisopit*, jolla viittaa normatiiviseen retoriikkaan perustuviin johtamisoppiin. Käsite tavoittaa sen, että normatiivinen retoriikka pyrkii vastaamaan tuottavuuden vaatimukseen nimenomaan työntekijöiden henkisiin ominaisuuksiin vaikuttamalla.

Tämä väitöskirja tarkastelee työntekijän henkisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin keskittyvien, normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien vastaanottoa, vaikutusta ja hyödyntämistä suomalaisessa työelämässä ja johtamista käsittelevässä keskustelussa sekä suomalaisissa metalli- ja metsäteollisuuden yrityksissä 1930-luvulta vuoteen 2009. Kansainvälisten tutkimusten mukaan työntekijän henkisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin

1 JOHDANTO: TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, LÄHTÖKOHDAT JA RELEVANSSI

keskittyneet johtamisopit ovat pyrkineet sitouttamaan työntekijöitä ja legitimoimaan työpaikan epäsymmetrisiä valtasuhteita. Johtajat ja omistajat ovat käyttäneet niitä ”pehmentämään” organisaatioiden rationaalisia, tehokkuutta korostavia vaatimuksia työntekijöiden silmissä. (Barley & Kunda 1992; Guillén 1994; Courpasson 2000). Isobritannialainen sosiologi Nikolas Rose (1999) on tarkastellut sitä, kuinka normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisparadigmojen omaksumisen myötä organisaatioihin tulleet johtamisen ja käyttäytymistieteiden asiantuntijat ovat osallistuneet prosessiin, jossa työntekijät on pyritty saamaan samaistumaan organisaation tavoitteisiin. Johtamisopit ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että työstä alettiin 1900-luvun lopulla rakentaa keskeistä itsen toteuttamisen muotoa työntekijöille (Rose 1999, 103–104, 109).

Työpaikkojen sisäisten auktoriteettisuhteiden ja dynamiikan lisäksi johtamisopit vaikuttavat yleisempiin käsityksiin työstä, työntekijöistä ja työpaikkojen ihmissuhteista. Johtamisoppien merkitys ei kuitenkaan rajoitu työntekijöiden hallinnan muotoihin työpaikoilla. Nykyisessä ”organisaatioiden yhteiskunnassa” lähes kaikki ihmiset työskentelevät jonkin johtamisopin vaikutuksen piirissä (Guillén 1994, 3).

Johtamisideologiat osallistuvat sosiaalisten ongelmien määrittelymiseen, sosiaalisten kategorioiden ja niihin kuuluvien ihmisten identiteetin muotoilemiseen ja työntekijöiden ja työnantajien välisten valtasuhteiden määrittelymiseen (Frenkel 2004). Johtamisoppien omaksuminen on yhteiskunnallinen, ideologinen ja poliittinen prosessi, ja ne ovat osa yhteiskunnallista vallankäyttöä (Guillén 1994, 1–6). Siten johtamisopit koskettavat jollakin tavalla lähes jokaista, ja niillä on laajempaa yhteiskunnallista merkitystä. Johtamisoppien vakiinnuttaminen keskusteluihin ja osaksi työpaikkojen käytäntöjä on osa tieteenalojen, ammattikuntien ja erilaisten tietämisen tapojen välistä kilpailua (Guillén 1994, 26; Rose 1999, 56–57).

Johtamisoppien omaksuminen on myös esimerkki globalisaation vaikutuksista suomalaisen työelämään, sillä kyse on suomalaisen työelämän muokkaamisesta ei-paikallisten ideoiden avulla, usein kansallisen kilpailukyvyyn parantamisen nimissä (ks. esim. Czarniawska 2002). Tämän vuoksi on tärkeää tutkia, miten pääosin Yhdysvalloissa kehitetyt johtamisopit ovat tulleet Suomeen, ketkä niiden puolesta ovat Suomessa puhuneet, miten niitä on perusteltu ja miten ne ovat muokanneet käsitystä työntekijästä julkisessa keskustelussa ja työpaikoilla.

1 JOHDANTO: TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, LÄHTÖKOHDAT JA RELEVANSSI

Barleyn ja Kundan (1992, 364) mukaan normatiiviseen ja rationaaliiseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit ovat vuorotelleet johtamisen historiassa Yhdysvalloissa. Suomalaiset johtamisoppien omaksumista tarkastelleet tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että rationaaliseen retoriikkaan perustuvilla eli etupäässä työn tekniseen toteutukseen keskittyneillä johtamisopeilla on ollut Suomessa paljon vaikutusta (Michelsen 2001; Kettunen 1997; Seeck 2008; Seeck & Kuokkanen 2010). Tieteellisen liikkeenjohdon tavoitteita ajoi muun muassa valtion tukema Työtehovaltuuskunta, joka pyrki edistämään tuotannon tehostamista ja muita tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita Suomessa (Michelsen 2001, 118–128).

Sen sijaan tässä tutkimuksessa tarkasteltavat, työntekijöiden henkisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin keskittyvät, normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit näyttävät aikaisemman tutkimuksen perusteella saaneen vain vähän huomiota etenkin 1900-luvun alkupuolella, eikä niillä ollut Suomessa tukenaan etujärjestöjä tai valtiollisia rakenteita (Michelsen 2001; Kettunen 1997; Seeck 2008; Seeck & Kuokkanen 2007, 2010). Onkin tärkeää tutkia, miksi normatiivinen johtamisretoriikka, joka monissa muissa maissa vakiintui osaksi johtamiskeskustelua jo 1900-luvun alkupuolella tai puolivälissä, omaksuttiin suomalaiseen johtamiskeskusteluun niin hitaasti. Johtamisajatusten vastaanoton ja omaksumisen historialliset prosessit kussakin maassa kuvastavat samalla maan ideologista ilmapiiriä, kulttuurisia arvoja ja yhteiskunnallisia suhteita.

Tässä väitöskirjassa tarkastelen sitä, millaisten keskusteluiden ja minkä toimijoiden toiminnan kautta työntekijän henkisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin keskittyvät johtamisopit vakiintuivat Suomessa määrittämään työpaikan suhteita ja työntekijän asemaa. Tutkin näiden johtamisoppien vaikutusta työntekijää koskeviin käsityksiin, liikkeenjohdon ja työntekijöiden väliseen suhteeseen ja niihin liittyviin intressikamppailuihin. Yleisemmällä tasolla tutkimustehtäväni hahmottuu kysymykseksi siitä, miten johtamisoppien muotoilemat käsitykset otettiin käyttöön erilaisissa johtamista ja työelämää käsittelevissä tekstuaalisissa ympäristöissä ja miten ne välittyvät työpaikoille. Kysymys liikkeenjohdon ja työntekijän suhteesta koskettaa paitsi työorganisaatioita, myös johtajan ja työntekijän välistä suhdetta yhteiskunnallisena suhteena, jota määritellään julkisessa keskustelussa, eturyhmien kannanotoissa ja poliittisissa ohjelmissa.

1 JOHDANTO: TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, LÄHTÖKOHDAT JA RELEVANSSI

Väitöskirjani tutkimuskysymys on, *milloin ja miten ihmisubdekoulukunnan ja laajemmin normatiivisen retoriikan ajatukset johtamisesta ja työntekijästä vakiintuivat Suomessa osaksi käsitystä johtamisesta, työntekijästä sekä johtajan ja työntekijän välisestä suhteesta, ja mitkä tekijät vaikuttivat tähän*. Tutkimukseni osallistuu suomalaisen työelämän muutosta koskevaan keskusteluun johtamisen ja johtamisoppien näkökulmasta. Tutkimus valottaa sitä, miten johtamista koskeneet uudet ajatukset ovat muokanneet työelämää koskevia käsityksiä ja työelämän käytäntöjä. Tutkimus auttaa ymmärtämään suomalaisen johtamisen muutosta tarjoamalla sille kansainvälisen tarkastelukehyksen.

Väitöskirjan yhteenveto-osio etenee seuraavasti: luvussa 2 esittelen tutkimuksen teoreettisen kehyksen ja keskeiset käsitteet. Luvussa 3 tarkastelen johtamista, organisaatioiden legitimizeettiä sekä tutkimuksessa tarkasteltavia johtamisoppeja aikaisemman sosiologisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen valossa. Luvussa 4 kuvaan tutkimusasetelmaani ja esittelen väitöskirjan artikkeleissa käytetyt aineistot ja menetelmät. Tutkimuksen tulokset esitän luvussa 5. Luvussa 6 keskustelen tutkimukseni tuloksista suhteessa aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen ja luvussa 7 teen yhteenvedon tutkimuksesta ja sen kontribuutiosta sosiologialle ja suomalaisen työelämän tutkimukselle.

2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

Tutkimuksessa käyttämäni teoreettinen näkökulma johtamisen ja työntekijän määrittelyn historiaan ammentaa kolmesta, osittain toisiinsa kytkeytyneestä tutkimusperinteestä. Ensinnäkin näen tässä tutkimuksessa johtamisen ja johtamisoppien muutoksen historiallisena jatkumona, jossa keinot ja oikeuttamisen retoriikat vaihtelevat, mutta tavoite pysyy samana: työntekijän ominaisuuksien hyödyntäminen organisaatiossa mahdollisimman tuottavalla tavalla. Toiseksi tarkastelen johtamisen muutosta johtamisparadigmojen näkökulmasta, mikä tarkoittaa sitä, että johtamisopin ajatellaan muodostuvan toisiinsa kietoutuneista ideologiasta ja tekniikoista, jotka ovat historiallisten tapahtumien, tuotantotapojen kehityksen, kansallisten erityispiirteiden ja arvostusten sekä instituutionaalisen ympäristön vaikutuksen tuloksia. Kolmanneksi näen johtamisen muutoksen kansainvälisten vaikutteiden ja virtausten sekä erilaisten, keskenään kilpailevienkin intressiryhmien diskurssien, toiminnan ja neuvottelun muovaamana historiana. Näitä teoreettisia näkökulmia avaan tässä luvussa.

2.1 Johtaminen ja työelämän suhteet sociologian tutkimuskohteena

Tarkastelen johtamista historiallisesta näkökulmasta ilmiönä, jonka muutos eri aikoina on vaikuttanut ja muuttanut käsitystä organisaatiosta, työntekijän paikasta siinä sekä työntekijän ja johtajan suhteesta. Työ- ja tuotantoprosessi, työn organisointi ja palkitseminen ovat osa

2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

valtasuhdetta, joka on kiinnostanut sosiologeja pitkään. Michael Burawoy (1979) mukaan organisaatioteoreettista tutkimusta on leimannut paradoksi. Tutkimus on usein perustunut kahdelle oletukselle: oletukselle organisaatioissa vallitsevasta sopusoinnusta sekä oletukselle sosiaalisen kontrollin välttämättömyydestä organisaatioissa eli tietynlaisesta konfliktista työnantajan ja työntekijän etujen välillä (Burawoy 1979, 9; Casey 1995, 7). Marxilaisittain orientoituneessa työprosessien tutkimuksessa liikkeenjohdon ja työntekijöiden etujen on nähty olevan ristiriidassa epätasa-arvoisessa tilanteessa, jossa pieni joukko määrää, mitä enemmistö tekee. Järjestelmän kannattajat ovat pyrkineet oikeuttamaan ristiriitaa muun muassa sillä, että tuotannon kehittyminen työnjaon ja tehokkaamman johtamisen myötä hyödyttää myös enemmistöä, joka on johtamisen kohteena. (Bendix 1956, 2.) Se, miten työprosessin säätely järjestetään ja miten työntekijöiden työkyky valjastetaan toimimaan työnantajan etujen mukaisesti, on säilynyt ajankohtaisena sosiologian kysymyksenä vuosikymmenten ajan (Bendix 1956; Burawoy 1979; Guillén 1994; Rose 1999; Sennett 1998; Boltanski & Chiapello 2005).

Michel Foucault'n valtaa ja hallintaa käsittelevä vaikutusvaltainen työ toi 1970-luvulla myös työelämän suhteiden tutkimukseen uudenlaisia aineksia. Foucault'n ajattelussa työelämän suhteetkaan eivät pelkistyneet enää tuotantosuhteiden luomiin valta-asetelmiin, vaan johtaminen alettiin nähdä osana monimutkaista vallan ja hallinnan verkostoa (Miller & Rose 2010, 11–12; Casey 1995, 13). Monet sosiologit ovat ammentaneet Foucault'n tutkimuksesta aineksia hallintaa tarkastelemaan tutkimukseen, jota kutsutaan hallinnan analytiikaksi (*governmentality*) (Miller & Rose 2010, 17; Kaisto & Pyykkönen 2010). Hallinnan analytiikka tarkastelee liberaalia hallintaa historiallisesti erityisenä vallan muotona ja vallan harjoittamisen tapana. Se irtisanoutuu käsityksestä, jonka mukaan yhteiskunnan muutos olisi lineaarista kehitystä ja demokraattinen kapitalistinen liberaali valtio sen päätepiste. (O'Malley 2004, 10.) Samalla hallinnan analytiikka kyseenalaistaa demokraattisen ja hallinnollisen valtion usein itsestään selvänä pidetyn legitimitietin. Se myös tekee näkyväksi demokraattisen valtion ja nykyisten hallinnan käytäntöjen yhteyden yhteiskunta- ja käytäytymistieteellisen asiantuntijuuden muotoihin. (Rose 1999, vii–viii.)

Muun muassa psykologian ja käyttäytymistieteiden kehittyminen 1900-luvulla mahdollisti uudenlaiset vallankäytön ja ihmisten hallinnan tavat (Rose 1999, 9; Miller & Rose 2010, 259). Ihmisten älykkyyden,

persoonallisuuden ja muiden henkisten ominaisuuksien hyödyntämisestä niitä koskevan psykologisen tiedon avulla tuli organisaatioiden tärkeää käyttövoimaa työpaikoilla, armeijoissa, kouluissa ja muissa instituutioissa (Rose 1999, 2). Demokraattinen hallintatapa ja asiantuntijoiden vallan merkitys näkyvät myös 1900-luvun työelämän ja johtamisen muutoksessa. Rosen (1999, 2) mukaan subjektiviteetin hallinnasta ja hyödyntämisestä on tullut modernien organisaatioiden keskeinen tapavoitella päämääriään.

Rosen ajattelu seuraa Michel Foucault'n (1982) ajatuksia vallasta ja hallinnasta. Myös Rose näkee modernin kansalaisuuden ja kansalaisten hallinnan perustuvan suurelta osin ihmisten kasvattamiseen itsensä tarkkailuun ja säätelyyn (Rose 1999, 10). Tässä hallinnan järjestelmässä ei ole selkeää valtakeskusta tai keskipistettä, vaan se on monikeskinen vallan verkko (Miller & Rose 2010, 19). Foucault'n (1980) ajattelussa vallankäyttö ensinnäkin perustuu tietoon, mutta myös luo uusia tiedon kohteita ja vallankäytön subjekteja. Myös johtamisessa ja johtamistiedon leviämässä on kyse (asiantuntija-)tiedon soveltamisesta uusissa konteksteissa. Kuten Miller ja Rose (2010, 251) osoittavat, asiantuntijatieto muovaa valtasuhteita työpaikoilla ja toimii oikeutuksena tietyille vallankäytön muodoille. Asiantuntijuuden legitimitetti, sen muutokset ja tiedon hyödyntäminen työntekijöiden hallinnan resurssina kiinnostaa myös minua tässä tutkimuksessa. Johtamista koskevan tiedon muutoksen tarkastelu ja selittäminen sekä johtamisen muutokseen vaikuttaneiden asioiden ja siihen osallistuneiden toimijoiden erittely Suomessa on tutkimukseni keskeinen tavoite.

2.2 Johtamisparadigmat johtamisen historian jäsentämisen välineinä

Johtamisteorioiden kehittämistä on ajanut erityisesti pyrkimys löytää ratkaisu yhteen liikkeenjohtamisen keskeisistä haasteista: saada monimutkaiset organisaatiot hallintaan (Perrow 1986; Barley & Kunda 1992, 363; Scott 2001). Näennäisen yksiselitteisestä periaatteesta huolimatta työorganisaatioiden ja liikkeenjohdon järjestämiseen on ollut eri aikoina ja eri maissa erilaisia järjestelmiä. Tässä tutkimuksessa tarkastelen johtamisen historiallista muutosta johtamisparadigmojen näkökulmasta.

2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

Johtamisparadigmojen määrittely perustuu tutkimuksessani muun muassa Stephen Barleyn ja Gideon Kundan (1992), Mauro Guillénin (1994), Eric Abrahamsonin (1997) sekä Daniel Wrenin (2005) kirjoituksiinsa käyttämään tapaan jaotella johtamisoppien historia *paradigmoihin* (ks. myös Wilson 1999; Huhtala & Laakso 2006, 2007; Seeck 2008; Seeck & Eräkivi 2008; Seeck & Järvelä 2007; Seeck & Kuokkanen 2007, 2010; Seeck & Laakso 2010a, 2010b).

Johtamisparadigman määrittelyn taustalla on tieteenfilosofi ja -historioitsija Thomas Kuhnin näkemys tieteellisten vallankumousten rakenteesta (Guillén 1994, 8). Kuhn (1962/1970) käytti paradigman käsitettä kuvaamaan tieteen tekemisen hiljalleen vakiintuvia tapoja ja niiden murroksia. Kuhnin (1962/1970, 10–12) mukaan paradigma on vakiintunut tieteen tekemisen tapa, joka määrittelee tutkimuksen vallitsevan ideaalin, eli muun muassa sen, minkälaisia kysymyksiä tutkijat esittävät, ja miten tulevia tutkijoita koulutetaan. Paradigma saavuttaa asemansa, koska se onnistuu kilpailevia tieteen tekemisen tapoja paremmin ratkaisemaan tieteenharjoittajien ryhmän keskuudessa tärkeiksi tunnustettuja ongelmia (1962/1970, 23–24). Yksi tieteellisen edistymisen keskeinen muoto on kumuloituminen, jossa uudet tutkimukset tarkentavat ja korjaavat aikaisemmin syntyneitä käsityksiä. Toisaalta tiede edistyy myös paradigmojen kyseenalaistamisen ja kumoutumisen kautta, jolloin vanha paradigma korvataan osittain tai kokonaan uudella, aikaisempaan yhteensopimattomalla paradigmalla. (Kuhn 1962/1970, 66, 92.) Paradigma vaihtuu, kun vanhasta paradigmasta osoitetaan riittävästi heikkouksia ja se kriisiytyy. Uuden paradigman muotoutuminen on vastaus edellisen paradigman ongelmiin ja tarkoittaa uudenlaisen ajattelutavan syntymistä. (Kuhn 1962/1970, 77–75.)

Organisaatiotutkija ja taloussosiologi Mauro Guillén (1994, 7–8) määrittelee johtamisparadigman johtamisideologian ja siihen perustuvien tekniikoiden järjestelmäksi. Ideologialla Guillén (1994) tarkoittaa johtamisteorioiden pohjalla piileviä näkemyksiä niistä ongelmista, joita teorit pyrkivät ratkaisemaan. Ajatus tekniikoista puolestaan viittaa teorioiden käytännön sovelluksiin, kuten konkreettisiin toimenpiteisiin ja toimintatapoihin organisaatioissa. (Guillén 1994, 7–8; Seeck 2008; Seeck & Kuokkanen 2010; Seeck & Laakso 2010a, 2010b.)

Samoin kuin Kuhnin (1962/1970, 23) tieteellinen paradigma, myös johtamisparadigma määrittelee – osin vaiivikkaa – paradigmaan

2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

sitoutuneille tutkijoille legitimeinä pidetyt ongelmat, jotka puolestaan määrittelevät sen, millaisia ratkaisuja tiede tai johtamisoppi tarjoaa ja mihin suuntaan sitä kehitetään. Tieteellisten paradigmojen kriisien kautta uusiutumisen logiikan tavoin myös johtamisteoreetikot pyrkivät usein oikeuttamaan uutta johtamisparadigmaa sillä, että se ratkaisee ongelmia, joita edellinen paradigma ei pystynyt selvittämään. Vaikka paradigmat toki poikkeavat toisistaan, voi tämä aikaisemman paradigman kyseenalaistaminen olla jossain määrin uuden paradigman kehittäjien keinotekoista oman näkemyksen tai tieteenalan pönkittämistä. Lopultahan kaikkien johtamisoppien tavoite on kuitenkin samankaltainen; tuottavuuden lisääminen. Eri tieteenalat kuitenkin kamppailevat siitä, kenellä on legitiimi asema vastata johtamisen ongelmiin (Guillén 1994, 26). Palaan tähän kamppailuun vielä seuraavassa alaluvussa.

Kuhnin (1962/1970) mukaan tieteen paradigmat vallitsevat yleensä useita vuosikymmeniä. Sama koskee johtamisparadigmoja. Siten paradigmat eroavat lyhyempiäaikaisista, ohimenevistä johtamistrendeistä sekä usein johtamista käytännöllisesti lähestyvistä johtamismuodeista, joita kierrätetään johtamiskirjallisuudessa nopeaan tahtiin (Letscher 1994; Spell 1999; Carson et al. 2000; Seeck 2008). Johtamismuoteihin ei yleensä sisälly yhtä vahvaa ja hyvin perusteltua ideologista pohjaa kuin johtamisoppiin ja -paradigmoihin (Seeck 2008). Uusien johtamismuotien luomisen sykli on viime vuosina kiihtynyt huomattavasti verrattuna 1900-luvun alkuun, jolloin johtamisteorioiden luominen ja levittäminen oli huomattavasti hitaampaa ja ylipäättään ajatus johtamisesta, jossa voidaan tehdä tietoisia valintoja, oli vielä uusi. (Carson et al. 2000, 1153; Wren 2005). Johtamisoppien ja johtamismuotien tarjontaa on lisännyt myös se, että niiden kehittäminen ja myyminen on tuottoisaa liiketoimintaa (Spell 1999, 334; Williams 2004, 777–778). Abrahamsonin (1996) mukaan johtamismuotien tehtävä on tyydyttää työnantajien ja johtajien jatkuva tiedonjano, joka vaatii uusia, johtajien rationaalisiksi uskomia ja toivomia vastauksia tuottavuuden kasvun vaatimuksiin (ks. myös Abrahamson & Fairchild 1999). Monet johtajat haluavat kokea olevansa johtamistiedon eturintamassa, ja tähän tarpeeseen muotien luojat, esimerkiksi konsultit, räätälöivät uusia johtamismuoteja (Abrahamson 1996, 254).

2 TOOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

Johtamisopin käsitteellä viitataan johtamisparadigman käytännön soveltamiseen kuten johtamistekniikoihin sekä niiden muodostamiin hierarkkisiin auktoriteettirakenteisiin. Johtamisen länsimaisessa historiassa suuri osa laajasti omaksutuista johtamisopeista on kehitetty Yhdysvalloissa (Seeck & Kuokkanen 2010; Seeck 2008). Talouden globalisoituessa yhdysvaltalaiset johtamisopin ovat levinneet kaikkialle maailmaan. Steven Barley ja Gideon Kunda (1992) ja Eric Abrahamson (1997) erottavat johtamisen historiassa viisi paradigmaa: teollisen parantamisen (1870–1900), tieteellisen liikkeenjohdon (1900–1923), ihmissuhdekoulukunnan (1923–1955), systeemirationalismin (1955–1980) ja kulttuurikoulukunnan (1980–). Vuosiluvut viittaavat paradigmojen vaikutukseen Yhdysvalloissa (Barley & Kunda 1992, 363; Seeck 2008; Seeck & Kuokkanen 2010). Vaikka johtamisparadigmojen vallitsevuus on ajoitettu esimerkiksi Barleyn ja Kundan (1992) tutkimuksessa varsin tarkasti, on syytä korostaa, että eri paradigmat ovat vaikuttaneet myös rinnakkain ja yleensä hyvin pitkään niiden ensimmäisen omaksumisen aallon jälkeen. Esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon johtamismenetelmiä käytetään edelleen kaikkialla länsimaissa ja teollistumisen myötä niitä omaksutaan jatkuvasti uusiin maihin.

Taulukko 1. Johtamisparadigmat Barleyn ja Kundan (1992, 364) mukaan.

Johtamisparadigmat	Paradigman vallitsevuus Yhdysvalloissa
Teollinen parantaminen	1870–1900
Tieteellinen liikkeenjohto	1900–1923
Ihmishdekoulukunta	1923–1955
Systeemirationalismi/rakenneteoriat	1955–1980
Kulttuuriteoreettinen paradigma	1980–

Guilléinin (1994) tutkimus tarkastelee näistä kolmea, tieteellistä liikkeenjohtoa, ihmishdekoulukuntaa ja systeemirationalismia. Guilléinin mukaan ainoastaan nämä kolme johtamisteoriaa tarjosivat ennen vuotta 1975 systemaattisen ideologisen teoriapohjan, ja saavuttivat laajan hy-

2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

väksynnän yrittäjien ja johtajien keskuudessa useammassa kuin yhdessä maassa, ja siten vain niitä voidaan kutsua paradigmoiksi (Guillén 1994, 8). Tässä väitöskirjassa kutsun systeemirationalismia Guillénin (1994) tavoin rakenneanalyttiseksi johtamisparadigmaksi (ks. myös Huhtala & Laakso 2006; Seeck 2008). On perusteltua väittää, että neljäs suuntaus, organisaatiokulttuuriteoreettinen paradigma, saavutti paradigman aseman myöhemmin, 1980-luvulta lähtien, kuten Barley ja Kunda (1992, 381–383) ja Abrahamson (1997) ehdottavat (ks. myös Huhtala & Laakso 2007; Seeck 2008; Seeck & Kuokkanen 2010). Teollisen parantamisen asema paradigmana voi olla asteen verran kiistanalaisempi aihe, sillä on perusteltua pohtia, oliko se todella nimenomaan johtamisen paradigma, koska se liittyi kiinteästi laajempaan työntekijöiden oloja parantaneeseen yhteiskunnalliseen liikkeeseen.

Institutionaalisen selityksen mukaan johtamisparadigmojen leviämiseen ja omaksumiseen eri maissa vaikuttavat historialliset tapahtumat sekä monet institutionaaliset tekijät, kuten valtion tuki, yritysten koko, yritysten kansainvälistyminen ja ulkomailta tulevat vaikutteet, elinkeinorakenne, talouden suhdanteet, valtaapitävien ryhmien valikoituminen, tieteen traditiot ja ammattiliittojen toiminta (Barley & Kunda 1992; Guillén 1994, 20–21, 268–278; Abrahamson 1997; Seeck & Kuokkanen 2010). Monet eri ammattikunnat kuten professorit, opettajat, toimittajat, johtajat, insinöörit ja konsultit ovat olleet avainasemassa johtamisoppien muotoilemisessa ja levittämisessä (Guillén 1994, 15; Abrahamson 1996, 255; Engwall & Kipping 2004; Sturdy 2004; Fellman 2007). Johtamisparadigmojen omaksumista koskevassa kirjallisuudessa on usein keskitytty institutionaaliseen näkökulmaan, vaikka myös yksittäisten toimijoiden merkitys voi olla johtamistiedon levittämisessä ja käyttöönottamisessa tärkeä (Birkinshaw, Hamel & Mol 2008; Engwall & Kipping 2004.) Tässä tutkimuksessa tarkastelen institutionaalisten tekijöiden lisäksi organisaatioiden sisäisiä tekijöitä ja organisaatiokulttuurin merkitystä uusien johtamisoppien vastaanotolle yrityksissä.

Michel Frenkelin (2005, 276) mukaan johtamisoppien leviämisen tarkastelussa vuosituhannen vaihteessa on yleistynyt tapa tulkita johtamisopit ja ideologiat diskursseina. Tämä lähestymistapa painottaa sitä, ettei johtamisoppien merkitys rajoitu työntekijöiden kontrollin muotoihin ja ehtoihin työpaikoilla. Johtamisideologiat osallistuvat sosiaalisten ongelmien määrittelemiseen, erilaisten toiminnan muotojen merkityk-

senantamiseen, sosiaalisten kategorioiden ja niihin kuuluvien ihmisten identiteettien muotoilemiseen ja kategorioihin kuuluvien välisten valtasuhteiden määrittelemiseen. (Frenkel 2005, 276.) Siten johtamisopeilla on laajempaa yhteiskunnallista merkitystä ja ne ovat osa yhteiskunnallista vallankäyttöä. Hirsch ja De Souceyn (2006) mukaan organisaatioiden uudelleenjärjestelyjen retoriikkaa on usein käytetty peittämään talouden taantumia ja niiden haitallisia vaikutuksia. Johtamisopit ovat tähänneet tuottavuuden lisäämiseen ja hyväksyneet talouskasvun yksiselitteiseksi, kyseenalaistamattomaksi tavoitteekseen (Hirsch & De Soucey 2006; Frenkel 2005, 297).

Johtamisparadigmat ovat weberiläisessä mielessä johtamisen ideaalityyppejä, joita ei sellaisenaan kohtaa työorganisaatioissa. Ne ovat kuitenkin johtamisajattelun ja -teorioiden jäsentämisen välineitä ja mahdollistavat esimerkiksi johtamisen muutoksen kansainvälisen vertailun. Vertailun kautta puolestaan on mahdollista tehdä näkyväksi se, millaiset intressiryhmät ovat missäkin maassa saaneet vaikuttaa johtamistavan muotoiluun ja millaiset johtamisideologiat ovat eri maissa saaneet eniten kannatusta. On kiinnostavaa tarkastella, miksi tietynlaiset johtamisajatuksat saivat joissakin maissa vahvan jalansijan ja jäivät toisissa taas hyvin vähälle huomiolle. Johtamisoppien omaksuminen kertoo siitä, mitkä instituutiot, organisaatiot ja yksittäiset toimijat ovat saaneet määritellä johtamista kussakin maassa, ja mitkä asiat näille toimijoille ovat olleet tärkeitä. Tässä tutkimuksessa pääpaino on nimenomaan johtamisajatuksien leviämisen ja niitä koskevien puhetaiposten vakiintumisen tutkimisessa. Näitä työelämää ja johtamista koskevia julkisia keskusteluja ja puhetaipota tarkastelen artikkeleissa I, II ja V. Metall- ja metsäteollisuuden organisaatioiden sisällä käytyjä keskusteluja tarkastelevat artikkelit III ja IV kertovat kuitenkin johtamisparadigmojen omaksumisesta myös käytännön tasolla.

2.3 Johtamisen retoriikat: normatiivinen ja rationaalinen

Kuten edellä todettiin, johtamisen teknistenkin ratkaisujen taustalla on aina jonkinlainen ideologia ja käsitys työntekijöistä sekä johtamisen legitimiuden perusteluista (Barley & Kunda 1992, 363; Guillén 1994, 3;

2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

Abrahamson 1997; Seeck 2008; Seeck & Kuokkanen 2010). Vaikka johtamisopit ja -teoriat tarjoavat usein käytännöllisiä ratkaisumalleja liikkeenjohdon käytännön haasteisiin, ne ovat myös puhetapoja, retoriikkoja ja ideologioita (Perrow 1986; Barley & Kunda 1992, 363; Guillén 1994, 3; Collins 2000, 70; Bruce & Nyland 2011, 383). Retoriikalla Barley ja Kunda (1992, 363) tarkoittavat diskursseja, jotka vakiinnuttavat oletuksia ideologian käsittelemien asioiden luonteesta. Kaikissa teorioissa on ideologinen osa, koska kaikkien teorioiden täytyy ottaa kantaa tiettyihin ontologisiin kysymyksiin (Barley & Kunda 1992, 363). Ideologia sitoo yhteen ihmiset, kokemukset, menneisyyden ja tulevaisuuden, ja antaa niille kollektiivisen merkityksen (Burawoy 1979, 18). Se on myös johtamisideologioiden ja retoriikkojen tehtävä. Johtamisopit sisältävätkin usein ideologisia näkemyksiä organisaatioista, työntekijöistä, johtamisesta ja organisaation hierarkkisista järjestelmistä, ja pyrkivät perustelemaan ja oikeuttamaan näitä hierarkioita (Guillén 1994, 3–8). Collinsin (2002, 70–71) mukaan johtamisideologian yksi tehtävä on nimenomaan oikeuttaa organisaatioissa – ja samalla yhteiskunnassa ylipäätään – valtaapitävien asemaa, sillä organisaatioiden johdossa olevat kuuluvat yleensä myös yhteiskunnalliseen eliittiin.

Taulukko 2. Johtamisretoriikat ja niihin perustuvat johtamisparadigmat Barleyn ja Kundan (1992, 364) mukaan.

Normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisparadigmat: kontrollin perusta työntekijöiden sosiaalisiin ominaisuuksiin ja arvoihin vaikuttamisessa	Rationaaliseen retoriikkaan perustuvat johtamisparadigmat: kontrollin perusta työorganisaation teknisissä ja rakenteellisissa ratkaisuissa
Teollinen parantaminen	
	Tieteellinen liikkeenjohto
Ihmissuhdekoulukunta	
	Systeemirationalismi/rakenneteoriat
Kulttuuriteoreettinen paradigma	

2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

Barleyn ja Kundan (1992, 363–364) mukaan johtamisen tavoitteena on ollut Yhdysvalloissa koko 1900-luvun ajan tuottavuuden lisääminen, mutta ideologinen perusta, jolla johtamista oikeutetaan, on vaihtunut useita kertoja. Barley ja Kunda (1992, myös Abrahamson 1997) näkevät johtamisen historiallisen muutoksen kahden erilaisiin lähtökohtiin sitoutuneen retoriikan vuorotteluna. Näitä retoriikkoja he kutsuvat normatiiviseksi ja rationaaliseksi. Rationaalista kontrollia edustavat tieteellinen liikkeenjohto ja rakenneteoreettinen koulukunta. Ne korostivat johtamisen järjestämisessä ja johtamistapojen perusteluissa erityisesti teknisiä ratkaisuja, järjestelmällisyyttä ja laskettavuutta, ja hahmottivat työntekijän laskelmoivana toimijana, joka tavoittelee lähinnä taloudellista hyötyä. (Barley & Kunda 1992; Abrahamson 1997, 496–498; Seeck & Laakso 2007; Seeck 2008; Seeck & Kuokkanen 2010.)

Teollista parantamista, ihmissuhdekoulukuntaa ja organisaatiokulttuuriteorioita puolestaan yhdistää se, että niiden voi nähdä haastavan rationaalisen retoriikan normatiivisella retoriikalla, joka painottaa tehokkuuden sijaan yhteisöllisyyttä sekä työntekijöiden ja johtajan sitoutumista jaettuihin arvoihin (Barley & Kunda 1992, 384). Normatiivisella kontrollilla Barley ja Kunda (1992, 364) tarkoittavat johtamistapaa, jossa johtaja hallitsee työntekijöitä vaikuttamalla heidän ajatuksiinsa ja tunteisiinsa sekä työpaikan arvoihin ja normeihin, ja siten pyrkii saavuttamaan moraalisen auktoriteetin työntekijöihin nähden. Teollisen parantamisen aikakautena työnantajat kohensivat työntekijöiden elinolosuhteita myös työpaikan ulkopuolella tarjoamalla työntekijöille ja heidän perheilleen sosiaalietuuksia, kuten päivähoitoa ja kouluja sekä kirjastoja, liikuntamahdollisuuksia ja muita vapaa-ajanviettomahdollisuuksia (Barley & Kunda 1992, 366–368, 375).

Ihmissuhdekoulukunta puolestaan pyrki yhteisölliseen ja aikaisempaa enemmän työntekijää huomioivaan toimintamalliin organisaation sisällä. Ihmissuhdekoulukunnan tavoitteena oli työntekijän ja työnantajan vastakohtaisena nähdyn asetelman liennyttäminen ja sitä kautta konfliktien väheneminen työpaikoilla. 1980-luvulta lähtien vahvistuneessa, organisaatiokulttuuria korostavassa johtamisparadigmassa taas tavoitellaan sitä, että työntekijät omaksuvat organisaation arvot ja sitoutuvat organisaatioon. Arvoihin sitoutuneet työntekijät ovat arvokkaita etenkin taloudellisen epävarmuuden aikoina. (Willmott 1993, 526–527; Barley & Kunda 1992, 380–382; Seeck & Laakso 2007.) Organisaatiokulttuuriteo-

2 TOOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

reettisen paradigman mukaan työntekijät alkavat vapaaehtoisesti pyrkiä organisaation päämääriin sisäistettyään organisaation arvot ja normit. Tämä ei kuitenkaan tarkoita työntekijän itsemääräämisen lisääntymistä, ainoastaan kontrollin siirtymistä uudelle tasolle. (Wilmott 1993, 541.) Tässä tutkimuksessa tarkastelen normatiiviseen retoriikkaan perustuvia johtamisparadigmoja eli teollista parantamista, ihmissuhdekoulukuntaa ja organisaatiokulttuuriteoreettista johtamisparadigmaa. Pääpaino on kuitenkin kahden jälkimmäisen tarkastelussa.

Barleyn ja Kundan (1992) käyttämät käsitteet normatiivinen ja rationaalinen retoriikka tavoittavat hyvin sen, että samanlaisia johtamisen päämääriä on tavoiteltu erilaisten puhetapojen ja perustelujen avulla sen mukaan, millaiselta perustalta johtamista on haluttu oikeuttaa. Toisaalta nämä käsitteet ovat moniselitteisiä ja sosiologian kannalta jossain määrin ongelmallisia. Barley ja Kunda eivät ensinnäkään määrittele näitä käsitteitä kovin tarkasti, eivätkä tuo esille näiden käsitteiden monia aikaisempia, yhteiskuntatieteissä vakiintuneita merkityksiä. Sosiologisessa kielenkäytössä rationaalisella ja normatiivisella on huomattavasti Barleyn ja Kundan määritelmää laajempi merkitys. Normatiivinen tarkoittaa muun muassa normien mukaista, hyväksyttävää, sosiaalista koheesiota ylläpitävää tai tietynlaisia arvoja vahvistavaa. Rationaalinen puolestaan tarkoittaa järkeen nojaavaa, laskettavaa ja laskelmoivaa (Scott 2001, 67).

Sosiologisessa mielessä johtaminen on oikeastaan lähes aina rationaalista, koska johtaminen tähtää yleensä tuotannon järjestämiseen ja tuottavuuden lisäämiseen eli tehokkuuteen ja resurssien rationaaliseen hyödyntämiseen, kuten Barley ja Kundakin (1992) tutkimuksessaan toteavat (ks. myös Rose 1999, 57–58). Niinpä sekä rationaaliseen että normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisparadigmojen perimmäinen tavoite on tuottavuuden lisääminen, vaikka käsitys työntekijöistä ja organisaatioista sekä johtamisen ongelmista on erilainen (Barley & Kunda 1992, 389). Barleyn ja Kundan termein normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit tavoittelevat nekin hallittavampien työntekijöiden luomista, ja siten pyrkivät edistämään rationaalista, tehokasta tuotannon järjestämisen tapaa, vaikkakin toisella tavalla kuin rationaaliseen retoriikkaan perustuvat johtamisparadigmat (Rose 1999, 56–58). Rationaalisen ja normatiivisen retoriikan vertailu tuo esiin johtamisoppien logiikan ja johtamisilmiön luonteen. Johtamisopit ovat tiedettä, jota on tehty liiketoiminnan tarpeisiin, vaikkakin ratkaisevat ongelmaa hieman eri tavoin ja eri

2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

osissa organisaatiota. Sekä normatiiviseen että rationaaliseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit pohjautuvat kapitalistiseen ideologiaan, kuten voiton maksimoinnin tavoitteeseen. Kahden erilaisen johtamisretoriikan vuorottelu ja johtamisoppien eroista käytävä keskustelu saavat asian näyttämään siltä, että johtamisessa olisi todellisia vaihtoehtoja, vaikka molemmat retoriikat ovat sitoutuneet samaan tuottavuuden lisäämisen tavoitteeseen. Normatiivinen retoriikka ainoastaan pehmentää johtamisen rationaalisia tavoitteita (Courpasson 2000).

Edelleen, Barlyn ja Kundan (1992) käsitteitä kiistäen voisi väittää, että johtaminen on aina myös normatiivista, koska se pyrkii vakiinnuttamaan toimintaa helpottavia normeja organisaation arkeen. Johtamisoppiin liittyvä retoriikka (tai Guillénin [1994] termin ideologinen osa) pyrkii legitimoimaan käytäntönsä, ja saamaan työntekijät toimimaan johtamista helpottavien sääntöjen mukaisesti. Tässä mielessä Barleyn ja Kundan (1992) termin rationaaliseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit ovat luonteeltaan myös normatiivisia. Nekin pyrkivät saamaan aikaan huomaan yhtenäisiä, yhteisesti hyväksytyjä käytäntöjä, joita ei jatkuvasti kyseenalaisteta organisaation arjessa. Näennäisestä rationaalisuudesta huolimatta johtaminen on aina myös tapa tuoda esiin ja vakiinnuttaa tietynlaisia, joskus kätkeytyjäkin arvoja, jotka ovat pikemminkin ideologian ohjaamia kuin ”rationaalisuuden” sanelemia (Perrow 1986, 159). Vaikka Barleyn ja Kundan (1992) käsitteissä on sosiologian kannalta puutteensa, pyrin käyttämään näitä käsitteitä siten, että saan niiden avulla esiin jotakin uutta ja mielenkiintoista suomalaisen työelämän ja johtamisen muutoksesta.

Organisaatiososiologi W. Richard Scott (2001, 47–52) näkee instituutioiden rakentuvan kolmesta tukipylvästä: säätelevästä, normatiivisesta ja kulttuuris-kognitiivisesta, joiden merkitys ja keskinäinen tärkeysjärjestys vaihtelevat eri instituutioissa. Scottin jaottelussa säätelevä tukipylväs vastaa osin Barleyn ja Kundan (1992) rationaalista kontrollia. Scottin (2001, 52) ajattelussa keskeistä tälle institutionaalisen järjestyksen muodolle ovat säännöt, niiden noudattamisen valvominen ja sanktiot. Normatiivinen tukipylväs puolestaan vastaa pitkälti Barleyn ja Kundan (1992) normatiivista kontrollia: se perustuu arvoille ja normeille sekä sisäistetyille rooleille (Scott 2001, 54–55). Varhaiset sosiologit kuten Durkheim, Parsons ja Selznick olivat kiinnostuneita nimenomaan instituutioista, jotka perustuvat vahvimmin normatiiviselle jalustalle – esimerkiksi sukulaisuus- ja uskomusjärjestelmistä (Scott 2001, 55).

2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

Toisaalta Barlyn ja Kundan (1992) normatiivisessa kontrollissa on myös Scottin (2001, 57–58) tarkoittamia kulttuuris-kognitiivisia piirteitä. Etenkin organisaatiokulttuuriteoriat korostavat retoriikassaan kulttuuris-kognitiivisia ulottuvuuksia, kuten organisaation jäsenten yhteisiä merkityksenannon kehyksiä ja jaettuja käsityksiä, jotka muodostavat sosiaalisen todellisuuden. Scottin (2001, 60) mukaan säätelevä pilari on heikoin legitimitietin muoto, koska se perustuu lähinnä ulkoisiin sääntöihin. Normatiivinen pilari on vahvempi, koska osallistujat sisäistävät tämän kontrollin muodot huomattavasti todennäköisemmin kuin säätelevän kontrollin. Kaikkein tehokkain kontrollin muoto on kuitenkin kulttuuris-kognitiivinen, koska se vaikuttaa syvimmällä tasolla ja perustuu itsestäänselvyytensä otettuihin kulttuurisen ymmärryksen muotoihin. (Scott 2001, 61.) Normatiivista johtamisretoriikkaa ja siihen perustuvia johtamisoppeja tarkasteltaessa on syytä pitää myös nämä Scottiin huomioida mielessä, sillä ne osittain selittävät normatiivisen johtamisretoriikan potentiaalia organisaation sisäisen koheesion luomisessa.

Johtamisparadigmojen muutokseen ja niiden retoriikan vaihteluun liittyy myös tieteenalojen kilpailu (Guillén 1994, 26). Rationaalisen johtamisretoriikan käyttäminen korostaa insinöörien ja muiden teknisillä aloilla toimivien taitoja, ongelmanmäärittelyä ja vastauksia niihin. Samalla se vahvistaa insinöörien ja muiden teknisillä aloilla toimivien valtaa. Vastaavasti käyttäytymistieteilijät loivat ja toivat normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit työpaikoille, ja näiden oppien omaksuminen myös vastavuoroisesti vahvasti käyttäytymistieteilijöiden ja yhteiskuntatieteilijöiden tietämyksen arvostusta ja heidän asemaansa organisaatioissa ja yhteiskunnassa. (Guillén 1994, 26.) Omaa osaamista korostavan johtamisretoriikan edistäminen onkin edullista kullekin professionille, koska professionit joutuvat jatkuvasti rakentamaan ja uusintamaan autonomiaansa (Jespersen & Wrede 2009, 153–156). Tässä kamppailussa eri professionien kantoja saatetaan perustella yhteiskunnan edulla, vaikka kyseessä olisivat vähintään yhtä paljon professionien edut ja vaikutusvalta (Guillén 1994, 26). Tämän vuoksi kunkin valtion vahvojen professionien ja niiden esittämien argumenttien tutkiminen voi Guillénin (1994, 26–27) mukaan olla yksi avain johtamisoppien omaksumisprosessien ymmärtämiseen ja selittämiseen. Myös Suomen tapauksessa eri alojen ammattilaisilla on merkitystä johtamisparadigmojen tulkitsijoina, vastaanottajina ja potentiaalisina omaksujina. Professionien aseman ja

suomalaisen liike-elämän valta-asetelmien vaikutusta johtamisoppien omaksumiseen tarkastelen artikkeleissa I ja II ja luvuissa 5.1 ja 6.1.

Kaikki väitöskirjan artikkelit tarkastelevat normatiivisen ja rationaalisen retoriikan suhdetta. Artikkelit I ja II tarkastelevat rationaalisen ja normatiivisen johtamisretoriikan välistä jännitettä ja kilpailua, joka oli Suomessa erityisen selvä 1930–1950-luvuilla. Artikkelit V puolestaan osoittaa, miten normatiiviseen retoriikkaan perustuva käsitys työntekijästä vahvistui 1900-luvun kuluessa ja muuttui vallitsevaksi 2000-luvulle tultaessa. Normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien aiheuttamia jännitteitä ja toisaalta normatiivisen retoriikan hyödyntämistä organisaatioiden sisällä tarkastelen artikkeleissa III ja IV.

2.4 Johtamisajatusten siirtyminen, omaksuminen ja institutionalisoituminen

Tässä osiossa tarkastelen erilaisia näkemyksiä johtamisajatusten liikkumisesta, leviämisestä ja omaksumisesta. Näitä leviämiseen ja vakiintumiseen liittyviä käsitteitä ovat edellä käsitellyn johtamisparadigman ja -muotien lisäksi muun muassa glocalisaatio ja institutionalisoituminen. Glocalisaation ja institutionalisoimisen käsitteet ovat tärkeitä erityisesti artikkelin II kannalta, jossa tarkastelemme ihmissuhdekoulukunnan institutionalisoitumista Suomessa. Artikkelin tuloksia käsitellen alaluvussa 5.1. Muut tässä alaluvussa käsiteltävät asiat ovat keskeisiä koko tutkimuksen suhteen. Tässä alaluvussa tarkastelen lyhyesti myös toimijoiden ja instituutioiden merkitystä prosessissa ja esittelen oman näkökulmani johtamistapojen muutoksen tutkimiseen.

Kuten jo edellä mainitsin, johtamisoppien ja -teorioiden määrä on lisääntynyt ja johtamistiedon muutosten sykli on kiihtynyt viime vuosikymmeninä. Johtamisoppien leviämisenä on merkittävä globaali vaikutus, ja se on lisännyt kiinnostusta johtamisoppien leviämisen, siirtymisen ja omaksumisen tutkimukseen. (Abrahamson 1991, 1996; Sturdy 2004; Birkishaw, Hamel & Mol 2008.) Johtamisoppien leviämistä ja omaksumista on selitetty monilla tekijöillä. Rationaalisella näkökulmalla omaksumiseen korostetaan sitä, että uusia oppeja omaksutaan tiettyyn tekniseen tarpeeseen tai ratkaisuksi jonkin tuotannonalan tai koko teollisuuden tuottavuuden heikentymiseen (Barley & Kunda 1992; Abrahamson

2 TOOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

1997; Sturdy 2004, 157). Retorinen näkökulma korostaa johtamisgurujen ja konsulttien roolia, erityisesti heidän kykyään muotoilla uudet – tai vanhat – ajatukset houkuttelevaan muotoon, joka edistää niiden omaksumista (Abrahamson 1996, 274; Sturdy 2004, 160; Spell 1999, 334). Tässä tutkimuksessa tarkoitan johtamisoppien omaksumisella sitä, että opit otetaan käyttöön tai niiden puhetapoja aletaan käyttää työelämää ja johtamista koskevassa julkisessa keskustelussa. Vastaanotolla viitataan johtamisoppien kohtaamien asenteiden koko kirjoon, myös johtamisoppien hylkäämiseen ja torjumiseen, joita tarkastelen artikkelissa IV.

Poliittinen näkökulma korostaa sitä, että johtamisoppien omaksuminen on poliittinen prosessi, johon vaikuttaa merkittävästi se, kuka johtamista ja sen muutosta pääsee määrittelemään ja vaikuttamaan niihin. Yleensä määrittelyvaltaa käyttävät ne, joilla on paljon taloudellisia tai poliittisia resursseja. Suurten (monikansallisten) yritysten rooli on ratkaiseva johtamisoppien leviämässä, samoin median, konsulttien ja koulutusinstituutioiden. Tämän vuoksi epäsymmetrinen taloudellisten ja poliittisten resurssien jako usein pikemminkin syvenee kuin purkautuu uusien johtamisoppien omaksumisen myötä. (Sturdy 2004, 161–162.) Jo aikaisemmin esillä ollut institutionaalinen näkökulma korostaa instituutioiden vaikutusta johtamisoppien omaksumiseen (esim. Guillén 1994). Kulttuurinen näkökulma puolestaan korostaa kansallisia tai tiettyihin teollisuuden tai työelämän aloihin liittyviä kulttuurisia tekijöitä, jotka voivat joko edistää tai torjua tietynlaisen johtamistavan omaksumista (Sturdy 2004, 163–163). Tässä tutkimuksessa tarkastelen normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisparadigmojen vastaanottoa Suomessa erityisesti institutionaalisesta, poliittisesta ja retorisisesta näkökulmasta (artikkeli II ja luvut 5.1, 6.1, 6.3 ja 6.4). Myös kulttuurinen näkökulma on relevantti erityisesti tarkastellessani johtamisoppien vastaanottoa organisaatioiden sisällä (artikkelit III ja IV sekä luku 5.2) sekä pohtiessani syitä ihmissuhdekoulukunnan hitaaseen omaksumiseen (luku 6.1).

Useimmat johtamisparadigmat ja -opit ovat syntyneet Yhdysvalloissa, ja ne on nähty yhtenä välineenä, jonka kautta Yhdysvallat pyrkii levittämään ideologista vaikutustaan ympäri maailmaa. Esimerkiksi Yhdysvaltojen toisen maailmansodan jälkeen tarjoama Marshal-apu oli keino välittää Euroopan maihin taloudellisen avun lisäksi myös yhdysvaltalaisia johtamisajatuksia (Carew 1987; Zeitlin 2000, 2–3). Johtamisoppien leviämistä tarkasteltiin pitkään johtamiskäytäntöjen yhdenmukaistumisena

2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

(Frenkel 2005, 275–277). Uusinstitutionalistisen käsityksen mukaan johtamiskäytännöt siirtyvät sellaisinaan ja säilyttävät alkuperäiset merkityksensä ylittäessään kulttuuriset ja kansalliset rajat (Frenkel 2005, 276; Meyer, Boli, Thomas & Ramirez 1997). Tämän kehityskulun seurauksena maailman on nähty homogenisoituvan eli johtamisoppeihin sisältyvien maailmankuvien siirtyvän yhä uusiin ympäristöihin ja siten rationaalisuutta, tieteellisyyttä ja professionaalisuutta korostavien hierarkioiden yleistyvän globaalisti (Frenkel 2005, 276–277; Ritzer 2000; ks. myös artikkeli II).

Frenkel (2005, 279) kritisoi muun muassa Guillénin (1994) tutkimusten edustamaa institutionaalista suuntausta siitä, että vaikka tämä tutkimusperinne tunnistaa kulttuuristen, poliittisten ja institutionaalisten tekijöiden vaikutuksen johtamisoppien omaksumiseen, se ei ota juuriakaan huomioon sitä prosessia, jonka kautta oppeja muokataan, kun ne siirtyvät kansallisesta kulttuuriympäristöstä toiseen. Institutionaalinen suuntaus on siis keskittynyt tarkastelemaan oppien omaksumista tai hylkäämistä ja jättänyt osin huomiotta sen, miten johtamisoppeja muokataan vastaanottavaan kulttuuriin sopiviksi, tai sen, miten johtamisajatuksia vastaanottavissa yhteiskunnissa vallitsevat käsitykset saattavat muuttua uusien johtamisoppien seurauksena (Frenkel 2005, 279).

Ensinnäkään johtamisoppeihin sisältyvät laajemmat merkitykset ja käsityksen niiden ratkaisemista ongelmista eivät siirry sellaisenaan. Jotkut johtamisopit tai niiden osat voidaan torjua (Frenkel 2005, 276–277). Toisaalta myös ne opit, jotka omaksutaan uudessa paikassa, käyvät läpi tulkitsemisprosessin saaden aivan uudenlaisia sosiaalisia ja kulttuurisia merkityksiä kuin niihin alun perin on liitetty (Frenkel 2005, 277; Czarniawska-Joerges & Sevón 1996). Tällaista näkökulmaa Frenkel (2005, 277) kutsuu tulkitsevaksi globalisaationäkökulmaksi. Tulkitsevan näkökulman mukaan teorioiden siirtyminen paikasta toiseen ei välttämättä tarkoita ajattelun yhdenmukaistumista (Robertson 1995). Giddens (1991) puhuu ideoiden *upottamisesta* tai *istuttamisesta* (*embedding*) uuteen paikkaan. Uusi ympäristö ei ole koskaan samanlainen kuin se, josta idea alun perin poimittiin, jolloin ideaa yleensä muutetaan uuteen ympäristöön paremmin sopivaksi. Sosiologiassa tästä ideoiden kääntämisprosessista (*translation*) on alettu käyttää termiä *globalisaatio*. (Czarniawska 2008, 93.)

Muun muassa Barbara Czarniawska on käsitteellistänyt ideoiden, ajatusten ja teorioiden globalisaatioprosessia. Jotta idea voi siirtyä paikasta

2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

toiseen, sen täytyy ensin materialisoitua, sillä vain materialisoituneet ajatukset voivat liikkua maantieteellisesti (Czarniawska & Joerges 1996). Ajatus voi materialisoitua esimerkiksi tekstiksi, kuvaksi tai kaavioiksi, tai kulkea ihmisen mukana aivoissa tai käsityötaitona, joka materialisoituu vasta päädyttyään uuteen paikkaan. (Czarniawska 2008, 92; ks. myös artikkeli II.) Johtamisoppeja levitettäessä johtamisajatukset materialisoidaan esimerkiksi johtamisoppaiksi, johtamisalan lehtien artikkeleiksi, konsulttien esitelmiksi, koulutuspäiviksi ja johtamiskoulutusta antavien instituutioiden opetusohjelmiksi (Kipping 1997; Üsdiken 2004; Boltanski & Chiapello 2005, 58; Seeck & Laakso 2010a). Czarniawskan tulkintoja seuraten Frenkel (2005, 280) esittää, että ideologiaa ei voi erottaa johtamistekniikoista, kuten muun muassa Mauro Guillén (1994, 3) tutkimuksessaan tekee, sillä ideologia sisältyy johtamisoppien juurruttamiin käytäntöihin ja johtamistekniikkoihin työpaikoilla.

Czarniawska tarkastelee globalisaation käsitteen avulla erityisesti ideoiden sosiaalista, kulttuurista ja poliittista kääntämistä. Suomalaista johtamisen käsitehistoriaa tutkinut Tuomo Peltonen (2012, 280) huomauttaa, että jo pelkkä kielen ja käsitteistön ero vaikuttaa siihen, miten ajatukset ymmärretään. Kun kansainväliset johtamisopit käännetään ja käsitteellistetään suomenkielisen käsitteistön kautta, ne muovautuvat sopivammiksi suomalaiseen kieliympäristöön. Globaalit johtamisopit kääntyvät glokaaleiksi versioiksi. Erilaisilla historiallisilla, kulttuurisilla, poliittisilla ja lainsäädännöllisillä tekijöillä voi olla vielä huomattavasti suurempi vaikutus johtamisoppien muuntumiseen (Frenkel 2005, 277–280).

Glokalisatiota voi kuvata yhtäältä kolonisaatioksi, jossa tietyt ajatukset valtaavat uusia alueita ja markkinoita. Toisaalta se on myös vapaahetoista ja tarkoituksellistakin uusien ajatusten imitoimista. (Czarniawska 2008, 94.) Glokalisation käsitteessä tiivistyy globalisaation kaksi eri suuntaa vievää ulottuvuutta: homogenisoituminen ja heterogenisoituminen. Toisaalta globaalisti liikkuvat ajatukset yhdenmukaistavat ajattelua ja käytäntöjä, toisaalta globaalisti liikkuvien ajatusten paikalliset, käännetyt versiot voivat olla hyvinkin erilaisia kuin alkuperäiset ajatukset. Siten ne voivat luoda myös uusia käytäntöjä. (Czarniawska 2008, 93–94; ks. myös artikkeli II.) Pertti Alasuutari (2009) puolestaan puhuu domestikaatiosta, joka myös korostaa sitä, miten paikalliset toimijat muokkaavat globaaleja ajatuksia ja käytäntöjä.

2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

Johtamisajatuksen *institutionalisoituminen* liittyy käsitykseen johtamisajatusten omaksumisen syklisyydestä. Kun uusi ajatus tuodaan uuteen paikkaan ja sitä aletaan toteuttaa toiminnassa ja käytännöissä, se vähitellen institutionalisoituu. Usein institutionalisoituminen vie kuitenkin jopa vuosikymmeniä, ellei ole kyse teknisestä keksinnöstä, kuten vaikkapa matkapuhelimesta. (Czarniawska 2008, 93.) Aluksi uusilla johtamisopeilla haastetaan vanhojen johtamisoppien negatiivisia piirteitä, ja uusiin oppeihin liitetään optimistisia odotuksia, jotka ajan mittaan kumoutuvat, kun uusi oppi ei tarjoakaan ratkaisua kaikkiin johtamisen ongelmiin (Perkmann & Spicer 2008, 812). Institutionalisoitumisen yksi tärkeä aspekti on, että johtamisajatuksista tulee epämuodikas ja sitä koskeva puhe vähenee, mutta käytännöt säilyvät (Perkmann & Spicer 2008, 813; ks. myös artikkeli II). Aikaisemmin uutena pidetty johtamisoppi arkipäiväistyy ja muuttuu itsestäänselvyudeksi.

Institutionalisoituminen tapahtuu institutionalisoimisen (*institutional work*) kautta. Institutionalisoiminen tarkoittaa sitä, että erilaiset toimijat, yksilöt ja kollektiivit, toimivat tietoisesti synnyttääkseen tai muuttaakseen instituutioita (Helfen & Sydow 2013, 1075). Johtamisopin institutionalisoituminen on usein monien institutionalisoitumiseen osallistuneiden toimijoiden työn tulos. Konsultit, johtamisgurut, media ja johtamiskoulutuslaitokset saattavat edistää tietyn opin institutionalisoimista toisistaan riippumattomasti. (Abrahamson 1996; Abrahamson & Fairchild 1999; Perkmann & Spicer 2008, 835–837.) Mitä useampi toimija institutionalisoimiseen osallistuu, sitä todennäköisemmin johtamisoppi institutionalisoituu (Perkmann & Spicer 2008; ks. myös artikkeli II). Alaluvussa 5.1 tarkastelen ihmissuhdekoulukunnan hidasta institutionalisoitumista Suomessa ja luvussa 6 pohdin siihen vaikuttaneita tekijöitä.

Vaikka Frenkel (2005, 280) asettaa institutionaalisen ja tulkitsevan näkökulman johtamisajatusten globalisoitumiseen tavallaan vastakkain, hänen mukaansa ne eivät välttämättä ole ristiriidassa keskenään, vaan voivat myös täydentää toisiaan. Molemmat näkökulmat ovat hyödyllisiä tämän tutkimuksen kannalta, joten pyrin sovittamaan yhteen sekä institutionaalista että tulkitsevaa näkökulmaa. Lähtökohtanani tutkimuksessa on, että yhtäältä poliittiset, institutionaaliset, kulttuuriset ja taloudelliset olosuhteet ovat todennäköisesti vaikuttaneet siihen, onko johtamisopit omaksuttu Suomessa (kuten institutionaalinen näkökulma ehdottaa). Toisaalta nämä olosuhteet ovat vaikuttaneet siihen, *miten* johtamisopit

2 TEOREETTISIA VÄLINEITÄ JOHTAMISEN HISTORIAN TARKASTELUUN

on Suomessa omaksuttu ja *miten* johtamisopit ovat vaikuttaneet siihen, mitä johtamisesta, työstä, työntekijöistä ja työntekijöiden ja johtajien välisestä suhteesta on ajateltu Suomessa. Otan tutkimuksessani huomioon myös sen, että johtamisajatukset ovat muotoutuneet suomalaisessa yhteiskunnassa erilaisten institutionaalisten tekijöiden vaikutuksesta hyvinkin toisenlaisiksi kuin ne olivat Yhdysvalloissa tai Iso-Britanniassa, missä ne syntyivät. Tätä johtamisajatusten kääntämistä ja muokkaamista käsittelem erityisesti artikkeleissa I, II ja IV. Suomessa näille ajatuksille on annettu myös uusia, kansalliseen kulttuuriin, tietyille aloille ja yksittäisten työorganisaatioiden kulttuureihin perustuvia merkityksiä. Myös tämän johtamisajatusten kääntämisen ja käyttämisen prosessien tarkastelu on tärkeää. Tarkastelen niitä artikkeleissa III ja IV.

3 MODERNIN JOHTAMISEN LEGITIMITEETTI JA JOHTAMIS- PARADIGMAT AIKAISEMMASSA TUTKIMUSKIRJALLISUUDESSA

Tässä luvussa esittelen lyhyesti, miten johtamista, organisaatioita ja johtamisoppeja on tarkasteltu aikaisemmin sosiologisessa tutkimuksessa. Sosiologisen tutkimuksen keskiössä oleva sosiaalinen järjestys sekä sen ehdot ja edellytykset ovat ratkaisevia myös johtamisen muutoksen ja johtamisoppien omaksumisen ja vastaanoton tutkimuksen kannalta. Tässä luvussa esittelenkin, miten johtaminen ja johtamisopit on ymmärretty sosiologiassa ja miten niitä oikeutetaan. Esittelen myös aikaisemman tutkimuksen avulla kolme normatiiviseen retoriikkaan perustuvaa johtamisoppia: teollisen parantamisen, ihmissuhdekoulukunnan ja organisaatiokulttuuriteoriat. Tarkastelen lyhyesti myös sitä, mitä johtamisoppien vastaanotosta ja omaksumisesta Suomessa tiedetään.

3.1 Moderni johtaminen legitiiminä hallinnan muotona

Tässä tutkimuksessa käytettyjen johtamisoppien ja -paradigmojen käsitteet ovat yksi näkökulma modernin ajan johtamisen tarkasteluun. Moderni johtaminen on kiinnostava ilmiö, jonka legitimitietin rakentuminen ja ylläpitäminen on ilmiönä sosiologian ydintä (Durkheim 1893/1990; Weber 1924/1968). Moderni johtaminen ei perustu pakottamiseen, vaan organisaatiossa toimivien ihmisten jaettuun käsitykseen järjestyksestä, tehtävienjaosta ja niiden hyväksyttävyydestä. Alaiset hyväksyvät johtajan auktoriteetin ilman varsinaista rangaistuksen uhkaa, vaikka toki

3 MODERNIN JOHTAMISEN LEGITIMITEETTI JA JOHTAMISPARADIGMAT AIKAISEMMASSA...

moderneilla organisaatioillakin on erilaisia tapoja vahvistaa auktoriteettiaan ja parantaa sääntöjen noudattamista. Joka tapauksessa modernin johtamisen muoto poikkeaa jaetun legitimizeettinsä vuoksi esimerkiksi orjuudesta, joka perustuu usein suoraan väkivallan uhkaan tai muuhun pakottamiseen. Moderneissa organisaatioissa alainen voi jättää työnsä milloin vain irtisanomisajan puitteissa.

Keskeistä organisaatioille on siis niiden toiminnan ja auktoriteetti-rakenteiden hyväksyttävyyys ja uskottavuus, toisin sanoen legitimizeetti (Scott 2001, 58–59). Legitimizeetti on määritelty organisaatiososiologiassa monella tavalla, mutta kaikissa määritelmässä se viittaa tavalla tai toisella organisaation ja sen jäsenten toiminnan sosiaaliseen hyväksyttävyyteen ja jaettuihin kulttuurisiin merkityksiin. Max Weberin (1924/1968, 215) määritelmän mukaan vallasta tulee hyväksytty auktoriteetti, jos sen harjoittamista tukevat joko perinteeseen, karismaan tai byrokraatiaan perustuvat sosiaaliset normit. Suchmanin (1995, 574) mukaan legitimizeetti on yleistetty käsitys tai oletus siitä, että yksilön toimet ovat toivottavia tai asianmukaisia jonkin sosiaalisesti konstruoidun uskomus- ja arvojärjestelmän mukaan. Bergerin ja Luckmannin (1966, 111) mukaan legitimizeetti selittää ja oikeuttaa institutionaalisen järjestyksen “antamalla sen käytännöllisille velvoittavuuksille normatiivisen arvokkuuden”. Meyerin ja Scottin (1983, 201) mukaan legitimizeetti viittaa organisaation saamaan kulttuurisen kannatuksen asteeseen. Toisaalta yhteiset käsitykset hyväksyttävästä järjestyksestä edellyttävät jonkinlaista auktoriteettia. Kulttuurinen, poliittinen tai sosiaalinen hyväksyttävyyys edellyttävät valtasuhteita, käsityksiä siitä, mitä pidetään hyvänä ja hyväksyttävänä. (Scott 2001, 59–60.) Kuten edellisessä luvussa totesin, vahvin legitimizeetti on yleensä kontrollijärjestelmillä, jotka perustuvat kulttuuriskognitiiviselle jalustalle, koska ne hakevat oikeutuksensa ihmisten yhteisesti jakamista, itsestänselvyyksinä pitämistä asioista (Scott 2001, 61).

Johtamisopit antavat usein ymmärtää, että johtamismallin valinnan takana on selkeä ja rationaalinen syy tehdä asiat tietyllä tavalla. Johtamisopin edistäjät eivät halua tunnustaa, että asiat voitaisiin tehdä myös toisella tavalla. Uusi oppi halutaan saada näyttämään uudelta ja tarpeelliselta. Etenkin rationaaliseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit ovat perustuneet ajatukseen laskelmoivasta ihmisestä (*economic man*). Tämä henkilö esitetään usein kriittikittömästi inhimillisten ominaisuuksien universaalina ilmentäjänä, vaikka kyse on hahmosta, joka konstruointiin

tietyssä historiallisessa tilanteessa ja paikassa, ja jonka ominaisuudet ja toimintalogiikka kuvastavat kapitalismin ihanteita (Scott 2001, 65). Tällainen käsitys työntekijästä tai ihmisistä ylipäätään on sosiologian näkökulmasta liian kapea, ja se on kyseenalaistettu myös normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien teorioissa. Toisaalta normatiiviseen retoriikkaan perustuvat opit vetoavat retoriikassaan työntekijöiden jakamaan yhteenkuuluvuuteen ja yhteisöön, joita niitäkään ei välttämättä ole olemassa muualla kuin konsulttien johtamisoppeja ihannoivissa kuvauksissa. Yhteistä kaikille johtamisopeille kuitenkin on kunkin johtamistavan luonnolliseksi tekeminen. Johtamisopeissa esitetään itsestään selvänä myös paremman tuottavuuden tavoittelu. Vaikka johtamisen tavat ovat muuttuneet, johtamisen ensisijaisena tavoitteena on ollut organisaatioiden ja työprosessien tuottavuuden parantaminen sekä kapitalistisen ideologian toteuttaminen käytännössä. (Edwards 1979, viii; Hirsch & De Soucey 2006, 171.)

3.2 Teollinen parantaminen, ihmissuhdekoulukunta ja organisaatiokulttuuriteoriat

Alaluvussa 2.3 esittelin normatiivisen ja rationaalisen johtamisretoriikan erot. Koska väitöskirjani tutkimusaihe on normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien vastaanotto ja omaksuminen, esittelen tässä alaluvussa normatiivisen johtamisretoriikan merkittävimmät historialliset ilmenemismuodot. Barleyn ja Kundan (1992) mukaan ne ovat teollinen parantaminen, ihmissuhdekoulukunta ja organisaatiokulttuuriteoriat.

Teollinen parantaminen

Teollinen parantaminen syntyi Yhdysvalloissa 1870-luvun tienoilla tarpeesta parantaa työntekijöiden elinoloja. Työolosuhteet olivat tuohon aikaan usein vaarallisia ja johtajien käytös raakaa ja ennalta-arvaamatonta. Työntekijät ilmaisivat tyytymättömyyttään työoloihin ja johtamiseen tavoilla, jotka uhkasivat yritysten tuottavuutta. Tämä vaati uudenlaisia toimenpiteitä työvoiman hallitsemiseksi ja tuolloin alettiin ymmärtää, että työntekijöiden hyvinvointi kanavoituisi tehokkaammaksi työvoimaksi (Brandes 1970; Rudin 1972, 60; Barley & Kunda 1992, 365–366).

3 MODERNIN JOHTAMISEN LEGITIMITEETTI JA JOHTAMISPARADIGMAT AIKAISEMMASSA...

Toisaalta teollista parantamista perusteltiin myös vetoamalla moraalisiin, kuten protestanttiseen etiikkaan. Tehtaiden omistajat, jotka menestyivät työntekijöidensä työllä, velvoitettiin ottamaan vastuuta työntekijöiden hyvinvoinnista. (Barley & Kunda 1992, 367.)

Teollinen parantaminen liittyi siihen yhteiskunnallisen muutoksen ja teknologisen kehityksen prosessiin, joka mahdollisti massatuotannon syntymisen. Teollisen parantamisen tavoitteita olivat muun muassa työvoiman kouluttaminen ja muuttaminen yhteistyökykyisemmäksi tarjoamalla työntekijöille ja heidän perheilleen asuntoja, kouluja, kirkkoja ja virkistysmahdollisuuksia. (Barley & Kunda 1992, 367–368.) Samalla toimenpiteet tavoittelivat myös työntekijöiden vapaa-ajan kontrollia, jotta nämä eivät käyttäisi vapaa-aikaansa tavoilla, jotka heikentäisivät heidän työkykyään (Rudin 1972, 61). 1800-luvun lopulla teollisen parantamisen sovellukset olivat Yhdysvalloissa tehdaskohtaisia, paternalistisia järjestelyjä. 1900-luvun puolella yleistyivät puolestaan valtiolliset toimenpiteet. (Rudin 1972, 60.) Teollisen parantamisen perimmäinen tavoite oli työntekijöiden lojaalisuuden vahvistaminen yritystä kohtaan ja sitä kautta yrityksen tuottavuuden lisääminen. 1800-luvun lopulla kehittymässä olleet yhteiskuntatieteet tarjosivat uusia välineitä sosiaalisen kontrollin toteuttamiseen. (Rudin 1972, 60; Barley & Kunda 1992, 368; ks. myös artikkeli III.)

Jo 1890-luvulla toimittajat, tutkijat ja ammattiyhdistysten edustajat alkoivat kritisoida teollista parantamista siitä, että se näennäisesti ajoi työntekijöiden asiaa, mutta todellisuudessa vahvisti olemassa olevia auktoriteettisuhteita (Barley & Kunda 1992, 368). Barleyn ja Kundan (1992, 368–369) mukaan suurin haaste teollisen parantamisen retoriikalle oli kuitenkin insinöörien kasvava osuus yhdysvaltalaisten johtajien keskuudessa. Teollisen parantamisen retoriikka antoikin vähitellen 1900-luvun alussa tietä tieteelliselle liikkeenjohdolle, joka vastasi tuottavuuden ongelmiin taltuttamalla inhimillistä kaaosta rationaalisilla ratkaisuilla (Barley & Kunda 1992, 368). Alun perin Frederick Taylorin ja myöhemmin monien hänen oppilaidensa ja muiden seuraajiensa kehittämän järjestelmän tarkoituksena oli jaotella työprosessi mitattaviin työvaiheisiin ja poistaa työprosessista kaikki työntekijän tarpeettomat työvaiheet ja liikkeet. Menetelmään kuului työvaiheiden tarkka tutkiminen, mittaaminen ja kuvaaminen. Uusilla tekniikoilla saavutettiin useissa tapauksissa jopa moninkertainen työteho aikaisempiin työmenetelmiin verrattuna (Tay-

lor 1911, 40–55; Wren 2005, 239–241, 258; Seeck & Kuokkanen 2007). Toisaalta tieteellistä liikkeenjohtoa alettiin pian myös kritisoida. Sen tuottamina ongelmina pidettiin työn yksitoikkoisuutta ja pakkotahtisuutta, työntekijöiden suurta vaihtuvuutta ja poissaoloja, työpaikan konflikteja sekä työntekijöiden matalaa työmoraalia. (Guillén 1994, 65–66; O'Connor 1999; Rose 1999, 59; Seeck & Kuokkanen 2007.)

Ihmissuhdekoulukunta

Samaan aikaan Yhdysvalloissa saatiin yllättävä tutkimustulos, jonka mukaan työyhteisön sosiaalisella dynamikalla ja työntekijöiden viihtyvyydellä oli vaikutusta työn tuottavuuteen. Nämä 1920- ja 1930-luvuilla Hawthorne-tehtaalla toteutetut tutkimukset aloittivat uuden johtamista koskevan tutkimusperinteen, joka kyseenalaisti tieteellisen liikkeenjohdon tarkat mittaukset ja työprosessin optimoinnin. Ihmissuhdekoulukunta vastasi tuottavuuden lisäämisen vaatimuksiin työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja ryhmadynamiikkaa korostavilla teorioilla ja työmenetelmillä. (Wren 2005, 293–299; Barley & Kunda 1992; Seeck & Kuokkanen 2007). Ihmissuhdekoulukunta pyrki laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa ja rohkaisi työntekijöitä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. (Morgan 1997, 34–36; Seeck & Kuokkanen 2007, 119–120.) Ihmissuhdekoulukunnan opeissa johtamisen keskeiseksi haasteeksi muotoutui työntekijöiden asenteiden muokkaaminen pikemminkin kuin esimerkiksi työpaikan materiaaliisiin olosuhteisiin vaikuttaminen, joka oli ominaista rationaaliseen retoriikkaan perustuville johtamisopeille (Barley & Kunda 1992). Nimestään huolimatta ihmissuhdekoulukunta ei ollut yhtenäinen koulukunta, vaan pikemminkin hajanainen joukko tutkijoita, joita yhdisti samanlainen, työpaikan ihmissuhteisiin ja työhyvinvointiin keskittyvä näkökulma johtamiseen (Seeck & Kuokkanen 2007). Tässäkin väitöskirjassa viitataan ihmissuhdekoulukunta-nimellä ajattelu- ja teoriaperinteeseen enkä tiettyjen henkilöiden muodostamaan yhtenäiseen ryhmään tai koulukuntaan.

Ihmissuhdekoulukunnan syntyyn vaikutti Yhdysvalloissa ensimmäisen maailmansodan jälkeen alkanut pyrkimys kehittää työoloja ja -etuuksia, kuten lomiamia, sairauslomiamia, työterveydenhuoltoa ja eläketurvaa (Barley & Kunda (1992, 372). Myös toinen maailmansota vauhditti ihmissuhdekoulukunnan oppien omaksumista Yhdysvalloissa. Sota

3 MODERNIN JOHTAMISEN LEGITIMITEETTI JA JOHTAMISPARADIGMAT AIKAISEMMASSA...

lisäsi työntekijäryhmien välistä yhteishenkeä ja häivytti väliaikaisesti työpaikkojen konflikteja. (Wren 2005, 390–393, Barley & Kunda 1992, 374; Seeck & Kuokkanen 2007, 121.) Useissa johtamisoppien historiaa kuvaavissa teoksissa ihmissuhdekoulukunnan esitetään syntyneen kriittisenä vastauksena tieteellisen liikkeenjohdon teorioihin, jotka joutuivat Yhdysvalloissa 1920-luvulla kritiikin kohteeksi. Suurelta osin tämä pitääkin paikkansa, mutta myös tieteellisen liikkeenjohdon oppiin sisältyi työntekijöiden hyvinvointia korostaneita ajatuksia (Locke 1982). Työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn tuottavuuden yhteys oli tunnistettu jo 1800-luvun lopussa, eikä tieteellinen liikkeenjohtokaan ollut hylännyt näitä kokonaan (Rudin 1972, 60).

Tieteellisellä liikkeenjohdolla ja ihmissuhdekoulukunnalla oli muitakin yhtymäkohtia. Sekä ihmissuhdekoulukunnalle että tieteelliselle liikkeenjohdolle yhteisiä tavoitteita olivat tuottavuuden lisääminen ja johtajan auktoriteetin legitimointi. (Bendix 1956, 312.) Tieteellisen liikkeenjohdon tavoitin myös ihmissuhdekoulukunnan tavoitteena on löytää ”yksi paras tapa” organisoida työntekoa (O’Connor 1999; Seeck & Kuokkanen 2007; Seeck 2008). Molemmat opit tavoittelivat tieteellistä objektiivisuutta ja pyrkivät löytämään ratkaisut johtamisen ongelmiin tieteestä (Guillén 1994, 9–12; O’Connor 1999; Seeck & Kuokkanen 2007, 119–120.) Siinä missä tieteellinen liikkeenjohto oli mitannut eri työvaiheisiin kuluva aikaa ja kehittänyt erilaisia tehokkaita työmenetelmiä tehtaisiin, ihmissuhdekoulukunta kääntyi psykologian, psykiatrian, sosiologian ja antropologian puoleen ratkaistakseen työn järjestämisen ongelmia, jotka tästä näkökulmasta nähtyinä liittyivät aikaisempaa enemmän yksilön henkisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin ja ryhmän dynamiikkaan. (Rose 1999, 90.)

Sosiologi Daniel Bell (1947) kritisoi Mayon teorioita jo pian niiden syntymisen jälkeen. Bellin mukaan Mayo pikemminkin mukautti ihmisiä koneiden tahtiin kuin paransi heidän mahdollisuuksiaan käyttää inhimillistä kapasiteettiaan työssä aikaisempaa laajemmin. Bellin (1947) mukaan yhteiskuntatieteilijöiden olisi pitänyt vapauttaa ihmisiä sen sijaan, että valjastivat ihmisten kykyjä entistä tehokkaammin tuottavuuden tarpeisiin. Kritiikki seuraa samaa logiikkaa kuin teollista parantamistakin kohtaan esitetyt syytökset. Myöhemmin ihmissuhdekoulukunnan retoriikkaa on tarkasteltu kriittisesti moneltakin taholta. Ellen O’Connorin (1999, 242) mukaan Mayon ja ihmissuhdekoulukunnan oppien keskeinen tehtävä oli sovittaa ihmisten arvaamattomuutta ja ongelmallisuutta tuotannon

vaatimuksiin. O'Connor (1999) analysoi artikkelissaan, mitä ihmissuhdekoulukunnan nimessäkin esiintyvä ”ihminen” (human) tarkoitti Mayon kirjoituksissa. Mayolle tämä inhimillinen tekijä tarkoitti ”työntekijän subjektiivista ja tuotannon kanssa yhteen sopimatonta tilaa, joka ilmeni tyytymättömyytenä, lakkoiluna ja vastustuksena työnantajan auktoriteettia vastaan” (O'Connor 1999, 242). Ihmissuhdekoulukunta vastasi tämän inhimillisen tekijän arvaamattomuuden tuottamiin ongelmiin auttamalla pyrkimyksissä valjastaa se tuottavalla tavalla. Myös Bruce ja Nyland (2011, 401–402; ks. myös artikkeli II) analysoivat, miten Yhdysvaltojen konservatiiviset liikemiehet pystyivät Mayon oppien avulla legitimoimaan työpaikan auktoriteettisuhteita ja esittämään ne joko demokraattisena, humaanina järjestelynä tai jopa ”luonnollisena tilana”.

1950-luvulta lähtien Yhdysvalloissa alettiin keskustella ja ottaa käyttöön uutta rationaaliseen retoriikkaan perustuvaa johtamisoppia. Tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunta olivat tarkastelleet organisaatiota suljettuna järjestelmänä huomioimatta kovinkaan paljon yrityksen toimintaympäristöä. Kansainvälisten yritysten ja kansainvälisen kaupan lisääntyminen vaati kuitenkin uudenlaisia otteita, ja tähän tarpeeseen vastasi johtamisen rakenneanalyttinen paradigma. (Barley & Kunda 1992; Huhtala & Laakso 2006.) Myös yritysten koon kasvaminen vaati uudenlaisia rakenteellisia ratkaisuja. Rakenneanalyttinen paradigma keskittyi johtamaan optimoimalla ja hajauttamalla organisaatioiden rakennetta. Rakenneanalyttisessä paradigmassa yksittäisen työntekijän merkitys ei ollut vahva, vaan työntekijöiden tehtävänä oli sopeutua rakenteiden vaatimuksiin. (Barley & Kunda 1992, 379–380; Guillén 1994, 13–14; Huhtala & Laakso 2006).

Organisaatiokulttuuriteoriat

Myöhemmin, 1980-luvulle tultaessa, psykologien ja käyttäytymistieteilijöiden tuottamien uusien niin sanottujen organisaatiokulttuuriteoreettisten johtamisoppien avulla johtajat pyrkivät rakentamaan ilmapiirin, jossa työ oli nautinto ja arvo itsessään, eikä epämiellyttävä välttämättömyys toimeentulon turvaamiseksi (Rose 1999, 56–58). Tämä käänne liittyy organisaatiokulttuuria korostaviin johtamisteorioihin, jotka syntyivät 1970- ja 1980-luvuilla yhdysvaltalaisessa akateemisessa johtamiskirjallisuudessa (Huhtala & Laakso 2007, 14–15). Organisaatiokulttuuriteoreettiset

johtamisopit toivat työntekijän taas johtamisen keskiöön organisaation rakenteisiin keskittyneiden rakenneteoreettisten johtamisoppien jälkeen (Barley & Kunda 1992). Organisaatiokulttuuria korostavat johtamisopit perustuivat amerikkalaisten huomioon japanilaisten johtamismallien yhteisöllisyydestä ja työntekijöiden sitoutumisesta. Tällaista kulttuurista yhteenkuuluvuutta haluttiin ruokkia tietoisesti sitoutuneempien työntekijöiden saavuttamiseksi. (Morgan 1997.) Suomalaisissa 2000-luvun vaihteen johtamisoppaissa organisaatiokulttuuriteoriat näkyivät muun muassa siten, että keskusteluun nostettiin organisaatiokulttuuri, tiimityö ja työntekijöiden sitouttaminen organisaation tavoitteisiin (Kuokkanen 2014).

3.3 Normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien omaksumisen yhteiskuntatieteellinen tutkimus Suomessa

Johtamisen ja johtamisoppien historian tutkimuksessa on Suomessa tarkasteltu paljon tieteellistä liikkeenjohtoa, jonka vaikutus oli Suomessa vahva erityisesti 1900-luvun alkupuolella. Muun muassa Pauli Kettunen (1990, 1994, 1997, 2001) ja Karl-Erik Michelsen (2001) ovat ansiokkaasti analysoineet tieteellisen liikkeenjohdon saapumista Suomeen sekä sen oppien omaksumista ja hyödyntämistä työpaikoilla (ks. myös Seeck & Järvelä 2007; Seeck 2008). Sen sijaan normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien vastaanotosta Suomessa on vähemmän systemaattista tutkimusta, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta (Kettunen 1994, 361–369; Seeck 2008; Seeck & Kuokkanen 2007, 2010). Esimerkiksi teollisen parantamisen tai organisaatiokulttuuriteorioiden vastaanottoa Suomessa ei ole tutkittu juuri lainkaan. *Johtamisoppien historia Suomessa 1917–2009* -tutkimushanke kuitenkin paikkasi johtamisoppien omaksumista koskevaa vähäistä tutkimusta. Projektin puitteissa johtamisoppien leviämistä tutkittiin muun muassa johtamisalan lehdissä ja kirjallisuudessa (Seeck & Kuokkanen 2010), metsä- ja metalliteollisuuden vuosikertomuksissa (Seeck & Eräkivi 2008) sekä suomalaisessa johtamiskoulutuksessa (Seeck & Laakso 2010a) ja tutkimuksessa (Seeck & Laakso 2010b).

Tämä väitöskirjatyö vastaa johtamisoppien vastaanoton ja omaksumisen tutkimukselliseen aukkoon ihmissuhdekoulukunnan osalta. Syy ih-

3 MODERNIN JOHTAMISEN LEGITIMITEETTI JA JOHTAMISPARADIGMAT AIKAISEMMASSA...

missuhdekoulukunnan vähäiseen tutkimukseen Suomessa on varmasti se, ettei sen vaikutus ole erityisemmin näkynyt suomalaisessa johtamisessa. Kiinnostuksemme ihmissuhdekoulukunnan omaksumista kohtaan heräsi kuitenkin *Johtamisoppien historia Suomessa 1917–2009* -tutkimushankkeen piirissä tehtyjen kansainvälisten vertailujen kautta (Seeck & Kuokkanen 2007, 2010; Seeck 2008). Pohdimme, miksi monissa muissa länsimaissa noteerattu johtamisoppi jäi Suomessa tuntemattomaksi.

Ihmissuhdekoulukunnan ilmenemistä suomalaisissa kirjallisuus- ja viitetietokannoissa tarkastellut tutkimus osoitti, että suomalaisista tietokannoista löytyy hyvin vähän ihmissuhdekoulukuntaa koskevaa suomalaista kirjallisuutta (Seeck & Kuokkanen 2007, 135). Jonkin verran mainintoja kuitenkin on, muun muassa työpsykologiaa koskevassa kirjallisuudessa (Eteläpelto 1979, 4–8) ja suomalaista yritysdemokratiaa koskevassa keskustelussa (Wiio 1971). Kettusen (1994, 365) mukaan suomalaiset omaksuivat teollisuuden johtamiskoulutuksessa 1940-luvun lopulla hyvin nopeasti uusia amerikkalaisia psykologiaan ja sosiaalipsykologiaan perustuvia oppeja. Nämä opit englanninkielisine käsitteineen toimivat kylmän sodan aikana yhtenä tapana osoittaa Suomen kuulumista länteen (Kettunen 1994, 365).

Kettusen (1994) mukaan johtamisen muutos Suomessa ei kuitenkaan seurannut monien muiden maiden kehityskaarta, jossa psykologia nähtiin pehmeänä vastauksena tieteellisen liikkeenjohdon aiheuttamiin ongelmiin työpaikoilla. Suomessa tieteellisen liikkeenjohdon tekniikoiden käyttöönotto ja työpsykologian soveltaminen ajoittuivat molemmat 1940-luvulle ja osittain myös limittyivät toisiinsa. Kettusen (1994, 362) mukaan työpsykologia oli Suomessa tapa legitimoida työelämän suhteita ja tehostaa työnantajien ja -tekijöiden yhteistyötä. Suomessa työpsykologia oli pikemminkin osa tieteellistä liikkeenjohtoa ja rationalisointiliikettä kuin niitä kritisoiava vastavoima (Kettunen 1994, 362).

Tässä tutkimuksessani haluan jatkaa Kettusen tutkimusta ja selvittää perusteellisemmin, miten ihmissuhdekoulukunta ja ylipäättään normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit otettiin vastaan Suomessa. Tarkastelen kysymystä myös metsä- ja metalliteollisuuden yrityksiin kohdistuvan tapaustutkimuksen kautta. Vaikka tutkin tässä väitöskirjatutkimuksessa erityisesti ulkomaisten ajatteluvirtausten vaikutuksia suomalaiseen johtamiseen, lähtökohtani on, että johtamisen ja työntekijäkuvan muutoksen taustalla vaikuttavat merkittävästi myös tarkastelujakson

3 MODERNIN JOHTAMISEN LEGITIMITEETTI JA JOHTAMISPARADIGMAT AIKAISEMMASSA...

aikana tapahtuneet merkittävät työelämän ja työn luonteen muutokset. Suomessa näitä keskeisiä muutoksia olivat muun muassa maataloustyön väheneminen, teollisuustyön osuuden muutokset, palvelualojen laajeneminen, tietotyöläisten ja toimihenkilöiden osuuden lisääntyminen, yritysmaailman kansainvälistyminen ja yritysten osallistuminen kilpailuun kansainvälisillä markkinoilla. Näillä kehityskaarilla on suuri vaikutus myös johtamisoppien omaksumiseen ja työntekijäkuvan muutokseen.

4 TUTKIMUSASETELMA

Tässä luvussa esitän väitöskirjani tutkimusasetelman. Koska tutkin pitkää menneisyyteen sijoittuvaa ajanjaksoa, analyysiini sisältyy väistämättä historian tutkimuksen elementtejä. Tämän vuoksi tarkastelen toisessa alaluvussa sitä, miten lähestyn historiallisia aineistoja tässä tutkimuksessa, ja mitä aineistot kertovat sosiologian näkökulmasta kauas menneisyyteen sijoittuvista tapahtumista ja merkityksenannon prosesseista. Kolmannessa alaluvussa kuvaan tutkimusmenetelmäni. Neljännessä alaluvussa pohdin erilaisten aineistojeni yhteensovittamisen haasteita ja vahvuuksia ja viidennessä alaluvussa esittelen tutkimusaineistot.

4.1 Tutkimuskysymykset

Väitöskirjani tutkimuskysymys on, *milloin ja miten normatiiviseen johtamisretoriikkaan perustuvat ajatukset johtamisesta ja työntekijästä vakiintuivat Suomessa osaksi käsitystä johtamisesta, työntekijästä sekä johtajan ja työntekijän välisestä subteesta*. Tätä tutkimustehtävää ratkaisen vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- Miten ja milloin normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit tulivat Suomeen ja käännettiin osaksi suomalaista johtamiskeskustelua?
- Mikä oli näiden keskustelujen suhde toisaalta kansainväliseen johtamiskeskusteluun, toisaalta aiempaan suomalaiseen johtamiskeskusteluun?
- Millaisten diskurssien ja minkä tahojen toiminnan kautta normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit ovat osallistuneet työntekijän subjektiviteetin ymmärtämiseen ja muotoilemiseen Suomessa?

- Miten käsitys johtamisesta ja työntekijöistä muuttui tarkastelujakson aikana Suomessa ja miten normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit vaikuttivat tähän?

Tutkimukseni aikarajaus 1930–2009 perustuu siihen, että aikaisemman tutkimuksen perusteella ihmissuhdekoulukunnan ensimmäiset vaikutteet näkyivät Suomessa 1930- ja 1940-luvuilla (Kettunen 1994, 362; Seeck & Kuokkanen 2007, 134; Seeck & Kuokkanen 2010, 313; Seeck 2008, 287). Tarkastelen johtamisoppien vastaanottoa yhtäältä tekstuaalisella tasolla eli johtamista koskevassa keskustelussa johtamisalan lehdissä, johtamisoppaissa, hallitusohjelmissa ja työpaikkailmoituksissa, ja toisaalta organisaatioiden sisällä. Nämä eri tasot antavat ilmiöstä toisistaan jossain määrin poikkeavan kuvan ja täydentävät toisiaan. Artikkeleissa I, II ja V liikutaan pääasiassa johtamisen, organisaation ja työntekijän aseman määrittämisen diskursiivisella tasolla. Artikkelit III ja IV tulevat lähemmäksi työorganisaatioiden käytäntöjen tasoa tarkastelemalla organisaatioissa käytettyjä johtamista koskevia puhetapoja ja suhtautumista uusiin johtamisajatuksiin. Siten myös johtamisoppien vastaanotto organisaatiotasolla välittyy tutkimuksessani pääosin tekstien välityksellä.

4.2 Sosiologinen näkökulma historiallisten aineistojen analyysiin

Keskeisenä erona sosiologisen tutkimuksen ja historian tutkimuksen välillä on yleisesti pidetty sosiologisen tutkimuksen eksplisiittistä suhdetta teoriaan, joka historian tutkimuksessa ei ole yhtä selvä (Ruonavaara 1995, 260; Kalela 2012). Sosiologian juuret ovat kuitenkin syvästi historian tutkimuksessa. Esimerkiksi Emile Durkheim oli alun perin historioitsija, ja myös Max Weberin ja Karl Marxin tutkimuksilla oli vahva historian tutkimuksellinen pohjavire (Burke 1992). Vaikka sosiologian painopiste sittemmin on ollut yleisempien teorioiden viitoittama, näiden kahden tutkimusperinteen välillä on ollut myös hedelmällisiä yhteyksiä. Esimerkiksi sosiaalishistoria on yhteiskunnan historiallista tutkimusta, jolle on tyypillistä poikkitieteellisyyden lisäksi teoreettisuus ja yleistäminen (Haapala 1989, 15–18). Siinä mielessä se lähenee sosiologista tutkimusta. Lisäksi käsitteitä kuten ”historiallinen sosiologia” tai ”historiallinen maan-

tiede” on alettu 1900-luvun lopulla käyttää kuvaamaan eri tieteenalojen historiatietoisuutta (Burke 1992, 17).

Yhteiskuntatieteissä 1970- ja 1980-luvulla tapahtuneen niin kutsutun kielellisen ja kulttuurisen käänteen myötä myös monien organisaatiotutkijoiden huomio kiinnittyi organisaatioiden kulttuurisiin ja symbolisiin merkityksenantoihin. Samalla organisaatiota alettiin tulkita teksteinä tai narratiiveina. Kielellinen käänne ja sen myötä kvalitatiivisen tutkimusotteen yleistyminen ovat tuoneet uudenlaisia aineistoja ja menetelmiä organisaatiotutkimuksen piiriin, mutta samalla myös haastaneet pohtimaan sitä, mikä on tekstuaalisten aineistojen suhde sosiaaliseen todellisuuteen. (Alvesson & Kärreman 2000, 137).

Vaikka tutkin menneisyyteen sijoittuvaa ajanjaksoa ja hyödynnän aineistona historiallisia dokumentteja, tarkoitukseni ei ole selvittää menneisyyden ”todellisuutta” tai sen lainalaisuuksia (Dreyfus & Rabinow 1983, 118). Tarkoitukseni ei myöskään ole luoda yksityiskohtaista kokonaiskuvaa johtamisen ja työntekijää koskevien odotusten muutoksesta 80 vuoden aikana, vaan vastaan luvussa 2 kuvattujen teoreettisten käsitteiden näkökulmasta laatimiini tutkimuskysymyksiin teorialähtöisen kvalitatiivisen sisällönanalyysin avulla. Toisin sanoen analysoin normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien omaksumisen kannalta kiinnostavia toimijoita, käytäntöjä ja puhetapoja. Pyrin johtamisparadigmojen muutosta analysoimalla kertomaan *myös jotakin yleisempää suomalaisessa työelämässä vaikuttaneista arvoista, niiden muutoksesta ja muutokseen vaikuttaneista tekijöistä*. Lähestymistapani muistuttaa hallinnan analytiikkaa siinä mielessä, että tarkastelen johtamisoppien omaksumista monikerroksisena tapahtumaketjuna eli monenlaisten käytäntöjen, diskurssien, valtasuhteiden ja toimijoiden toiminnan tuloksena (Dean 1998, 188).

Tutkimuksessani näen aineistot ennen kaikkea dokumentteina toiminnasta, jotka *konstruoivat kulttuurisesti ja sosiaalisesti johtamista sekä työntekijöitä ja heidän välistä subdettaan koskevia käsityksiä* (ks. Berger & Luckmann 1966, 28). Ne eivät kuvaa työpaikkojen todellisuutta tai työpaikkojen käytäntöjä sellaisenaan, vaan pikemminkin välittävät ja rakentavat johtamiseen ja työntekijöiden määrittelyyn liittyviä asenteita, arvoja ja tavoitteita. Aineistot kertovat myös yhteiskunnallisten valtasuhteiden rakentumisesta – muun muassa siitä, kuka ne on tuottanut, keihin niissä viitataan, millaisiin asemiin eri osapuolet niissä asemoidaan. Aineistot ovat osa materiaalista todellisuutta ja ihmisten toimintaa. Esimerkiksi

johtamisoppaat, johtamisalan lehdet ja henkilöstölehdet ovat materiaalisia dokumentteja pyrkimyksistä määritellä johtamista sekä johtajan ja työntekijän välistä suhdetta. Niiden kirjoittajatiedot puolestaan kertovat siitä, ketkä näiden määrittelyyn osallistuivat.

Hyrkkäsen (2002) mukaan aatteiden tutkimus on vahvimmillaan silloin, kun ideoiden historiaa tarkastellaan sosiaalishistoriallisessa kontekstissa. Historiallisen sosiologian ihanteena on herkkyyys historiallisille yksityiskohdille, joita yleisessä, yleistämiseen pyrkivässä sosiologiassa ei aina nähdä tärkeinä (Ruonavaara 1995). Historiallisten yksityiskohtien ymmärtäminen luo aineistojen tulkitsemiselle reunaehdot ja auttaa tutkijaa tulkitsemaan aineistoja niiden historiallisessa kontekstissa (Anttila 2005, 23). Omassa tutkimuksessani tämä tarkoittaa sitä, että vaikka tutkimuksen keskeiset käsitteet on valittu nykyisyyden näkökulmasta ja tutkimus pyrkii pääsemään yksityiskohdista rakennetusta kertomuksesta kohti yleisempää, käsitteellistä tasoa, rakennan ilmiöiden selityksiä pikemminkin historiallisten tilanteiden kuin nykyajan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on siis lisätä ymmärrystä johtamisoppien roolista johtamisen ja työntekijän määrittelyn välineinä tietyn ajanjakson aikana ja tietyissä historiallisissa tilanteissa, sekä näihin liittyvistä intresseistä eri toimijoiden keskuudessa.

Tarkastelun kohteena tässä tutkimuksessa ovat keskustelut johtamisesta, työn vaatimuksista, työntekijän ominaisuuksista, työpaikan sosiaalisesta järjestyksestä ja ihmissuhteista. Tutkimuksen keskiössä ovat tahot, jotka ovat käyneet keskustelua ja pyrkineet määrittelemään johtamista, työntekijöitä ja työpaikan ihmissuhteita. Johtamisen määrittelyyn ovat osallistuneet tutkijat, poliitikot, johtajat, työnantajat ja ammattiliitot (ks. myös Guillén 1994, 15; Abrahamson 1996; Abrahamson & Fairchild 1999; Perkmann & Spicer 2008, 835–837; ks. myös artikkeli II). Kaikilla näillä on ollut omat lähtökohtansa ja intressinsä työntekijän ja johtajan välisen suhteen määrittelyssä. Johtamisoppien luominen ja levittäminen on yksi tapa vaikuttaa tähän suhteeseen, kuten myös johtamisoppien käyttäminen työpaikoilla.

Perti Alasuutari (1999, 38–48) jakaa tutkimuksen tekemisen kahteen vaiheeseen: ilmiön kuvaamiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Tutkijan pitäisi pystyä paitsi rakentamaan uskottava kuvaus ilmiöstä, myös vastaamaan miksi-kysymyksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin se on kuitenkin vaikeaa. Erityisen haastavaksi se muuttuu kauas mennei-

syyteen sijoittuvien tapahtumien selittämisessä. Sosiaalinen todellisuus muodostuu paitsi ihmisten intentionaalisista, myös epäintentionaalisista ja epärationaalisista teoista. Lisäksi tapahtumien taustalla vaikuttavia tekijöitä on lukematon määrä, ja niistä voidaan saada tietoa vain jäljellä olevien dokumenttien avulla. (Hyrkkänen 2002, 27.) Tämä on haaste myös omassa tutkimuksessani. Johtamiskäytäntöjen ja työelämän muutos on lukemattomien tapahtumien ja tekijöiden summa, ja vaikutussuhteiden jäljittäminen jälkikäteen on hankalaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin on vaikea analysoida, mikä merkitys johtamisopeilla lopulta on johtamisen muutokseen. Aikaisemman tutkimuksen osoittamia reittejä voi kuitenkin käyttää vaikutusyhteyksien pohtimiseen. Pyrin tekemään tätä luvussa 6, jossa tarkastelen myös normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien vastaanottoon Suomessa vaikuttaneita syitä.

Historiallisen sosiologian tapa tarttua kielellisen käänteeseen esiin nostamiin aineistoihin puolestaan aiheuttaa ongelmia sen suhteen, mikä näiden aineistojen perusteella tehtyjen tulkintojen suhde on todellisuuteen. Aineistojen valinta vaikuttaa suuresti siihen, millaisiin tuloksiin tutkimuksessa päädytään. (Anttila 2005, 26.) Johtamisen muutos on monimutkainen prosessi, jonka myötä johtamisajatuksot tulevat osaksi keskusteluja, puhetapoja ja käytäntöjä ja institutionalisoituvat, tai ne torjutaan. En kuitenkaan ole tässä tutkimuksessa erityisen huolestunut aineistojeni suhteesta todellisuuteen. Vaikka tutkimusotteeni ei olekaan varsinaisesti diskurssianalyttinen, hyväksyn tutkimusasetelmassani sen, että aineistoina käyttämäni tekstit luovat osittain oman todellisuutensa, jossa muokataan käsityksiä johtamisesta ja työntekijöistä, ja joka puolestaan vaikuttaa laajemmin yhteiskuntaan (ks. esim. Frenkel 2005, 276). Siten tutkimukseni on osa kielellisen käänteiden jälkeistä kvalitatiivista tutkimusta, jonka lähtöoletuksena on, että kaikki tekstit paitsi kuvaavat todellisuutta, myös luovat ja muokkaavat sitä.

Yhteiskunnallisen muutoksen kuvaamisen avuksi on esitetty narratiivisuutta, jonka avulla sosiaalista toimintaa voidaan kuvata muutosprosesseina (Ruonavaara 1995). Anttilan (2005, 26) mukaan yksi ratkaisu historiallisen sosiologian dilemmaan on rakentaa useita rinnakkaisia narratiiveja. Nämä narratiivit voivat olla saman asian, tapahtuman tai prosessin samanaikaisia, mutta eritasoisia ilmenemismuotoja tai samanaikaisia ja samantasoisia, mutta erilaisia ilmenemismuotoja. Tällöin ilmiön

kuvaus etenee ajassa, mutta pirstaloituu useisiin erilaisiin näkökulmiin, joissa tapahtumat ovat samanaikaisia, mutta niitä kuvataan eri toimijoiden näkökulmista. (Anttila 2005, 26.) Tässä tutkimuksessa käytän lähestymistapaa, joka muistuttaa Anttilan (2005) kuvaamaa. Tutkimukseni rakentuu useista osatutkimuksista. Yhdessä osatutkimukset rakentavat kuvaa ilmiöstä sen eri puolilta ja eri tasoilla, joskaan eivät muodosta yhtenäistä, koko ilmiön kattavaa historiallista kuvausta suomalaisesta johtamisesta.

Oman haasteensa tutkimukseen asettaa myös vertailevan tutkimuksen asetelma (Øyen, 1990). Tässä väitöskirjassa tutkimuksen kohteena on johtamisoppien vastaanotto ja omaksuminen Suomessa. Omaksumisen tutkimus on kuitenkin mielekästä oikeastaan vain siinä mielessä, että omaksumista verrataan siihen, miten johtamisopit on vastaanotettu muissa maissa, ja mitä erilaiset omaksumisen prosessit kertovat eri maista. Johtamisoppien omaksuminen ei ole suoraviivainen prosessi, joten pääosin Yhdysvalloissa kehitettyjen johtamisajatusten omaksuminen ja vertailu eri maissa vaatii myös refleksiivisyyttä tutkimuskohteen suhteen. Erityisesti kvalitatiivisilla menetelmillä on potentiaalia tarjota keinoja selvittää johtamisoppien omaksumisen kaltaisia monimutkaisia prosesseja, joihin osallistuu monia toimijoita monilla eri työelämän tasoilla (Wrede 2010, 88).

4.3 Kvalitatiivinen teorialähtöinen sisällönanalyysi

Peräkylä (2005, 872) liittää onnistuneeseen historialliseen tekstianalyysiin kolme asiaa. Ensinnäkin tutkijan tulee olla herkkä tekstien syntyajan suhteen ja ottaa se analyysissä huomioon. Toiseksi, tekstejä tulkitaan käytäntöinä. Tekstit ovat tekoja, jotka tuottavat todellisuutta ja muokkaavat toimintaa. (Peräkylä 2005, 872.) Näistä kahdesta aiheesta keskustelin edellisessä alaluvussa. Kolmanneksi, analyysia ohjaa teoria, joka antaa analyysille selkeän rakenteen ja systematisoi sitä (Peräkylä 2005, 872). Omassa analyysissäni teorialähtöisyys tarkoittaa sitä, että hyödynnän analyysissä olemassa olevia, luvussa 2 esittelemiäni käsitteitä ja teoreettisia näkökulmia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113). Ilman näitä käsitteitä tutkimuskohteen rajaaminen olisi lähes mahdotonta.

Käytän tutkimuksessani useita erilaisia aineistoja, mutta analysoin niitä kaikkia melko samankaltaisella kvalitatiivisen teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä. Teorialähtöinen sisällönanalyysi noudattaa deduktiivista logiikkaa ja perustuu valmiiksi valittuihin kategorioihin tai käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98). Teorialähtöisyydestä huolimatta olen pyrkinyt olemaan herkkä myös teoreettiseen kehykseeni kuulumattomille, mutta tarkastelemani ilmiön kannalta merkityksellisille asioille. Esimerkiksi artikkelin IV aineiston analyysissä löytyneet odottamattomat teemat, kuten johtajien harjoittama vastarinta, suuntasivat huomiotani uudelleen analyysin aikana.

Valmiita tekstejä, kuten tämän väitöskirjatutkimuksen artikkeleissa analysoituja lehtiartikkeleja, hallitusohjelmia ja työpaikkailmoituksia analysoidessa on varsin yleistä, että tutkijalla ei ole täsmällistä ennalta suunniteltua menettelytapaa aineiston analyysiin. Tällaisessa epämuodollisessa tekstianalyysissä tutkija lukee tekstejä useita kertoja hahmottaakseen niistä tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä teemoja. Sen jälkeen tutkija pelkistää havaintojaan yhdistämällä ja kytkemällä toisiinsa tunnistamiaan teemoja. (Peräkylä 2005, 870.) Kuvattu etenemistapa pätee osin myös tähän tutkimukseen. Kaikkien aineistojen suhteen en ole heti tiennyt, miten aion tekstiä analysoida. Silloin aloitin analyysin lukemalla aineiston huolellisesti useampaan kertaan. Aineistoja lukiessani kirjasin marginaaleihin ja tutkimuspäiväkirjaan huomioita ja muistiinpanoja aineistosta tunnistamistani tutkimuskysymysten kannalta kiinnostavista asioista ja teemoista. Seuraavassa analyysivaiheessa ryhmittelin aineistosta tekemiäni havaintoja joko teemoittelun (artikkelit I, II, IV) tai periodisoinnin (artikkeli V) tai molempien avulla.

Useimpia aineistoja olemme kuitenkin lähestyneet paradigman käsitteen kautta, koska käsite oli merkittävässä asemassa *Johtamisoppien historia Suomessa 1917–2009* -hankkeen tutkimustehtävässä. Tällöin olemme teemoitelleet aineistoa sen mukaan, mihin johtamisoppiin kuuluvia käsitteitä, näkökulmia ja ideologioita analysoitavat tekstit edustavat. Eri johtamisopeille keskeisten asioiden tunnistamiseen olemme käyttäneet apuna ja edelleen muokanneet Mauro Guillénin (1994, 10–11) jäsennystä siitä, millaisia tekniikoita, ideologioita ja käsityksiä tieteellinen liikkeenjohto, ihmishuhdekoulukunta ja rakenneanalyysi ovat käyttäneet.

4 TUTKIMUSASETELMA

Taulukko 3. Analyysirunko

Johtamisparadigma	Johtamisparadigman piirteet, joita analyysissa etsittiin
Teollinen parantaminen	Tunnistetut ongelmat: Työntekijöiden sosiaaliset ongelmat ja heikko terveys
	Työtehtävien jakaminen: Ammattitaitojen mukaan
	Johtamisrakenne: Hierarkkinen, autoritääriinen
	Parhaana pidetty palkitsemistapa: Varsinaisen palkan lisäksi työnantajan tarjoama huolenpito: asuntojen, lasten koulujen ja vapaa-ajanviihtelyn järjestäminen, valistus
Tieteellinen liikkeenjohto	Tunnistetut ongelmat: Alisuoriutuminen, tuhlaukset, epäjärjestys
	Työtehtävien jakaminen: Työn suunnittelun ja toteutuksen erottaminen toisistaan, työn osittaminen ja työntekijöiden erikoistuminen
	Johtamisrakenne: Yksinkertainen hierarkia
	Työprosessin organisointi: Työn yksinkertaistaminen ja standardointi, liukuhihnatyö
	Parhaana pidetty palkitsemistapa: Palkka, bonukset, suoritus- tai urakkaperustainen palkka
Näkemykset työntekijästä: Oman edun tavoittelun ajamia, tarvitsevat ohjeita ja komentoja	
Ihmissuhde-koulukunta	Tunnistetut ongelmat: Alhainen työmoraaali, työn monotonisuus, poissaolot, työntekijöiden vaihtuvuus
	Työtehtävien jakaminen: Työn rikastaminen, työkierto
	Johtamisrakenne: Hierarkian vähentäminen, kommunikatio ja osallistuminen, aloitejärjestelmät, johtajuuden korostaminen
	Työprosessin organisointi: Pienryhmät, ryhmätyö
	Parhaana pidetty palkitsemistapa: Työtyytyväisyys, työpaikan vakaus, turvallisuus, henkilökohtainen tunnustus
Näkemykset työntekijästä: Psykososiaalisten normien, tarpeiden ja tunteiden ajamia	
Rakennepolitiikka	Tunnistetut ongelmat: Organisaation rakenteen suhde ympäristöön ja teknologiaan, suuriksi kasvaneiden organisaatioiden johtaminen vaikeaa
	Työtehtävien jakaminen: Organisaation eri tehtävien eriyttäminen ja/tai integroiminen
	Johtamisrakenne: Monimutkainen hierarkia, linja- ja esikuntajako, hajauttaminen ja keskittäminen
	Työprosessin organisointi: Osastojako, divisioonajako, matriisiorganisaatio, tuloksikkuus
	Parhaana pidetty palkitsemistapa: Arvovalta, asema, ylennys, virkailijan mukainen palkkaus
Kulttuuriteoriat	Tunnistetut ongelmat: Alhainen tuottavuus ja työntekijöiden huono sitoutuminen organisaatioon ammatillistumisen myötä
	Työtehtävien jakaminen: Joustavasti, tiimien jäsenten kesken
	Johtamisrakenne: Tiimiorganisaatio, matala organisaatio, arvojohtaminen, johtaminen sitouttamalla ja viestinnän keinoin
	Työprosessin organisointi: Tavoitteiden yhteinen määrittely ja niihin sitouttaminen
	Parhaana pidetty palkitsemistapa: Ei-materiaalisten palkintojen korostaminen ja työlle omistautuminen: itse työ antaa työntekijälle tyydytystä

Johtamisoppien historia Suomessa 1917–2009 -projektissa Seeck ja Laakso (2010a, 2010b) laativat vastaavanlaisen taulukon myös kulttuuriteoreettisesta johtamisparadigmasta. Lisäksi laadin myöhemmin vastaavan analyysirungon teollisen parantamisen paradigmasta käyttäen apuna muun muassa Barleyn ja Kundan (1992) sekä Rudinin (1972) artikkeleita. Nämä eri johtamisparadigmojen ominaisuudet olen tiivistänyt taulukkoon 1. Analyysissa olemme verranneet aineistotekstien lausumia analyysirungossa tiivistettyyn näkemykseen kustakin johtamisopista. Siten olemme pystyneet tunnistamaan teksteistä sen, minkä johtamisopin oletukset tekstin tuottaja on omaksunut ja millaiseen johtamisretoriikkaan hän perustaa väitteensä.

Tekstiaineistoja tarkkaan lukemalla, luokittelemalla ja teemoittelemalla etsimme vastauksia tutkimuskäsitteiden avulla määrittämiimme tutkimuskysymyksiin. Analyysitapani vaihtelee jonkin verran eri aineistojen kohdalla, koska esimerkiksi lehtiartikkeli on hyvin erilainen tekstityyppi kuin työpaikkailmoitus, ja vaatii siksi erilaista analyysiotetta. Lyhyitä tekstejä, kuten työpaikkailmoituksia analysoin lähes sanasta sanaan. Pidemmistä teksteistä, kuten lehtiartikkeleista taas oli paikannettava tekstikokonaisuuksista analyysin kannalta tärkeät lausumat. Joissakin tapauksissa, kuten esimerkiksi hallitusohjelmia analysoidessa, pitkistä teksteistä puolestaan täytyi kaivaa esiin tekstin toisinaan implisiittisiksi jäävät oletukset ja ihanteet. Artikkelin IV haastatteluaineiston laajan tekstimassan koodaamiseen ja teemoitteluun käytin Atlas.ti-ohjelmistoa.

Artikkelissa III käytimme kvalitatiivisen analyysin lisäksi kvantifioivaa sisällönanalyysiä. Sen avulla luokittelimme laajan henkilöstölehtiartikkeliaineiston sen mukaan, mitä johtamisparadigmaa artikkelit edustavat, tukeutuivatko kirjoittajat kyseisen johtamisopin ideologiseen vai tekniseen ulottuvuuteen sekä sen mukaan, oliko artikkelit kirjoitettu johtajan/yrityksen vai työntekijän näkökulmasta. Laskemalla näiden muuttujien ilmenemistiheyttä teksteissä pystyimme esittämään ajallisia trendejä siitä, miten erilaisia johtamisretoriikkoja käytettiin eri vuosikymmenillä metsä- ja metalliteollisuusyritysten henkilöstölehdissä.

Laadullisen aineiston kvantifiointi voi tuottaa tietoa, jota ei saataisi esiin pelkin laadullisin menetelmin (Burns & Grove 1997). Myös omassa tutkimuksessani lehtiartikkeleiden kvantifiointi tiivistä useiden vuosikymmenien pituiselta ajanjaksolta tietoa, jota olisi ollut vaikea saavuttaa laadullisin menetelmin. Duriaun, Regerin ja Pfarrerin (2007, 23) meta-analyysi organisatiotutkimuksen piirissä käytetyistä sisällönanalyysimenetelmistä osoitti, että

kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen sisällönanalyysin yhdistäminen lisäsi tutkimusten käsitteellistä ja analyttistä joustavuutta. Teoriaan sidotut luokittelut ja kvantifioinnit tuottivat tietoa johtamisajattelun muutoksista ja muutosten ajoituksesta, mutta kvalitatiivinen sisällönanalyysi tuotti myös yllättäviä, tutkimuksen alkuperäisistä lähtökohdista poikkeavia tuloksia (esim. artikkeli IV).

Teorialähtöisen sisällönanalyysin vaarana erityisesti historiallisten aineistojen analyysissä on, että nykyajan näkökulmasta luodut käsitteet eivät välttämättä tavoita niitä merkityksiä, joita ilmiöille on annettu vuosikymmeniä sitten. Tällöin virheellisten tulkintojen riski kasvaa. Ylipäätään tulkinnallista, laadullista tutkimusta tekeväälle tutkijalle on oltava selvää, että itselle tutut piirteet aineistossa korostuvat ja vieraat piirteet jäävät vähemmälle huomiolle. Tämä koskee erityisesti teorialähtöistä sisällönanalyysia. Vaikka teoreettisen näkökulman valinta on välttämätöntä ja perusteltua, se jättää tiettyjä asioita huomiotta (Maxwell 2012, 52). Tutkimusryhmätyöskentely oli tässä suhteessa kallisarvoista. Tutkimusryhmissä käymämme keskustelut aineistojen analyysistä ja artikkelikäsitteistä auttoivat tunnistamaan analyysien vinoutumia ja havaitsemaan sellaisia asioita ja näkökulmia, jotka olivat voineet jäädä alun perin huomaamatta.

4.4 Erilaisten aineistojen yhdistämisestä

Käytän väitöskirjan artikkeleissa useita erilaisia aineistoja. Aineistojen moninaisuutta selittää osaltaan se, että artikkelit I, III ja IV on kirjoitettu alun perin *Johtamisoppien historia Suomessa 1917–2009* -tutkimusprojektia varten ja artikkeli V *Ideaalityöntekijää muovaamassa – Mentalisoidun työntekijän ja työhyvinvoinnin synty tieteissä, työorganisaatioissa ja politiikassa* -tutkimusprojektia varten. Ensimmäistä projektia johti Hannele Seeck, jälkimmäistä Ari Väänänen. Aineistojen valintaa ovat ohjanneet tutkimusprojekteihin sisältyneet kysymyksenasettelut ja tutkimustehtävät, eikä määrätietoinen pyrkimys vastata väitöskirjan keskeiseen tutkimuskysymykseen.

Artikkelit I, III ja IV kirjoitin osana tutkimusryhmää Suomen Akatemian ja Emil Aaltosen säätiön rahoittamassa tutkimusprojektissa *Johtamisoppien historia Suomessa 1917–2009*. Tutkimuksen keskiössä oli johtamisoppien omaksumisen historia Suomessa. Näissä kolmessa

artikkelissa olemme käyttäneet aineistoina johtamisoppaita, metalli- ja metsäteollisuuden henkilöstölehtien artikkeleita sekä metalliteollisuuden yritysten entisten ja nykyisten johtajien teemahaastatteluja. Myös artikkelin II aineisto perustuu osittain projektissa kerättyihin Suomen hallitusohjelmiin ja johtamisalan yleislehtien artikkeleihin, mutta olemme myöhemmin täydentäneet tätä aineistoa.

Artikkelin V kirjoitin osana tutkimusryhmää Suomen Akatemian rahoittamassa tutkimusprojektissa *Ideaalityöntekijää muovaamassa – Mentalisoidun työntekijän ja työhyvinvoinnin synty tieteissä, työorganisaatioissa ja politiikassa*, jossa tarkastelimme työntekijäkuvaa ja sen muutosta toisen maailmansodan jälkeisessä Suomessa, ja siinä käytimme aineistona projektia varten keräämiämme Helsingin Sanomien työpaikkailmoituksia. Artikkelien I, III, IV ja V aineistot oli siis päätetty jo tutkimusprojektien tutkimussuunnitelmien kirjoitusvaiheessa, enkä ole siten itse osallistunut aineistojen valintaan. Aineistojen otannasta ja analyysin lähtökohdista on päätetty suurelta osin tutkimusprojektin aikana tutkimusryhmän keskustelujen tuloksena, ja artikkelin II tutkimusasetelma vasta väitöskirjaprojektin aikana. Useiden, eri hankkeisiin kirjoitettujen artikkelien ja erilaisten aineistojen välittämän tiedon kokoaminen koherentiksi kokonaisuudeksi suomalaisen johtamisen muutoksesta on ollut haastavaa.

Metsä- ja metalliteollisuuden yritykset valittiin tapaustutkimuksen kohteeksi *Johtamisoppien historia Suomessa 1917–2009* -projektissa (artikkelit III ja IV). Nämä kaksi alaa oli valittu siksi, että ne ovat olleet Suomen tärkeimmät teollisuudenalat 1900-luvulla ennen informaatioteknologian nousua 1900-luvun lopulla. Näillä aloilla on työskennellyt suuri osa suomalaisia, ja ne ovat olleet tärkeässä asemassa määrittelemässä suomalaista työelämää. Siten ne tarjoavat kansallisesti merkittävän kohteen ja pitkän ajallisen perspektiivin johtamisoppien omaksumisen historian tarkasteluun. Teollisuudenalat oli valittu kuitenkin tutkimusprojektin tarpeisiin, enkä tuolloin vielä edes tehnyt väitöskirjaa. Väitöskirjani kannalta ihanteellista olisi todennäköisesti ollut, jos metsä- ja metalliteollisuuden lisäksi tarkastelussa olisi ollut jokin hyvin erilainen ala, esimerkiksi jokin palveluala. Erilaisten toimialojen vertaileminen keskenään olisi todennäköisesti ollut hedelmällistä normatiiviseen retoriikkaan perustuvien oppien vastaanoton tarkasteluun. Insinöörivaltaisten raskaan teollisuuden alojen voi ennakoida suosivan rationaaliseen retoriikkaan perustuvia johtamisoppeja, sillä erilaiset johtamisratkaisut vetoavat eri ammattikuntiin

eri tavalla. (Guillén 1994, 21; Michelsen 2001.) Väitöskirjan puitteissa ei kuitenkaan ollut enää mahdollista kerätä lisää aineistoa uudelta toimialalta.

Usean aineiston käyttäminen voi kuvailla aineistotriangulaation käsitteellä. Triangulaation hyödyllisyydestä on poikkeavia näkemyksiä. Aineistotriangulaation etuna on pidetty sitä, että se valaisee ilmiötä useammalta suunnalta antaen tulkinnalle syvyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 144). Joidenkin tutkijoiden mielestä triangulaation avulla voidaan saada luotettavampi tulkinta tarkasteltavasta ilmiöstä (Flick 2002, 229; Fontana & Frey 2005, 722). Joidenkin tutkijoiden mukaan usean aineiston tai menetelmän käyttäminen ei kuitenkaan anna ilmiöstä välttämättä sen ”totuudellisempaa” kuvaa kuin yhden aineiston tai menetelmän käyttäminen (Richardson & St. Pierre 2005, 963; Atkinson & Delamont 2005, 832). Ainakin usean aineiston käyttäminen osoittaa erilaisten aineistojen analysoimisen tuottamia eroja, ja voi siten tuoda jotakin lisää analyysiin (Denzin & Lincoln 2005, 6; Tuomi & Sarajärvi 2009, 144). Aineistotriangulaatiota on käytetty varsin usein historiallisesti orientoituneessa sosiaalitutkimuksessa (ks. esim. Young 2009; Vikström 2010). Myös tässä tutkimuksessa eri aineistot antavat hieman erilaisia näkökulmia tutkimuskysymykseen, mikä auttaa osaltaan arvioimaan tuloksia kriittisesti. Kokemukseni mukaan usean aineiston käyttäminen on hyödyllistä oman tutkimukseni kaltaisessa historiallisessa analyysissä, jossa tutkija ei voi itse kontrolloida aineiston tuottamista, eli ”ideaaliaineistoa” ei ole saatavilla. Erilaiset aineistot antoivat tutkimuskohteesta ehkä monipuolisemman kuvan kuin yksi tai kaksi aineistoa olisivat antaneet.

Useiden erilaisten aineistojen hyödyntäminen kuvastaa myös tutkimuskohteen monisyisyyttä. Tutkimukseni tarkastelee tapahtumaketjuja, jotka ovat muodostuneet monien toimijoiden – sekä instituutioiden että yksittäisten henkilöiden – toiminnan ja puhetapojen kautta. Erilaiset aineistot tekevät näkyväksi sen, että uusien johtamisajatusten omaksumisen, hylkäämisen, kääntämisen ja muokkaamisen, johtaja–työntekijäsuhteiden sekä työntekijäkuvan muutoksen taustalla on useita toimijoita ja intressiryhmiä erilaisine arvostuksineen ja tavoitteineen. Samoin yhteiskunnan ja työelämän eri osa-alueilla vallitsee erilaisia todellisuuksia, jotka muuttuvat eri tahdissa (Denzin & Lincoln 2005, 6). Niissä vallitsee myös erilaisia käsityksiä johtamisesta, ja uusien johtamisajatusten tunnistaminen tapahtuu eri aloilla eri aikaan. Siten eri aineistojen käyttäminen voi nähdä tutkimuskohteeni ja tutkimuskysymysten kannalta perustel-

tuna ja hedelmällisenä valintana. Erilaiset aineistot kertovat siitä, miten johtamisesta keskusteltiin eri tahoilla, ja miten tämä prosessi tapahtui yhteiskunnan ja työelämän eri tasoilla eri tavalla ja eri aikaan. Ylipäätään johtamista koskevien aineistojen, kuten opaskirjojen, lehtien, henkilöstölehtien ja kannanottojen moninaisuus ja runsaus jo itsessään kertovat siitä, että kyseessä on merkittävänä pidetty ilmiö, jonka määrittelemiseen ovat halunneet osallistua monet toimijat.

Aineistoja yhdistää se, että ne kertovat johtamisesta pääosin johtajien ja muiden johtamistiedon tuottajien ja auktoriteettien näkökulmasta. Näissä aineistoissa työntekijä on määrittelyn, muokkaamisen ja toiminnan kohde, ja tuottavuuden lisääminen on usein toiminnan tavoite. Työntekijöiden ääni ei siis kuulu näissä aineistoissa henkilöstölehtiä lukuun ottamatta. Toinen aineistoja yhdistävä tekijä on se, että aineistot kertovat ennen kaikkea johtamista koskevista keskusteluista ja puheta-voista. Vaikka puhe ja tekstikin ovat tekoja, käyttämäni aineistot eivät kerro paljoakaan työpaikkojen käytännön johtamisesta. Työpaikoilla käytettyjen johtamismenetelmien tarkastelu vaatisi hyvin toisenlaisen tutkimusasetelman.

4.5 Tutkimuksen aineistot ja niiden analyysi

Seuraavaksi esittelen tutkimuksen aineistot ja kuvaan hieman niiden erityispiirteitä sekä asemaa tutkimuksen kokonaisuudessa. Esitän yhteenvedon aineistoista taulukossa 2. Yksityiskohtaisemmat tiedot aineistojen valinnasta, keräämisestä, analyysistä sekä rajoituksista löytyvät kunkin artikkelin *Aineisto ja menetelmä* -osiosta.

4 TUTKIMUSASETELMA

Taulukko 4. Tutkimuksen aineistot

Aineistolaji	Lukumäärä	Tarkastelujakso	Aineiston merkitys väitöskirjan tutkimustehtävän ratkaisemisen kannalta
Johtamisopaskirjat	3	1936–1948	Ihmissuhdekoulukunnan oppien esitteleminen johtamisen ammattilaisille ja oppien kääntäminen suomalaiseseen ympäristöön sopiviksi
Suomen hallitusohjelmat	61	1917–1979	Ihmissuhdekoulukunnan oppien merkitys poliittisessa työelämää koskevassa ongelmanmäärittelyssä
Johtamista käsittelevät artikkelit kolmessa johtamisen yleislehdessä (<i>Teollisuuslehti, Tehostaja, Kehittyvä liikkeenjohto</i>)	177	1917–1979	Ihmissuhdekoulukunnan oppien esitteleminen johtamisen ammattilaisille ja oppien kääntäminen suomalaiseseen ympäristöön sopiviksi
Johtamista käsittelevät artikkelit neljässä metsä- ja metalliteollisuuden henkilöstölehdessä	502	1931–2007	Normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien merkitys organisaation sisäisessä viestinnässä
Johtajien haastattelut kahdessa metalliteollisuuden yrityksessä	24	(1960)–2008	Normatiiviseen retoriikkaan perustuvien oppien vastaanotto metalliteollisuuden johtajien keskuudessa
Helsingin Sanomien työpaikkailmoitukset	490	1944–2009	Työntekijäkuvan ja työntekijää koskevien vaatimusten muutos
Sekundaariaineistot: historiikit, elämäkerrat, Biografiakeskuksen aineistot, aikalaiskeskustelu mm. sanomalehdissä, metalliteollisuuden yritysten hallinnon sisäiset dokumentit		1930–2009	Yhteiskunnallisen keskustelun analyysi ja normatiiviseen retoriikkaan perustuvien oppien institutionalisoimiseen osallistuneiden toimijoiden jäljittäminen

Suomalaiset johtamisoppaat vuosilta 1936–1948

Artikkelissa I käytimme aineistona 1930- ja 1940-luvuilla kirjoitettuja suomalaisia johtamisoppaita, jotka haastoivat rationalisoinnin ja tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet psykologisella näkökulmalla työn organisointiin. Tarkastelemamme johtamisoppaat ovat Aksel Rafael Kurjen *Tekniikka ja kulttuuri sekä työntekijäin sielunelämä* (1936), V. A. Niinisen *Sielutieteelliset ja kasvatustopilliset näkökohdat työnjohdossa* (1942) sekä Ohto Oksalan *Työn psykologia* (1948). Aineistoa on täydennetty muilla sekundaarilähteillä kuten historiikeilla, Biografiakeskuksen elämäkerta-aineistoilla sekä lehdistössä käydyllä aikalaiskeskustelulla.

Aineiston valinnan taustalla on pyrkimys vastata kolmeen kysymykseen. Yhtäältä tarkastelemme, ketkä Suomessa puhuivat 1900-luvun alkupuoliskolla työn psykologisista ja sosiaalisista ulottuvuuksista, ja mitkä olivat heidän positionsa. Toisaalta tutkimme, miten uuden johtamisopin, ihmissuhdekoulukunnan tarvetta Suomessa perusteltiin. Kolmanneksi arvioimme, mikä Suomessa käydyn keskustelun suhde oli alun perin Yhdysvalloissa syntyneen ihmissuhdekoulukunnan ajatteluun ja teorioihin, ja miten ihmissuhdekoulukunnan uudet johtamista koskevat ajatukset vertautuivat tieteellisen liikkeenjohdon periaatteisiin. Lisäksi tutkimme, keihin muihin teoreetikoihin, ajattelijoihin ja johtamistieteilijöihin kirjoittajat viittaavat selvittääksemme, mistä suomalaiset johtamisajattelijat ottivat vaikutteita tuohon aikaan.

Johtamisoppaita tutkimusaineistonaan käyttäneiden Luc Boltanski ja Eve Chiapello (2005, 58) mukaan johtamisoppaita voi lukea kahdella tasolla. Ensinnäkin johtamisoppaat tarjoavat uusia ratkaisuja ja suosituksia, joiden avulla johtajat voivat parantaa yritystensä tuottavuutta ja kilpailukykyä. Toisaalta johtamisoppaat tarjoavat normatiivisia ohjeita. Siten ne eivät kerro siitä, miten asiat ovat, vaan siitä, miten asioiden pitäisi olla. (Boltanski & Chiapello 2005, 58.) Johtamisoppaat, kuten monet muutkaan johtamisoppeja levittävät artefaktit eivät kerro työpaikkojen todellisuudesta, vaan rakentavat johtamista koskevaa puheavaruutta – usein normatiivisella tavalla (Sturdy 2004, 156). Johtamisoppaat ovat yksi keskeinen kanava, jonka kautta uusia johtamisoppeja levitetään ja yleistajuistetaan (Boltanski & Chiapello 2005, 58). Sen vuoksi ne ovat hyvä aineisto johtamiskäsitysten muutoksen tutkimiseen. Suomalaiset johtamisoppaat kertovat paitsi johtamistapojen muutoksesta, myös

laajemmin siitä, miten työelämä ja näkemys työntekijästä muuttuivat ja miten johtamista määrittelevät toimijat reagoivat työelämän muutokseen.

Analysoimme johtamisoppaita kvalitatiivisen sisällönanalyysin menetelmällä. Etsimme opaskirjoista kohtia, joissa perusteltiin ihmissuhdekoulukunnan ajatusten etuja ja verrattiin niitä tieteellisen liikkeenjohdon käsityksiin. Ihmissuhdekoulukuntaa ja tieteellistä liikkeenjohtoa koskevien tekstiosuuksien tunnistamiseen olemme käyttäneet taulukkoa 1. Näin olemme pystyneet tunnistamaan tekstistä sen, minkä johtamisopin ajatuksiin kirjoittajat milloinkin vetoavat. Analyysissa nostamme aineistosta teemoja, jotka toivat esiin jännitteitä vanhan, työnjakoa ja työn organisoimisen teknisiä ratkaisuja korostavan, ja uuden, työntekijöiden sosiaalisia ominaisuuksia korostavan johtamisopin välillä.

Hallitusohjelmat ja johtamisalan lehdet vuosilta 1917–1979

Artikkelissa II käytimme aineistona Suomen hallitusohjelmia vuosilta 1917–1979 ja johtamisalan yleislehtien johtamista käsitteleviä artikkeleita samalta ajanjaksolta. Sekundaariaineistona käytimme ammattiyhdistysten historiikkeja. Hallitusohjelmat ja ammattiyhdistysten historiikit kertovat siitä, miten ihmissuhdekoulukunnasta keskusteltiin poliittisessa julkisuudessa ja kuinka tärkeinä ihmissuhdekoulukunnan esiin nostamia työhön, johtamiseen ja työelämäsuhteisiin liittyviä kysymyksenasetteluja pidettiin poliittisissa kannanotoissa. Johtamisalan lehdet tarjoavat johtamisoppaiden tavoin tietoa siitä, miten uusi johtamistyyli otettiin vastaan johtamisajattelijoiden keskuudessa, miten sitä tehtiin ymmärrettäväksi suomalaisille ja käännettiin suomalaisiin olosuhteisiin. Johtamisalan lehdet kuitenkin osallistuvat johtamiskeskusteluun nopeammin ja ajankohtaisemmin kuin johtamisopaskirjat. Sekä johtamislehdet että hallitusohjelmat kuvaavat myös sitä, miten johtamisen muutos hahmottui poliittisen keskustelun ja toiminnan kohteena.

Analyysiin sisältyivät kaikki 61 vuosina 1917–1979 julkaistua hallitusohjelmaa. Lehtiaineistoon valitut lehdet olivat *Teollisuuslehti* (vuodesta 1917 lähtien), *Tehostaja* (julkaistu vuodesta 1943 lähtien) ja *Kehittyvä liikkeenjohto* (julkaistu vuodesta 1963 lähtien). Näiden lehtien valinnan taustalla oli aikaisemmin kirjoittamamme, johtamisalan yleislehtiä tarkastelleen artikkelin (Seeck & Kuokkanen 2010) suomalaisia johtamis-

alan lehtiä koskeva kartoitus, jonka mukaan näissä lehdissä oli eniten johtamista käsitteleviä artikkeleita. Valitsimme jokaisesta vuosikerrasta satunnaisesti yhden numeron ja valitsimme analyysiin kaikki johtamista käsittelevät artikkelit näistä numeroista. Lehtiartikkeleita kertyi analyysiin yhteensä 177. Täydensimme aineistoa Biografiakeskuksen elämäkerroilla sekä SAK:n historiikeilla.

Analysoin sekä johtamisalan lehtiä että hallitusohjelmia edellä kuvatulla teoriasidonnaisen kvalitatiivisen sisällönanalyysin menetelmällä. Luin tekstit läpi ja valikoin teksteistä analyysiin ne kohdat, joissa puhuttiin ihmissuhdekoulukunnasta tai tieteellisestä liikkeenjohdosta. Tässäkin käytimme johtamisoppien tunnistamiseen taulukkoa 1. Analyysissa keskityin siihen, miten johtamisajatuksista puhuttiin johtamislehdissä, millaisiin ongelmiin niistä toivottiin ratkaisua ja miten ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia verrattiin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteisiin.

Haemme vastausta ensinnäkin kysymykseen siitä, miten hallitukset ja ammattiyhdistykset käyttivät ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia hallitusohjelmissa ja työsuhteista käydyssä julkisessa keskustelussa. Toiseksi tarkastelemme sitä, miten ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia esiteltiin ja edistettiin johtamislehdissä ja ketkä tähän osallistuivat. Kolmanneksi tutkimme sitä, miten ihmissuhdekoulukunnan ajatukset institutionalisoitiin osaksi Suomessa käytyä johtamista koskevaa keskustelua.

Metsä- ja metalliteollisuuden yritysten henkilöstölehdet vuosilta 1931–2007

Artikkelissa III käytimme aineistona kahden metalliteollisuusyrityksen ja kahden metsäteollisuusyrityksen henkilöstölehtien johtamista käsitteleviä artikkeleita. Yritykset valittiin siksi, että ne kuuluvat alansa suurimpiin Suomessa ja niillä on jokaisella pitkä historia, mikä on etu silloin, kun tarkastellaan johtamisoppien trendejä pitkällä aikavälillä. Lehtiartikkeleita kerättiin 1930-luvulta vuoteen 2007, mutta tutkimusjakso vaihtelee hieman eri lehtien kohdalla, koska kaikki lehdet eivät ole ilmestyneet 1930-luvulta asti. Metalliteollisuuden yritysten lehdet olivat saatavilla vuosista 1949 ja 1960, metsäteollisuuden yritysten lehdet vuosista 1931 ja 1956. Jokaisesta vuosikerrasta valittiin kaksi numeroa ja näistä numeroista valittiin kaikki johtamista käsittelevät artikkelit. Artikkeleita on aineistossa yhteensä 502.

4 TUTKIMUSASETELMA

Henkilöstölehtien artikkelit valottavat sitä, millaisista johtamisajatuksista organisaatioiden sisällä keskusteltiin ja miten. Siten ne kertovat johtamisoppien vastaanotosta metalli- ja metsäteollisuusyritysten sisällä. Tarkastelemme sitä, miten eri johtamisopit ja -ideologiat näkyvät metsä- ja metalliteollisuuden yritysten sisäisessä viestinnässä. Analysoimme artikkeleita määrällisen ja laadullisen sisällönanalyysin avulla. Määrällinen sisällönanalyysi tarjoaa tietoa johtamisoppien omaksumisen trendeistä ja ajoituksesta. Luokittelimme artikkelit sen mukaan, minkä johtamisopin ajattelutapoja ne kuvastivat, sekä sen mukaan, käsittelevätkö ne johtamisen teknisiä vai ideologisia piirteitä. Tämän määrittelyyn käytimme taulukkoa 1 johtamisoppien ideologisista piirteistä ja niiden käyttämisestä johtamistekniikoista. Artikkelit luokiteltiin edustamaan sitä johtamisoppia, jonka ideoihin tai tekniikkoihin niissä viitattiin eniten. Lisäksi luokittelimme artikkelit sen mukaan, kenen näkökulmasta ne oli kirjoitettu. Vaihtoehtoina tässä ovat organisaation/johtajan näkökulma ja työntekijän/alaisen näkökulma. Tämän jaottelun tarkoituksena oli tarkastella sitä, kenen näkökulmaa eri johtamisoppeja edustavat artikkelit korostavat. Laadullisen sisällönanalyysin avulla tarkastelimme sitä, millaisissa yhteyksissä johtamisoppien retoriikkoja käytettiin ja miten johtamisopeista henkilöstölehdissä kirjoitettiin.

Henkilöstölehdet ovat kiinnostava aineisto, jota on käytetty organisaatiotutkimuksessa aikaisemmin yllättävän vähän. Ne osoittautuivat erittäin hedelmälliseksi aineistoksi organisaation sisäisen maailman, merkityksenantojen ja organisaatiokulttuurin tarkastelemiseen. Toki henkilöstölehtien aineisto on suodattunut monella tavalla, sillä se on yrityksen tiedottajin tuottamaa tai ainakin seulomaa. Silti se kertoo yrityksen sisäisistä ihanteista ja arvostuksista. Lisäksi henkilöstölehtiaineisto toimii historiallisena dokumenttina monista tapahtumista ja organisaatioissa käydyistä keskusteluista. Siten se tarjoaa joistakin asioista täsmällisempää tietoa kuin haastattelut, joissa tapahtumahetken ja haastattelun väliin jäävä, jopa vuosikymmenien pituinen aika väistämättä vaikuttaa haastattavien käsityksiin tapahtumista.

Metalliteollisuusyritysten johtajien teemahaastattelut

Osana *Johtamisoppien historia Suomessa* -hanketta haastattelin vuosina 2007 ja 2008 kahden suuren suomalaisen metalliteollisuuden yrityksen entisiä ja silloisia johtajia sekä hallitusten puheenjohtajia. Näitä haastatteluja käytämme aineistona artikkelissa IV. Haastattelut kertovat henkilöstölehtien tavoin johtamisoppien vastaanotosta organisaatioiden sisällä. Haastattelut tarjoavat tietoa johtajien näkemyksistä, arvostuksista ja suhtautumisesta uusiin johtamisoppeihin. Toisaalta ne antavat haastateltaville tilaisuuden pohtia johtamisoppien merkitystä ja vastaanottoa myös nykyhetken näkökulmasta.

Haastateltavia oli yhteensä 24, toisessa yrityksessä 15 ja toisessa yhdeksän. Haastateltavat edustivat organisaation eri hierarkkisia ja operationaalisia tasoja. Heidän joukossaan oli toimitusjohtajia, pääjohtajia, henkilöstöjohtajia, tutkimusjohtajia, talousjohtajia sekä yritysten hallitusten puheenjohtajia. Monilla haastateltavista oli vuosikymmenien ura yrityksessä, ja siten kokemusta myös muun muassa tulosityksikköjen, osastojen ja tehtaiden johtamisesta. Vanhimmat olivat olleet yrityksessä 1960-luvun alusta asti.

Haastatteluaineisto vastaa kysymyksiin siitä, miten metalliteollisuuden yritysten johtajat suhtautuivat uusiin, osittain yritysten perinteisille arvoille vastakkaisiin johtamisajatuksiin. Haastatteluaineiston avulla voidaan tarkastella uuden johtamistiedon kulttuurisen sovittamisen prosessia organisaation sisällä. Haastattelut kuvaavat johtajien yritysten ulkopuolelta tuleville, osittain vieraiksi koetuille johtamisopeille antamia merkityksiä. Samalla ne rakentavat kuvaa yrityksen kulttuurista ja siitä, millaisia normeja yrityksissä on johtamisen ja ylipäätään johtajien käyttämisen ja kiinnostuksenkohteiden suhteen.

Haastatteluaineistoa analysoin kvalitatiivisen teema-analyysin avulla. Tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella uusien johtamisoppien vastaanottamista organisaatioiden sisällä ja johtamisoppien vaikutusta johtamisen käytäntöihin. Haastatteluaineiston alustava analyysi kuitenkin osoitti, että metalliteollisuusyritysten yrityskulttuurit olivat hyvin vahvoja, ja organisaatioissa vallitsevat arvot ja arvostuksen kohteet vaikuttivat siihen, miten uusiin johtamisajatuksiin suhtauduttiin. Kaivoshistoriaa, insinööriosamista ja maskuliinisuutta arvostavissa yrityksissä työntekijöiden sosiaalisia ja henkisiä ominaisuuksia korostavat johtamisajatuksset joutuivat kritiikin

kohteeksi. Tämän vuoksi analyysi päätyi tarkastelemaan pikemminkin sitä, millaisia asioita organisaatiossa arvostettiin ja miten yrityskulttuuri vaikutti uusien johtamisoppien hyväksymiseen, koska aineiston keräyksen jälkeen tällainen lähestymistapa vaikutti hedelmällisemmältä.

Käytimme artikkelissa IV haastatteluaineistoa kontekstualisoivana aineistona yritysten henkilöstölehtien artikkeleita ja hallinnon sisäisiä dokumentteja. Haastattelujen kautta saimme tietoa johtajien näkemyksistä ja käsityksistä, jotka saattavat kuitenkin olla värittyneitä nykyajan arvostusten kautta. Henkilöstölehtien artikkelit toimivat astetta neutraalimpina dokumentteina omasta ajastaan. Valikoin henkilöstölehtiaineistosta artikkeleja, jotka kuvastivat yritysten kulttuuria ja sen erityispiirteitä, ja siten tukivat pyrkimystämme muodostaa mahdollisimman hyvä historiallinen kuvaus metalliteollisuuden yritysten organisaatiokulttuureista.

Helsingin Sanomien työpaikkailmoitukset

Artikkelissa V käytin aineistona *Ideaalityöntekijää muovaamassa* -tutkimushanketta varten keräämiämme Helsingin Sanomissa ilmestyneitä työpaikkailmoituksia vuosilta 1944–2009. Keräsimme ilmoitukset viiden vuoden intervalleissa, 35 ilmoitusta per vuosi. Yhteensä aineistossa oli 490 ilmoitusta. Aineiston määrä perustui aineiston kylläytymiseen; 35 ilmoitusta per vuosi tuotti aineiston, jossa samat ominaisuudet alkoivat toistua.

Työpaikkailmoitukset ovat kiinnostava aineisto, jota on käytetty tutkimuksissa aikaisemmin yllättävän vähän. Valitsimme työpaikkailmoitukset aineistoksemme, koska ne osallistuvat konkreettisella tavalla työntekijäkuvan määrittelyyn julkisella areenalla. Työpaikkailmoitusten laatiminen on organisaatioiden käytännön toimintaa, joka samalla tuottaa julkisuuteen tietynlaisen työelämää koskevan puhutavan ja käsityksen ihanteellisesta työntekijästä. Ilmoitukset on suunnattu erityisesti työnhakijoille, mutta niitä lukevat ajoittain myös työlliset. Usein työpaikkailmoitukset ovat ensimmäinen media, jonka kautta ihmiset kohtaavat työelämän vaatimukset. Ilmoituksia lukiessaan ihmiset mittaavat omia kykyjään ja ominaisuuksiaan suhteessa ilmoituksiin. Siten niillä on merkittävä rooli kunkin aikakauden työntekijäkuvan rakentamisessa.

Työpaikkailmoitusaineiston analyysi noudatti laadullisen sisällön-analyysin periaatteita. Ensin luin ilmoitukset pariin kertaan läpi. Sitten

keräsin ilmoituksista listoiksi kaikki työnhakijalle asetetut vaatimukset ja ominaisuudet, jotka eivät liittyneet suoraan tietyn ammatin vaatimukseen, kuten tiettyyn tutkintoon tai erityistaitoon. Tällaisia yleisiä taitoja ja ominaisuuksia on kutsuttu siirrettäviksi ominaisuuksiksi (*transferable skills*) (Bennett 2002, 457), ja ne viittaavat työntekijän kognitiivisiin ja sosiaalisiin kykyihin ja ominaisuuksiin. Ominaisuuksien listaamisen jälkeen luin eri aikoina työntekijöille asetettuja vaatimuksia kuvaavia listoja saadakseni käsityksen vaatimusten muutoksesta. Lopuksi pyrimme hahmottamaan muutosta systemaattisemmin jakamalla tutkimusjakson neljään periodiin, jotka konkretisoivat murroskohtia työntekijään kohdistuvien vaatimusten muutoksessa. Aikaan sidotun jaottelun lisäksi tarkastelin aineistoa myös työntekijöiden sosioekonomisen aseman suhteen jakamalla aineiston kahteen luokkaan: työntekijöitä koskeviin ilmoituksiin ja toimihenkilöitä koskeviin ilmoituksiin. Tämä jako noudatteli Tilastokeskuksen (1989) ammattiluokitusta, ja halusimme jaon avulla tarkastella vaatimusten eroja työntekijäryhmien välillä.

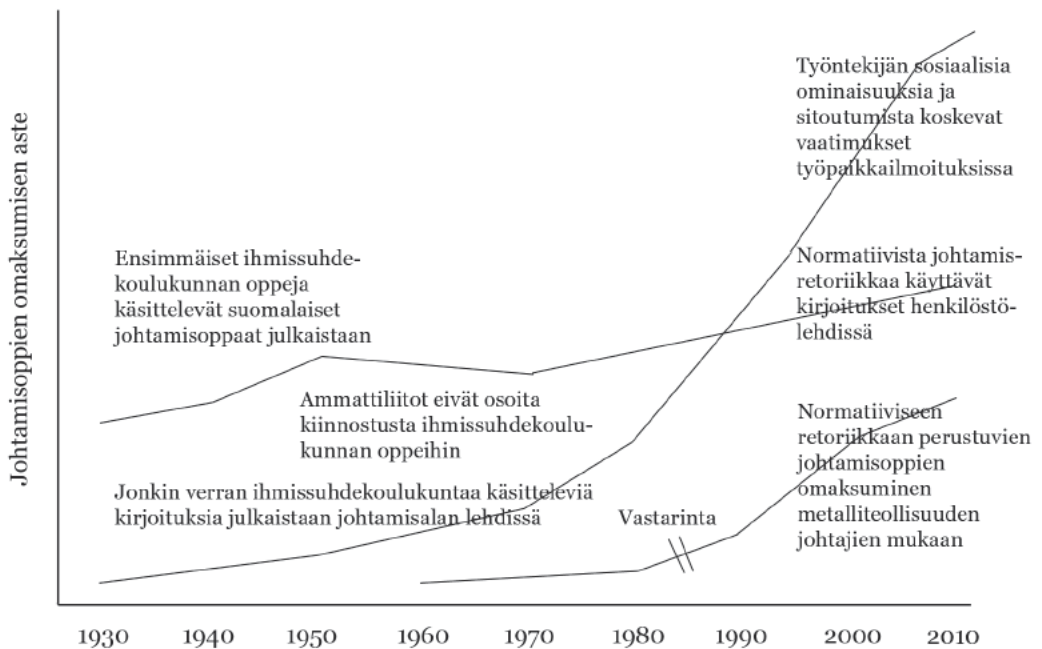
5 ARTIKKELIEN TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Olen jakanut viiden artikkelin tulokset kolmeen alalukuun sen perusteella, miltä työelämän tasolta ja minkälaisista tekstuaalisista maailmoista ne rakentavat käsitystä normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien ajatusten omaksumisesta suomalaisessa työelämässä. Työelämän tasoilla viitataan siihen, miten johtamisoppeja käytettiin metsä- ja metalliteollisuuden organisaatioissa johtamisen välineenä. Tekstuaalinen maailma puolestaan tarkoittaa johtamisoppeihin liittyvien ajatusten kuvastumista julkisessa keskustelussa sekä organisaatioiden viestinnässä, eli johtamisalan lehdissä, organisaatioiden henkilöstölehdissä, johtamisopaskirjoissa, hallitusohjelmissa ja työpaikkailmoituksissa.

Ensimmäisessä alaluvussa tarkastelen tekstuaalista maailmaa eli käsitteelen sitä, miten ihmissuhdekoulukunnan työelämää, työntekijöitä ja johtamista koskevat ajatukset omaksuttiin osaksi johtamisesta käytävää *julkista keskustelua* Suomessa. Omaksumisella tarkoitan sitä, kuten edellä on esitetty, että julkiseen keskusteluun osallistuvat esittävät johtamisesta sellaisia käsityksiä, joiden alkuperä voidaan jäljittää ihmissuhdekoulukunnan teoreetikoiden ajatuksiin ja kirjoituksiin. Lisäksi erittelen sitä, ketkä tähän keskusteluun osallistuivat ja mitkä yhteiskunnalliset, poliittiset ja tieteellisen tiedon legitimizeettiin liittyvät tekijät vaikuttivat eri toimijoiden näkemyksiin ihmissuhdekoulukunnan hyödyllisyydestä. Toisessa alaluvussa siirryn työelämän tasolle eli *organisaatioiden sisäiseen maailmaan*. Ensimmäkin tarkastelen normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisajatusten omaksumista ja hyödyntämistä metsä- ja metalliteollisuuden yritysten sisäisessä viestinnässä. Lisäksi analysoin ajatusten vastaanottoa ja niiden kohtaamaa vastarintaa metalliteollisuusyritysten johtajien keskuudessa. Vastaanotto on omaksumista laajempi käsite, ja viittaa koko reaktioiden

5 ARTIKKELIEN TULOKSET

kirjoon omaksumisesta ja neutraalista käsittelystä suoranaiseen vastarintaan eli kyseenalaistamiseen. Kolmannessa alaluvussa tarkastelen sitä, miten *käsitykset työntekijän ominaisuuksista sekä johtajan ja työntekijän suhteesta* muuttuivat 1940-luvulta 2000-luvulle. Lisäksi analysoin johtamisoppien roolia tässä muutoksessa. Olen tiivistänyt artikkelien tulokset kuvaan 1.



Kuva 1. Normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien omaksuminen Suomessa

5.1 Ihmissuhdekoulukunnan ajatusten hidas omaksuminen osaksi suomalaista johtamiskeskustelua

Artikkelit I ja II osoittavat, että ihmissuhdekoulukunnan opit omaksuttiin Suomessa osaksi johtamista koskevaa keskustelua hitaasti. Tieteellisen liikkeenjohdon ja rationalisoinnin asema suomalaisessa työelämässä ja koko yhteiskunnallisessa oli vankka, ja niihin perustuvat työelämää ja johtamista koskevat ajatukset kyseenalaistuivat ja väistyivät hitaasti.

Artikkeli I. Ensimmäiset psykologista tietoa esittelevät suomalaiset johtamisoppaat: Ihmissuhdekoulukunnan opit rationalisoinnin täydentäjinä 1930–1940-luvuilla

Artikkelissa I tarkastelemme ihmissuhdekoulukunnan omaksumista suomalaisessa johtamiskeskustelussa 1930–1940-luvuilla aikaisemman kirjallisuuden, elämäkerta-aineistojen ja varhaisten suomalaisten ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia esitelleiden johtamisajattelijoiden kirjoittamien johtamisoppaiden avulla. Artikkeli tarkastelee erityisesti kolmea teosta, jotka ensimmäisten joukossa esittelivät ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia suomalaiselle yleisölle. Nämä teokset ovat Aksel Rafael Kurjen *Tekniikka ja kulttuuri sekä työntekijäin sielunelämä* (1936), V. A. Niinisen *Sielutieteelliset ja kasvatustieteelliset näkökohdat työnjohdossa* (1942) ja Ohto Oksalan *Työn psykologia* (1948). Taustaltaan Kurki oli kasvatustieteilijä, Niininen kansakoulutarkastaja ja Oksala psykologi. Siten ihmissuhdekoulukunnan teemoista kirjoittaneet henkilöt poikkesivat taustaltaan aiemmin Suomeen rantautuneen tieteellisen liikkeenjohdon oppien edistäjistä, jotka olivat kauppatieteilijöitä, insinöörejä ja luonnontieteilijöitä. Samanlainen jako pätee pitkälti myös johtamisoppien kansainvälisesti merkittävimpiin teoreettikkoihin (Guillén 1994, 15–20).

Ensimmäiset työntekijän psykologisia ominaisuuksia koskevat teoriat ja käytännön sovellukset tulivat Suomeen Saksasta niin sanotun psykotekniikan muodossa 1920-luvulla (Kettunen 1994, 216–217; Michelsen 1999, 57, 78–79; Seeck & Järvelä 2007, 253). Psykotekniikka oli varhaista työntekijöitä ja työtä tarkastelevaa käyttäytymistieteellistä tutkimusta. Se ei kuitenkaan vielä kuulunut varsinaiseen ihmissuhdekoulukunnan

ajatteluun, jonka syntymiseen liitetään ryhädynamiikan merkityksen ymmärtäminen (Seeck & Kuokkanen 2007). Suomessa psykoteknikka oli kiinteässä yhteydessä rationalisointiin, sillä sen tarkoituksena oli löytää oikeat ja soveltuvat työntekijät oikeille paikoille (Kettunen 1994, 221–222). Tieteellisen liikkeenjohdon menetelmiä psykoteknikka täydensi siten, että se korosti aikaisempaa enemmän työntekijän psyykkisiä ominaisuuksia ja huomio myös työn henkisen rasituksen. Sisällissodan jälkeisessä, poliittisesti herkässä tilanteessa työnantajat olivat vastaanottavaisia psykologiaa soveltaville, ainakin näennäisesti työelämän vastakohtaisuuksia pehmentäville menetelmille (Michelsen 2001, 52–52; Malinen 2007, 180). Tällaisia, rationalisointia psykologisilla ulottuvuuksilla pehmentäneitä johtamisoppaita olivat muun muassa Urho Peltosen *Työsuhde* (1939) ja Väinö Valkolan *Työ ja väsymys teollisuudessa* (1943). Rationalisoinnin painotus on kuitenkin sekä Peltosen että Valkolan teoksissa vahva, eikä heitä siten voi pitää ensisijaisesti ihmissuhdekoulukunnan ajatusten edustajina.

Sen sijaan Aksel Rafael Kurjen, V. A. Niinisen ja Ohto Oksalan teoksissa alkaa olla jo varsin selkeitä vaikutteita ihmissuhdekoulukunnan ajatuksista. Psykologian soveltamista ei heidän teoksissaan nähty enää *ainoastaan* rationalisoinnin työkaluna. Tästä kolmikosta Kurki viittaa teoksessaan vahvimmin psykoteknikan perintöön. Samalla hän kuitenkin kehottaa vahvasti suhtautumaan tieteellisen liikkeenjohdon periaatteisiin kriittisesti, mikä viittaa tieteellisen liikkeenjohdon paradigman kyseenalaistamiseen ja uuden johtamisparadigman esiin nostamiseen. Niinisen ja Oksalan teokset puolestaan ottavat jo selvemmin vaikutteita suoraan ihmissuhdekoulukunnan ajatuksista. Suomalaisiin tieteellisen liikkeenjohdon edistäjiin verrattuna suomalaisia ihmissuhdekoulukunnan edistäjien kirjoituksia leimasi myös varsin humanistinen ote. He esimerkiksi viittasivat paljon Jean-Jacques Rousseauin ja Immanuel Kantin kaltaisiin filosofiin, mikä oli uutta suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa. Aikaisempaa psykologisemman, ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia sivuavan otteen liittäminen filosofian perinteeseen on ymmärrettävää, koska psykologia, silloinen ”sielutiede” kuului Suomessa 1930-luvulle asti filosofian oppialaan (Aho 1993).

Vaikka Kurki, Niininen ja Oksala voidaan nähdä ensimmäisinä tärkeinä ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia esiintuoneina johtamisajattelijoina Suomessa, esittelivät etenkin Niininen ja Oksala teoksissaan myös tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita. Hekin pitivät psykologian soveltamista

johtamiseen lähinnä rationalisoinnin täydentäjänä. Työtyytyväisyys ja työntekijöiden psykologisten ja sosiaalisten ominaisuuksien huomioiminen hahmottui pikemminkin rationalisoinnin sivutuotteena, ei niinkään johtamisen tavoitteena. Ihmissuhdekoulukunnan omaksumisessa Suomi poikkeaa Yhdysvalloista siten, että siellä ihmissuhdekoulukunta haastoi tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet ainakin johtamiskurssien tasolla 1930-luvulta lähtien (Barley & Kunda 1992, 364; Guillén 1994, 16–18). Tosin myös Yhdysvalloissa ihmissuhdekoulukunnan ajatusten vakiintuminen ja käytäntöön ottaminen kestivät pidempään.

Varhaiset työpsykologiset virtaukset, kuten psykoteknikka, välittyivät Suomeen muun muassa Saksasta saksalaisten asiantuntijavierailujen myötä. Ihmissuhdekoulukunnan opit puolestaan tulivat Suomeen muun muassa Ruotsissa järjestetyiltä työnjohtokursseilta, joille monet suomalaiset osallistuivat. Kurjen, Niinisen ja Oksalan teosten perusteella ihmissuhdekoulukunnan teemoja suomalaisen johtamiskeskusteluun nostaneet kirjoittajat tunsivat ulkomaiset ihmissuhdekoulukunnan teoreetikot vain epäsuorasti, eivätkä viittaneet heidän teoksiinsa kirjoituksissaan. Se, ettei ihmissuhdekoulukunnan kansainvälisiä teoreetikoita tunnettu Suomessa, ei sinänsä ole yllättävää. Aikaisemman tutkimuksen mukaan yhtään ihmissuhdekoulukunnan keskeistä kansainvälistä teosta ei ole käännetty suomeksi (Seeck & Kuokkanen 2010, 324). Tieteellisen liikkeenjohdon teorioiden suhteen oli toisin. Esimerkiksi Frederick Taylorin *The Principles of Scientific Management* suomennettiin vuonna 1914, vain kolme vuotta ilmestymisensä jälkeen (Seeck & Kuokkanen 2010, 335). Monet tieteellistä liikkeenjohtoa Suomessa edistäneet kirjoittajat myös viittasivat tiheästi Tayloriin ja muihin tieteellisen liikkeenjohdon teoreetikoihin ja tekivät tunnetuksi paitsi menetelmiä, myös niiden kehittäjiä. Esimerkiksi Jakob Johannes Sederholm (1916) ei peitelty ihailuaan Taylorin menetelmiä kohtaan teoksessaan *Työn tiede*.

Myös Kurjen, Niinisen ja Oksalan johtamisoppaat jäivät vähälle huomiolle 1930- ja 1940-lukujen suomalaisessa johtamiskeskustelussa. Esimerkiksi Teollisuuslehdessä ja Tehostajassa heidän teoksiinsa viitattiin vain muutaman kerran. Muutenkin ihmissuhdekoulukunnan teorioita käsiteltiin hyvin vähän verrattuna rationalisoinnin saamaan huomioon johtamisalan lehdissä (Seeck & Kuokkanen 2010). Yhdysvalloissa ihmissuhdekoulukunnan kehittäjästä ja keskushahmosta Elton Mayosta tuli aikansa tunnettu henkilö, johon koulukunnan opit henkilöityivät

(O'Connor 1999; Bruce & Nyland 2011). Suomessa johtamisesta kirjoittaneet teoreetikot eivät ainakaan kirjoitustensa perusteella tunteneet Mayoä eivätkä muitakaan ihmissuhdekoulukunnan kansainvälisiä kärkinimiä. Myöskään suomalaiset, ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia esittäneet kirjoittajat eivät saavuttaneet suomalaisessa johtamiskeskustelussa erityistä auktoriteettiasemaa. Niinpä työviihtyvyyttä koskevat ajatukset jäivät 1930- ja 1940-luvuilla Suomessa irrallisiksi opeiksi. Yhteenvetona artikkelin I tuloksista ja aikaisemmasta tutkimuksesta voidaan todeta, että ihmissuhdekoulukunnan keskeisten teemojen tuntemus jäi Suomessa verrattain vähäiseksi teosten kirjoitusaikaan 1930- ja 1940-luvuilla. Rationalisoinnille ei ainakaan laajemmassa mittakaavassa etsitty Suomessa vaihtoehtoja.

Artikkeli II. Hallitusohjelmat ja johtamislehdet: Rationalisoinnin hegemonia poliittisessa keskustelussa ja eturyhmien strategisessa ajattelussa 1917–1979

Artikkeli II syventää artikkelissa I muodostunutta käsitystä siitä, että ihmissuhdekoulukunta omaksuttiin Suomessa omanlaisellaan, monista muista maista poikkeavalla tavalla. Suomalaisen omaksumisen erikoispiirteitä oli ajatusten vakiintumisen hitaus ja vahva kiinnittyminen rationalisoinnin perinteeseen. Artikkeli II osoittaa, että siihen liittyi myös ihmissuhdekoulukunnan oppien kääntäminen osaksi rationalisointiliikettä. Artikkeli II myös vahvistaa uusien aineistojen avulla artikkelin I tuloksia ihmissuhdekoulukunnan ajatusten heikosta tuntemuksesta ja tarkentaa kuvaa vasta myöhemmin tapahtuneeseen ihmissuhdekoulukunnan institutionalisoimiseen osallistuneista toimijoista. Artikkeli II tarkastelee ihmissuhdekoulukunnan poliittista, kulttuurista ja teknistä institutionalisointia eli toimintaa, jota erilaiset johtamiseen vaikuttaneet toimijat harjoittivat Suomessa ihmissuhdekoulukunnan ajatusten ja käytäntöjen vakiinnuttamiseksi.

Kaikkien artikkelissa II käytettyjen aineistojen (hallitusohjelmat, johtamisalan lehdet sekä ammattiliittoja koskevat sekundääriaineistot) analyysit antavat samansuuntaisia tuloksia, joiden mukaan ihmissuhdekoulukunnan ajatusten vakiintuminen suomalaiseen johtamista koskevaan keskusteluun oli hidas prosessi, jossa oli vähän toimijoita ja joka kohtasi monenlaista vastarintaa. Erityisesti rationalisoinnin hegemoni-

nen asema johtamisen lähtökohtana vaikeutti ihmissuhdekoulukunnan oppien juurtumista.

Ensinnäkään ammattiliitot eivät asettuneet tukemaan ihmissuhdekoulukunnan ajamia ajatuksia, vaan asettivat odotuksensa rationalisoinnin tarjoamiin lupauksiin. Tämä on jossain määrin yllättävää työntekijöitä edustavalta taholta, kun verrataan tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan merkitystä työmarkkinasuhteissa useissa muissa maissa. Ihmissuhdekoulukunnan oppeja käytettiin monissa maissa työnantajien ja työntekijöiden vastakohtaisuuksien liennyttämiseen (Guillén 1994, 24–25). Suomessa vastakohtaisuuksien sovittamiselle olisi ollut tilaustakin, sillä erityisesti 1920- ja 1940-luvuilla Suomessa oli kansainvälisesti verrattuna erittäin paljon työtaisteluita, ja työmarkkinaosapuolten väliset suhteet olivat epävakait (Mertanen 2004; Bergholm 2005, 73–74; Fellman 2010, 779–780).

Työtaisteluista huolimatta ammattiliitot kannattivat rationalisointia, ja esimerkiksi SAK:n puheenjohtaja Eero Wuori otti 1940-luvulla kantaa ”hyvän rationalisoinnin” puolesta. Hyvällä rationalisoinnilla Wuori (1943, 38–39) tarkoitti rationalisointia, jossa työntekijä olisi voinut osallistua työnsä suunnitteluun. Wuori (1943, 54–55) näki rationalisoinnissa paljon potentiaalia työntekijöiden elintason kohottamisessa, eikä hänen mukaansa ammattiliitoilla ollut mitään syytä vastustaa rationalisointia, kunhan se tehtiin valtion kontrolloimana. SAK, SDP ja Suomen kommunistinen puolue kytkivät myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantamisen rationalisointiin. SAK ajatteli työntekijöiden työskentelevän tehokkaammin, mikäli he saisivat enemmän päätäntävaltaa työssään. Työn tuottavuuden lisääntymisen puolestaan uskottiin parantavan myös työntekijöiden tulotasoa. Rationalisoinnin ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien uskottiin luovan hyvän kehän, joka palvelisi kaikkien työmarkkinaosapuolten etua. Tältä pohjalta ammattiliitot kannattivat myös tuotantokomiteoiden käyttöönottoa. Pitkän taistelun jälkeen tuotantokomiteoita koskeva laki säädettiin vuonna 1946. (Bergholm 2005, 77–80.) Tuotantokomiteoiden tavoitteena oli ollut työntekijöiden mielipiteiden parempi huomioiminen yritysten päätöksenteossa, mutta käytännössä niiden merkitys jäi lopulta vähäiseksi. Niiden keskeinen tehtävä oli pikemminkin lisätä tuotannon tehokkuutta ja rationaalisuutta kuin työntekijöiden osallistumista (Kettunen 1994, 347–350). Joka tapauksessa Suomessa, toisin kuin useissa muissa maissa, työntekijöi-

den vaikutusmahdollisuuksien ja viihtyvyyden kohentaminen näyttää liittyneen enemmän ammatti- ja työnantajaliittovetoihin ohjelmiin ja lainsäädännöllisiin muutoksiin kuin työpaikkojen henkiseen ilmaperiin vaikuttamiseen johtamisen keinoin.

Vaikka ammattiliitot eivät 1940-luvulla saavuttaneet omia rationalisointiin liittyviä tavoitteitaan, olivat ne hyvin sitoutuneita rationalisoinnin tavoitteisiin ja työtehon kohottamiseen (Bergholm 2005, 81–82). Tätä vahvisti myös ammattiliittojen sitoutuminen sotakorvausten maksamiseen, mikä osaltaan edisti sitä, että rationalisointi muotoutui eräänlaiseksi kansalliseksi tehtäväksi (Michelsen 2001, 172). Bergholmin (2005, 110) mukaan ammattiliitot ja puolueet näkivät 1940-luvun loppupuoliskolla tuotannon tehostamisen ja palkkojen nousun ratkaisuna lähes kaikkiin yhteiskunnallisiin ja taloudellisiin ongelmiin. Näissä oloissa ihmissuhdekoulukunnan opeille ei ollut kysyntää.

Analysoimissamme hallitusohjelmissa vuosilta 1917–1979 suositeltiin hallituskausien työelämää koskeviin haasteisiin tieteellisen liikkeenjohdon ja rationalisoinnin tekniikoita. Rationalisointia ja tieteellistä liikkeenjohtoa perusteltiin suomalaisissa hallitusohjelmissa muun muassa sen tarjoamalla elintason kohottamisen mahdollisuuksilla ja kansallisella edulla, jopa välttämättömyydellä. Esimerkiksi 1940-luvun hallitusohjelmissa rationalisoinnin kuvattiin olevan välttämätöntä muun muassa maataloustuotannon turvaamiseksi.

Ihmissuhdekoulukunnan opeilla ei sen sijaan nähty olevan merkittävää roolia kansallisen edun tavoittelussa. Ainoat vuosien 1917–1979 hallitusohjelmien kohdat, joiden voi nähdä edes etäisesti heijastavan ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia, olivat kaksi mainintaa yritysdemokratian kehittämisestä vuosilta 1968 ja 1972. Toisaalta 1960-luvulla vahvistunut yritysdemokratia-ajattelu oli osin jo toista keskusteluperinnettä, joka oli osittain jatkoa toisen maailmasodan jälkeen käydylle keskustelulle tuotantokomiteoista (Bergholm 2005, 77–82; Malinen 2008, 83).

Myös johtamisalan lehdissä käytävää johtamiskeskustelua hallitsi rationalisointi. Ihmissuhdekoulukunnan ajatuksilla oli vain joitakin yksittäisiä tukijoita, kuten Teollisuuden työnjohto-opiston opettajat, artikkelissa I tarkastellut Kurki, Niininen ja Oksala, sekä muutamat muut johtamisalan lehtien ja johtamiskirjallisuuden kirjoittajat. Nämä ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia levittäneet toimijat eivät kuitenkaan onnistuneet yhdistämään voimiaan niin, että työelämän ihmissuhteiden

parantamisesta olisi muodostunut sellaista vahvaa kansallista tavoitetta, jota useammat organisaatiot tai yksilöt olisivat lähteneet tukemaan.

Toisaalta johtamisalan lehtiä koskeva analyysimme osoittaa, että ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia esiteltiin osana rationalisointiliikettä. Ihmissuhdekoulukunnan ideoiden perusteleminen rationalisoinnin logiikalla osoittaa, millaiseksi itsestään selväksi lähtökohdaksi rationalisointi johtamisen perustana oli muodostunut. Esimerkiksi työntekijöiden aloitetoiminta esiteltiin suomalaisissa lehdissä osana tieteellisen liikkeenjohdon tekniikoita. Ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia siis ”käännettiin” tieteellisen liikkeenjohdon kielelle, jolloin ne tulivat rationalisointiin sitoutuneelle lukijakunnalle paremmin ymmärrettäviksi. Tällä tavalla suomalaisen johtamiseen tuotiin uusia ajatuksia ja käytäntöjä kyseenalaistamatta tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksia. Siten saatiin päivitettyä tieteellistä liikkeenjohtoa houkuttelevampaan muotoon ja tuotettiin siitä kuvaa entistä parempana ja ajankohtaisempana johtamistapana. Rationalisointiin ja rationaalisuuteen vetoaminen uudistuksia perusteltaessa vahvisti edelleen tieteellisen liikkeenjohdon vahvaa asemaa johtamisen legitimiinä oppina.

Askeleita ihmissuhdekoulukunnan institutionalisoitumisessa olivat kuitenkin tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden perustamiset. Teollisuuden työnjohto-opisto perustettiin vuonna 1946, ja sen perustajat muotoilivat sen yhdeksi keskeiseksi tehtäväksi tarpeen paikata sitä suurta puutetta, ettei Suomessa ollut laitosta, joka kouluttaisi johtajia ”tuntemaan ja ymmärtämään niitä psykologisia tekijöitä, jotka heidän on otettava johtajantehtävässään huomioon” (Teollisuuslehti 2/1946, 45). Teollisuuden työnjohto-opisto oli Suomen Työnantajien Keskusliiton (myöhemmin Elinkeinoelämän keskusliitto), Suomen teollisuusliiton ja Suomen puunjalostusteollisuuden keskusliiton yhteinen hanke. Suomen tapaus onkin siinä mielessä kansainvälisesti poikkeuksellinen, että yksi vahvimista aloitteista ihmissuhdekoulukunnan oppien institutionalisoimiseksi tuli työnantajaosapuolelta. Psykologisen tiedon hyödyntäminen työelämän tarpeisiin vahvistui myös kun Teknillisen korkeakoulun työpsykologian laboratorio aloitti toimintansa 1946 ja koulun ensimmäinen työpsykologian ja työnjohto-opin professuuri perustettiin 1952. Työterveyslaitoksen psykologian osasto perustettiin puolestaan vuonna 1951.

Artikkelin II tulokset osoittavat, ettei ihmissuhdekoulukunnalla ollut tarkastelujakson aikana poliittista kannatusta Suomessa. Rationalisointi-

liikkeellä sitä vastoin oli vahva poliittinen ja kulttuurinen tuki 1900-luvun alkupuolella ja puolivälissä (Kettunen 2001; Michelsen 2001). Tieteellisen liikkeenjohdon rationaaliseen retoriikkaan perustuvien johtamisajatuksien hyödyllisyyden puolesta argumentoitiin aineistoissamme myös työelämän ja työn järjestämisen ulkopuolisilla, laajempien yhteiskunnallisten asioiden yhteydessä. Artikkelien I ja II tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että Suomeen 1920-luvulta alkaen rantautuneet psykotekniikan ajatukset ja 1930-luvun lopulta alkaen saapuneet ihmishuhdekoulukunnan ajatukset valjastettiin sisällissodan jälkeisessä poliittisesti epävarmassa tilanteessa rationalisoinnin käyttöön. Psykologisen tiedon tehtävä oli öljytä työelämän rattaita samalla kun tieteellisen liikkeenjohdon keinoin tavoiteltiin tehokkuutta ja tuottavuutta.

Artikkelit I ja II osoittavat, että johtamisajattelun muotoutuminen oli monien eri toimijoiden ja ammattikuntien toiminnan ja neuvottelun tulosta. Neuvotteluun osallistuivat opettajat, konsultit, toimittajat, insinöörit, poliitikot, järjestöt, ammattiliitot, työnantajien järjestöt, teollisuusmiehet ja johtajat. Keskusteluun osallistuivat myös johtamiskoulut, joista suurin rooli ihmishuhdekoulukunnan ajatusten promotoimisessa oli Teollisuuden työjohto-opistolla. Yhteistä monille keskusteluun osallistuneille oli se, että he edustivat teknisiä aloja. Esimerkiksi Teollisuuden työjohto-opiston takana olivat isojen teollisuudenalojen työnantajajärjestöt. Seuraavassa alaluvussa tarkastelen kahden tapaustutkimuksen kautta, miten normatiiviseen retoriikkaan perustuvia ajatuksia hyödynnettiin metsä- ja metalliteollisuuden yritysten sisällä.

5.2 Normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien omaksuminen ja niille annetut merkitykset suomalaisissa metsä- ja metalliteollisuuden yrityksissä

Tässä osiossa siirryn tarkastelemaan artikkelien III ja IV tulosten kautta ihmishuhdekoulukunnan oppien vastaanottoa ja omaksumista suomalaisissa metsä- ja metalliteollisuuden yrityksissä. Samalla laajennan tarkastelukulmaa ihmishuhdekoulukunnan lisäksi myös muihin normatiivista retoriikkaa hyödyntäviin johtamisoppeihin. Artikkelissa III tarkastelen ihmishuhdekoulukunnan lisäksi teollisen parantamisen paradigmaa ja

kulttuuriteoreettista johtamisparadigmaa organisaation sisäisessä viestinnässä. Artikkelissa IV tarkastelen ihmissuhdekoulukunnan ja kulttuuriteoreettisen johtamisparadigman vastaanottoa metalliteollisuuden yrityksissä johtajien näkökulmasta.

Artikkeli III: Normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit yhteisöllisyyden rakentajina metsä- ja metalliteollisuuden henkilöstölehdissä 1930–2007

Artikkelissa III tarkastelemme sitä, miten normatiiviseen retoriikkaan perustuviin johtamisparadigmoihin liittyvät ajatukset ja käsitykset työnteekijöistä näkyivät metalli- ja metsäteollisuuden yritysten henkilöstölehdissä 1930-luvulta vuoteen 2007. Tutkimme johtamisparadigmojen ajatuksia sivuavan keskustelun ajoitusta henkilöstölehtien artikkeleissa paradigmoittain. Tarkastelemme erityisesti normatiiviseen ja rationaaliseen retoriikkaan perustuviin johtamisoppeihin kiinnittyvien keskustelujen keskinäistä suhdetta vuosikymmenittäin, sekä sitä, miten työnteekijöiden samaistumista organisaatioon pyrittiin rakentamaan henkilöstölehdissä.

Artikkelin tulokset osoittavat, että henkilöstölehdissä käsiteltiin huomattavan paljon normatiivista retoriikkaa käyttäviä johtamisparadigmoja ja kirjoitettiin paljon niiden retoriikkaa hyödyntäviä artikkeleja koko tarkastelujakson ajan. 1930-, 1940-, 1950- ja 1960-luvuilla henkilöstölehtien artikkelissa keskusteltiin paljon teollisen parantamisen teemoista, kuten työläisten asuintalojen ja lasten koulujen rakentamisesta, terveydestä, kodinhoitoon liittyvistä asioista, perhetapahtumista sekä urheilukilpailuista. Vaikuttaa siltä, että teollisen parantamisen teemoihin liittyvillä artikkeleilla saattoi olla suuri merkitys organisaatioiden sisäisen yhteishengen rakentamisessa.

Tulosta voi tulkita siten, että yhteisöllisyyden rakentaminen yritysten sisälle oli erityisen tärkeää 1930–1960-luvuilla, jolloin suuri osa yritysten kaivoksista, työmaista ja tehtaista sijaitsi kaukana asutuskeskuksista. Erityisesti metalliteollisuuden yrityksissä kaivospaikkoihin kasvoi pieniä yhteisöjä, joiden sisäisenä tiedotuslehtenäkin henkilöstölehdet toimivat. Teollisen parantamisen paradigman retoriikalle perustuvat keskustelut liittyvät metsä- ja metalliteollisuuden yrityksissä patruunakulttuuriin, jossa tehtaiden omistajilla ja johtajilla oli paitsi paljon valtaa, myös suuri vastuu monien työnteekijöiden elämään vaikuttavien asioiden hoitamisesta

(Karonen 2004). Joissakin suomalaisissa yrityksissä patruunakulttuuri jatkui jopa 1960-luvulle asti (Kuisma 1985, 427). On kuitenkin varsin yllättävää, että teollisen parantamisen paradigman aiheita käsiteltiin henkilöstölehdissä jopa 1960-luvulle asti, koska muissa *Johtamisoppien historia Suomessa* -tutkimushankkeessa käytetyissä aineistoissa teollisen parantamisen teemat eivät juurikaan näy (ks. esim. Seeck & Kuokkanen 2010). Tulos liittyy osittain paitsi metsä- ja metalliteollisuuden pitkään jatkuneeseen patruunakulttuuriin, myös siihen, että henkilöstölehtien perustaminen oli yksi teollisen parantamisen johtamiskäytännöistä, jolla tavoiteltiin työntekijöiden hyvinvoinnin ja työyhteisön yhteisöllisyyden lisäämistä (Abrahamson 1997, 497). Siten myös henkilöstölehdet itse heijastivat pitkään niitä ajatuksia ja ihanteita, joiden välittämistä varten ne alun perin luotiin.

Henkilöstölehtien johtamista käsittelevissä artikkeleissa korostuvat nimenomaan normatiiviseen retoriikkaan perustuvat paradigmat, eli teollisen parantamisen lisäksi ihmissuhdekoulukunta ja organisaatiokulttuuriteoriat. Ihmissuhdekoulukunnan teemoista keskusteltiin erityisesti 1960-, 1970- ja 1980-luvuilla, sitä ennen teollinen parantaminen oli merkittävässä roolissa. Tämä on merkittävä ja jonkin verran odottamatonkin tulos ottaen huomioon, että aikaisemmissa tutkimuksissa rationaaliseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien merkitys on näyttänyt olleen Suomessa vahvempi kuin normatiivisten. Suomalaisissa johtamisen yleislehdissä on kirjoitettu huomattavasti enemmän rationaalista retoriikkaa käyttävistä johtamisopeista (Seeck & Kuokkanen 2010). Samoin metsä- ja metalliteollisuuden toimitusjohtajat käyttivät vuosikertomusten vuosikatsausten esipuheissa 1980–2000-luvuilla huomattavasti enemmän rationaaliseen johtamisretoriikkaan liittyviä lausumia kuin normatiiviseen retoriikkaan liittyviä (Seeck & Eräkivi 2008, 31).

Henkilöstölehdet tekevätkin tästä trendistä selvän poikkeuksen. Vaikuttaa siltä, että normatiivista retoriikkaa käytettiin organisaation sisäisessä viestinnässä, kun taas ulkoisessa viestinnässä, kuten vuosikertomuksissa korostettiin rationaalista johtamisretoriikkaa. Liike-elämässä korostuvat rationaaliset arvot, joten rationaalisen johtamisretoriikan käyttämisellä ulkoisessa viestinnässä todennäköisesti tavoitellaan uskottavuutta organisaation ulkopuolella, muun muassa sijoittajien ja yhteistyökumppanien silmissä. Sen sijaan yrityksen sisäisen hengen huomiseen ja ylläpitämiseen käytettiin normatiivista johtamisretoriikkaa.

Tarkastelimme artikkelissa myös sitä, kuka artikkeleissa esitettiin toimijana ja kenen näkökulmasta ne oli kirjoitettu, toisin sanoen oliko tekijänä työntekijä vai organisaatio tai johtaja sen edustajana. Tulokset osoittivat, että henkilöstölehtien johtamista käsittelevissä artikkeleissa toimijana on usein työntekijä; erityisesti teollista parantamista, tieteellistä liikkeenjohtoa, ihmishuhdekoulukuntaa ja kulttuuriteorioita sivuavissa artikkeleissa. Näyttäisi siltä, että erityisesti normatiiviseen retoriikkaan perustuvia oppeja käsittelevät artikkelit esittävät toimijana työntekijän organisaation tai johtajan sijaan. Tulkitsemme artikkelissa, että tuloksen taustalla on henkilöstölehtien tehtävä rakentaa yhteishenkeä työyhteisön sisällä. Siten artikkelit loivat samaistumis pintaa työntekijöille erityisesti normatiivista johtamisretoriikkaa käyttävissä artikkeleissa.

Artikkeli IV. Normatiiviseen retoriikkaan perustuvien oppien kohtaama vastarinta ja hidas hyväksyminen metalliteollisuuden johtajien keskuudessa 1960-luvulta 2000-luvulle

Artikkelissa IV tarkastelemme johtamisoppien vastaanottoa organisaatiokulttuurin näkökulmasta kahdessa suomalaisessa suuressa metalliteollisuuden yrityksessä 1960-luvulta vuoteen 2007. Tutkimme erityisesti sitä, miten normatiiviseen retoriikkaan perustuviin johtamisparadigmoihin, eli ihmishuhdekoulukuntaan ja kulttuuriteorioihin suhtauduttiin miesvaltaisessa kaivoshistoriaa, insinööriosaamista ja raskasta ruumiillista työtä arvostavassa organisaatiokulttuurissa.

Tutkimus osoittaa, että johtajat suhtautuivat varsin torjuvasti normatiiviseen retoriikkaan perustuviin johtamisoppihin, erityisesti ennen 2000-lukua. Tämä päti jossain määrin myös muihin johtamista teoretoiviin lähestymistapoihin kuin normatiiviseen retoriikkaan perustuviin johtamisoppihin. Normatiiviseen retoriikkaan perustuvia johtamisoppeja kritisoitiin avoimestikin, mutta etenkin niitä kritisoitiin epäsuorasti vitsailemalla ja tekemällä oppeja naurunalaisiksi.

Tulkitsemme artikkelissa, että normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien vähätteleminen ja naurunalaiseksi tekeminen liittyi yrityksen kulttuuriin. Metalliteollisuuden yrityksissä monien johtajien identiteetti perustui vielä 1980- ja 1990-luvuillakin yritysten kaivoshistoriaan, jota johtajat ja työntekijät edelleen kunnioittivat. Korkeakoulu-

tutkinnoistaan huolimatta johtajat samaistuivat usein ”paksusormisiin kaivosmiehiin”, tai ainakin hyödynsivät tällaista imagoa osana johtajaimagoaan. Myös insinööriosuamista arvostettiin.

Metalliteollisuuden yritykset olivat myös 1990-luvulle asti miesten maailmoja, ja niissä vallitsi vahva maskuliininen johtamiskulttuuri. Uudet, ulkomailla kehitetyt, muualta yritysmaailmasta levinneet ja konsulttien tarjoamat johtamisopit istuivat tällaiseen identiteettiin huonosti. Metalliteollisuuden organisaatioissa vallitsevaan traditioita, ruumiillista työtä ja maskuliinisia arvoja korostavaan kulttuuri ei tukenut normatiiviseen retoriikkaan perustuvia johtamismalleja. Tällaisia johtamistapoja olivat erityisesti ihmissuhdetaitoja korostavan ihmissuhdekoulukunnan lähestymistapa sekä johtajien mielestä keinotekoisilta kuulostavia käsitteitä ja iskusanoja, kuten visioita ja missioita korostava kulttuuriteoreettinen lähestymistapa.

Normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit olivat jopa ristiriidassa organisaatiokulttuurissa vallitsevien, kovaa työtä, teknistä osaamista ja maskuliinisuutta korostavien arvojen ja normien kanssa. Uusia, erityisesti normatiiviseen retoriikkaan nojaavia, keinotekoisina pidettyjä johtamisoppeja pidettiin tarpeettomina ja ne leimattiin ”hös-sötykseksi”. Myös teoreettisesti orientoituneita johtajia pilkattiin, koska johtamisen teoretisoinnista ei pidetty ”aikuisten miesten” toimintana. Tulokset osoittavat, että uusien johtamisoppien vastustaminen voi toimia jopa keinona vahvistaa perinteisiä organisaatiokulttuurissa vallitsevia arvoja ja normeja.

Tulokset kuitenkin osoittavat myös, että lopulta, 1990-luvulla ja 2000-luvulle tultaessa nämä vastarintaa herättäneetkin opit omaksuttiin yritysten käytäntöihin. Visiot ja missiot tulivat vuosikertomuksiin ja johtajat panttiin vuorovaikutusoppiin. Tulokset osoittavat, että johtamistyylien muutos yhtäältä edellytti ja toisaalta oli osa johtajien sukupolvenvaihdosta. Vanhemmat, 1960–1990-luvuilla tehtävässään olleet johtajat korostivat yritysten traditionaalisia arvoja: yhtäältä kaivoskulttuuria ja sen miehistä kovuutta, toisaalta insinöörikulttuuria ja sen ”Pelle Peloton” -henkeä, johon normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit eivät heidän mielestään sopineet. He suhtautuvat aikaisempien vuosikymmenien johtamiskulttuuriin nostalgisellakin asenteella, vaikka tunnustavat, että yritysten omaksuma johtamistyylin muutos kohti normatiivista retoriikkaa painottavaa – ja samaan aikaan selkeämmin liiketaloudellista ajattelua

korostavaa – johtamista 1990-luvulta lähtien oli ollut välttämätöntä yritysten menestyksen kannalta. Osa vanhoista johtajista oli myös taipunut normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien kannalle: aikaisemmasta vastustuksestaan huolimatta he näkevät uudessa, sosiaalisia kykyjä korostavassa organisaatiokulttuurissa myös monia hyviä puolia.

Tarkastelemisamme yrityksissä normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit omaksuttiin pikemminkin ulkopuolisten paineiden kuin yrityksen sisäisten tarpeiden vuoksi. Kansainvälisten yritysten johdon uskottavuus ja dynaaminen vaikutelma vaativat uusien kansainvälisten johtamisvaikutteiden omaksumista. Johtamisen muutos on ollut osa talouden globalisaatiota. Globalisoituva talous on edellyttänyt uudenlaista kulttuuria myös organisaatioiden sisällä ja johdon on pitänyt sopeutua siihen. Monikansallisten pörssiyritysten johtajien piti muokata omaa toimintaansa ja johtajuutta kansainvälisiä vaatimuksia vastaaviksi, ja viestittävä niistä entistä avoimemmin. Jähmeästi muuttuva ja traditioita korostava kulttuuri ei enää toiminut näissä oloissa. Uusien johtamisoppien soveltaminen toi globalisaation työntekijöiden tasolle.

2000-luvun johtajat hyväksyivätkin uudet normatiivista retoriikkaa ja liike-elämän joustavuutta korostavat johtamiskäytännöt lähes itsestäänselvyyksinä. He eivät enää vaalineet kaivoshistoriaan liittyviä myyttejä, vaikka tunnistivatkin organisaatiokulttuurissa vanhan kulttuurin rippeitä. Sukupolvenvaihdon lisäksi muutos on tapahtunut myös johtajien koulutus- ja urataustoissa. Kun vanhemmista johtajista monet olivat saaneet teknisen koulutuksen ja työskennelleet samassa yrityksessä monella tasolla jo ennen johtajaksi ylenemistään, 2000-luvun alun johtajat olivat usein kauppatieteilijöitä tai juristeja, toisin sanoen ammattijohtajia, jotka tulivat yritysten ulkopuolelta suoraan johtajiksi. Heille tärkeintä ei ollut yrityksen historia eikä organisaation alemmilla tasoilla hankittu substanssiosaaminen, vaan he ovat ammattijohtajia, jotka voivat vaihtaa yritystä tilanteen ja työtarjousten mukaan.

Organisaatiokulttuurin ja johtamiskäsitysten muutos on ollut kuitenkin metalliteollisuuden yrityksissä kitkainen. Johtajat osaltaan muokkaavat yrityskulttuuria. Heidän toimintaansa rajaa kuitenkin se, että heidän toimintatapansa pitää näyttää muiden organisaation jäsenten ja ulkopuolisten, yrityksen kannalta merkittävien toimijoiden silmissä oikealta ja järkevältä. Johtajilla ja heidän toiminnallaan on erilaisia, toimintaa arvioivia yleisöjä: yhtäältä yrityksen omistajat, hallitus ja asiakkaat, toisaalta

työntekijät. Tämän tutkimuksen valossa vaikuttaa siltä, että organisaation ulkoiset yleisöt ovat vaatineet nopeampaa muutosta kuin mihin organisaation työntekijät – johtajat mukaan lukien – olisivat olleet valmiita.

Tämä alaluku osoittaa tärkeän asian suhteessa edelliseen alalukuun. Ensinnäkin johtamisopit voidaan omaksua ja ottaa ainakin osittain käyttöön organisaatioissa, vaikka julkisessa keskustelussa ne jäisivät vähäiselle huomiolle. Tämä voi johtua siitä, että vaikka opit eivät sopisi kovin hyvin yleiseen yhteiskunnalliseen tai poliittiseen ilmaperiin, eikä niitä käytettäisi yritysten ulkoisessa viestinnässä, niillä voi olla tärkeitä tehtäviä organisaation muilla tasoilla. Tällaisia tehtäviä voivat esimerkiksi olla juuri sisäisen viestinnän parantaminen tai organisaation yhteisöllisyyden rakentaminen. Artikkelissa III emme tutkineet sitä, ketkä henkilöstölehtien artikkeleita kirjoittivat. Tarkastellut yritykset ovat kuitenkin isoja yrityksiä, usein kansainvälisiä konserneja, joiden henkilöstölehtiä tuottivat viestintäosastot. Toki lehtien kirjoittamiseen osallistuivat toisinaan varmasti muutkin henkilöstön jäsenet. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että vaikka johtajat välttelivät normatiiviseen retoriikkaan perustuvia oppeja ja leimasivat niitä hyödyttömiksi, viestintäosastojen henkilöstö otti ne käyttöön joko tietoisesti tai ainakin osittain tiedostamatta ja rakensi niiden avulla työyhteisöjen yhteishenkeä ja organisaation kulttuuria normatiiviseen suuntaan.

Tutkimus osoittaa, että normatiiviseen retoriikkaan perustuvat opit eivät sopineet erityisen hyvin insinöörimentaliteettiin eivätkä kaivosmentaliteettiin. Tämä antaa lisävahvistusta sille, että tietyt johtamisopit voivat olla vähemmän houkuttelevia tietyillä teollisuudenaloilla. Samoin se osoittaa, että jotkut ammattikunnat voivat olla vastaanottavaisempia tietyille johtamisopeille kuin toiset. Suomen tapauksessa näyttää siltä, että painottuminen rationaalisuutta ja teknologiaa korostaville aloille, eli muun muassa metalli- ja metsäteollisuuteen, on voinut vaikuttaa Suomessa ihmissuhdekoulukunnan heikkoon omaksumiseen ja institutionalisoitumiseen.

Seuraavassa alaluvussa esiteltävät tulokset suomalaisen työntekijäkuvan muutoksesta osoittavat, että työelämän vaatimukset muuttuivat 1900-luvun loppua kohti huomattavasti. Kun elinkeinorakenteen painopiste muuttui teollisuudesta palvelualoille, sekä johtamistavat että työntekijäihanne muuttuivat.

5.3 Työntekijäkuvan muutos ja työntekijän subjektiviteetin rakentaminen

Artikkelissa V analysoimme Helsingin Sanomien työpaikkailmoitusten avulla sitä, minkälaisia vaatimuksia työnantajat ja johtajat asettivat työntekijöille, miten nämä vaatimukset muuttuivat vuosina 1944–2009 ja minkälaisia eroja työntekijä- ja toimihenkilöasemassa olevien työntekijöihin kohdistuneissa odotuksissa oli. Tutkimus pyrkii empiirisesti piirtämään työntekijävaatimusten muutoksen pitkän kaaren osana työelämän muutosta ja paikantamaan sen taitekohtia. Työntekijäkuvan muutos heijastaa paitsi suomalaisen työelämän ja elinkeinorakenteen muutosta, myös erilaisten johtamisoppien työntekijään kohdistamia oletuksia ja odotuksia.

Artikkelin V tulokset osoittavat, että työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset lisääntyivät koko tarkastelujakson ajan. Myös vaatimusten luonne muuttui: ammattitaitoa korostavat vaatimukset korvautuivat syvemmälle henkilökohtaisiin ominaisuuksiin käyvillä vaatimuksilla. Työntekijään kohdistuvissa vaatimuksissa alettiin korostaa vuorovaikutustaitoja ja muita sosiaalisia ominaisuuksia sekä työntekijän sisäistä motivaatiota, joustavuutta, monitaitoisuutta ja jatkuvaa itsen kehittämistä. Tämä myötäilee paitsi työtehtävien ja työn luonteen muutosta, myös johtamista ja organisaatioita koskevien näkemysten muutosta. Työntekijän henkisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin liittyvien vaatimusten lisääntyminen työpaikkailmoituksissa heijastaa normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien näkemystä työntekijästä. Siinä mielessä artikkelin V tulokset ovat yhdenmukaisia artikkelin IV tulosten kanssa, jotka osoittivat, että normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit tulivat metalliteollisuuden yrityksiin johtajien vastarinnasta huolimatta. Kun työelämä alkoi vaatia enemmän henkisiin kykyihin perustuvia ominaisuuksia, niiden valjastamiseen kehitetyt johtamisopit tulivat tärkeiksi.

Emme havainneet analyysissa yksittäistä käännekohtaa, vaan pikemminkin vaikuttaa siltä, että työntekijöitä koskevat vaatimukset muuttuivat hitaasti ja kerroksittain. Tunnistimme analyysissä kuitenkin neljä ajanjaksoa, joita voisi luonnehtia työntekijäkuvan muutoksen vaiheiksi. Nämä neljä vaihetta ovat: 1) Osaava työntekijä (1940- ja 1950-luvut), 2) Työntekijä yhteistyökykyisenä toimijana (1960-luvulta 1970-luvun puoliväliin), 3) Työntekijävaatimusten voimistuminen (1970-luvun lopulta

1990-luvun loppuun) ja 4) Ylivoimaiset työntekijävaatimukset (2000-luku). Suomalaisen työntekijän ihannekuva muuttui siis ammattitaitoa ja ”kunnollisuutta” korostavista odotuksista kohti motivoitunutta ja sosiaalisesti kyvykästä monitaitajaa.

Vaatimusten kasvu on ollut kolmenlaista: työntekijöiltä vaadittiin yhä useammanlaisia ominaisuuksia. Vaaditut ominaisuudet olivat laadullisesti vaativampia ja monimutkaisempia kuin aikaisemmin. Vaatimukset vahvistuivat muun muassa siten, että työntekijää työpaikkailmoituksessa määrittävien attribuuttien eteen alkoi ilmestyä entistä enemmän vahvikesanoja (hyvin, erittäin). Vaatimusten kasvu ei kuitenkaan koskenut tasaisesti kaikkia työntekijöitä. Vaikka vaatimukset kasvoivat kaikkien työntekijöiden suhteen, vaikuttaa siltä, että toimihenkilöitä koskevissa ilmoituksissa oli tarkastelujakson lopulla huomattavasti useammanlaisia vaatimuksia kuin suorittavaa työtä tekevien työntekijöitä koskevissa ilmoituksissa. Tulkitsemme, että työntekijäideaalin muutos vaikutti kahta kautta: toisaalta yleisenä vaatimusten lisääntymisenä, toisaalta siksi, että yhä useampi työntekijä teki 2000-luvun alussa toimihenkilötyötä, jossa vaatimukset olivat erityisesti lisääntyneet ainakin työpaikkailmoitusten perusteella.

Joustavuus, mukautuminen erilaisiin tehtäviin ja sitoutuminen työpaikkaan tulivat tärkeiksi ominaisuuksiksi. Työpaikkailmoitusten puhe-tapa muuttui sosiaalisia ja henkisiä ominaisuuksia ja työntekijän henkilökohtaista panosta korostavammaksi. Esimerkiksi sinuttelu lisääntyi merkittävästi 1980- ja 1990-luvuilla, minkä voi tulkita kutsuksi työntekijälle paneutua työhön henkilökohtaisemmalla tasolla kuin aikaisemmin, jolloin työntekijästä usein puhuttiin vielä kolmannessa persoonassa. 2000-luvun työntekijältä odotettiin sisäistä motivaatiota ja henkilökohtaista halua kehittyä jatkuvasti paremmaksi työntekijäksi ja alansa huippuammattilaiseksi. Työpaikkailmoitusten kuvaama ihannetyöntekijä ei voinut enää 2000-luvulla olla passiivinen esimiehen antamien tehtävien toteuttaja. Työntekijän koko henkinen pääoma pyrittiin ottamaan tehokkaasti käyttöön. Vaikka tutkimuksemme ei pysty osoittamaan suoraa syy-yhteyttä normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien käyttämisen ja työntekijäkuvan muutoksen välillä, vaikuttaa siltä, että sosiaalisten ominaisuuksien vaatimus ainakin osittain kuvastaa psykologisempaa sekä työntekijöiden henkisiä ja sosiaalisia ominaisuuksia korostavien johtamisoppien näkemystä työntekijästä.

Johtamistyylien, organisaatiokulttuurin ja työntekijän ominaisuuksia koskevien vaatimusten muutoksiin vaikuttavat myös laajemmat yhteiskunnalliset trendit, kuten elinkeinorakenteen muutos. Artikkelit V osoittaa, että kysyntä työntekijöiden henkisille ja sosiaalisille ominaisuuksille lisääntyi samaan aikaan kun elinkeinorakenteen painopiste siirtyi alkutuotannosta ja raskaasta teollisuudesta palveluammatteihin ja toimihenkilötyö yleistyi. Kilpailuvaltioajattelun yleistyminen Suomessa vaikutti siten, että työntekijöitä vastuutettiin entistä enemmän organisaatioiden pärjäämisestä kansallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla (Alasuutari 1996, 149–151; Kettunen 2008, 90–90).

Samaan aikaan kun työpaikkailmoituksissa ihannetyöntekijän kuvaa rakennettiin yhteistyökykyisemmäksi ja työlle omistautuneemmaksi, rakennettiin metsä- ja metalliteollisuuden henkilöstölehdissä työorganisaation jäseniä osaksi yhteisöä. Tämän vuoksi myös artikkelin III tulokset ovat kiinnostavia työntekijäkuvan muutoksen kannalta. Vaikuttaa siltä, että myös henkilöstölehdet osallistuivat tietynlaisen työntekijäkuvan ja työntekijän subjektiviteetin rakentamiseen. Normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien puhetapoja käytettiin henkilöstölehdissä selvästi enemmän kuin muissa johtamista käsittelevissä aineistoissa. Niiden avulla oli helpompaa luoda käsitystä organisaatiosta työntekijöiden omana yhteisönä ja luoda työntekijäkuvaa, jossa työntekijät olivat sitoutuneita organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Tämä oli hyvä – joskaan ei välttämättä tietoinen – tapa vaikuttaa työntekijöiden ymmärrykseen organisaatiosta ja heidän roolistaan siinä. Normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisajatukset pyrkivät saamaan työntekijät kokemaan yhteenkuuluvuutta organisaatioon ja omaksumaan yrityksen tavoitteet omikseen.

6 KESKUSTELUA: NORMATIIVISEEN RETORIikkaAN PERUSTUVIEN JOHTAMISOPPIEN MERKITYS SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN MUUTOKSESSA

Artikkelit I ja II osoittivat, että ihmissuhdekoulukunnan muotoilemien johtamisoppien asema johtamista koskevassa julkisessa keskustelussa 1930-luvulta 1970-luvulle oli Suomessa heikko. Toisaalta artikkeli III osoittaa, että niitä hyödynnettiin voimakkaasti jo 1930-luvulta lähtien organisaatioiden sisäisessä viestinnässä, ja artikkeli IV, että metalliteollisuuden johtajien keskuudessa normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit hyväksyttiin vasta 1990-luvulla. Artikkeli V puolestaan osoittaa, että ihmissuhdekoulukunnan ja organisaatioteoreettisen johtamisparadigman muotoilemat, työntekijän henkisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin liittyvät vaatimukset yleistyivät työpaikkailmoituksissa 1960-luvulta lähtien.

Aikaisemmassa kirjallisuudessa, etenkin Mauro Guillénin (1994) vertailevassa tutkimuksessa on analysoitu sitä, miksi tietyt opit omaksuttiin tietyissä maissa tietyllä tavalla tai jäivät omaksumatta. Kuten luvussa 2.4 totesin, institutionaalinen näkökulma näkee keskeisinä johtamisoppien omaksumiseen vaikuttavina syinä muun muassa 1) liike-elämän eliitin näkemykset ja asenteet, 2) ammattiryhmät, jotka tulkitsevat johtamisoppeja sekä organisaatioiden tarpeisiin että omia etujaan ajaakseen, 3) organisaatioiden rakenteen muutokset ja byrokratisoitumisen, 4) valtion toimet työnantajien tukemiseksi ja tiettyjen ongelmien ratkaisemiseksi, 5) työntekijöiden reaktiot valittuihin johtamisratkaisuihin ja työelämän muutoksiin sekä 6) kansainväliset vaikutteet (Guillén 1994, 21–29).

Nämä selitykset auttavat pohtimaan myös syitä normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien omaksumisen prosessia Suomessa. Artikkelien tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että Suomessa ihmissuhdekoulukunnan oppien ja ylipäättään normatiivisen johtamisretoriikan omaksumista estivät tai hidastivat: 1) yritysmaailman eliitin näkemykset, 2) ammattiryhmät, joilla oli vaikutusvaltaa johtamisen suhteen, 3) valtion toimet ja ongelmanmäärittelyt sekä 4) työntekijöiden näkemykset työelämän kehittämisestä. Tässä luvussa pohdin tarkemmin näitä institutionaalisia tekijöitä, jotka todennäköisesti vaikuttivat ihmissuhdekoulukunnan hitaaseen omaksumiseen ja institutionalisoitumiseen Suomessa. Tässä luvussa jossain määrin myös ylitän alkuperäisten artikkelien rajoja kytke-mällä artikkelien tulokset aikaisemman kirjallisuuden avulla sosiologian kannalta kiinnostaviin keskusteluihin.

6.1 Tieteenalojen kehitys ja ammattikuntien yhteiskunnalliset asemat vaikuttivat ihmissuhdekoulukunnan hitaaseen institutionalisoitumiseen

Monissa maissa ihmissuhdekoulukunnan vakiintuminen oli humanistien, käyttäytymistieteilijöiden ja yhteiskuntatieteilijöiden käsissä (Guil-lén 1994). Artikkelin I johtopäätöksissä toteamme, että vakiintuneen psykologian ja yhteiskuntatieteellisen perinteen puuttuminen Suomesta todennäköisesti vaikutti ihmissuhdekoulukunnan saamaan suhteelliseen vähäiseen huomioon 1900-luvun alkupuolella ja puolivälissä. Tätä havaintoa tukevat useat yhteiskuntatieteiden, psykologian ja työelämän tutkimuksen oppihistoriaa koskevat analyysit (Lilja 1979; Allardt 1992; Eskola 1992; Stolte-Heiskanen 1992; Aho 1993). Liljan (1979, 19) mukaan yhteiskuntatieteellinen työelämän tutkimus alkoi Suomessa 1950-luvulla, mutta alan institutionaalinen pohja oli edelleen heikko ja tutkimus perustui eri tieteenaloilla toimivien tutkijoiden henkilökohtaiseen kiinnostukseen.

Esimerkiksi psykologia (silloinen sielutiede) oli 1900-luvun alku-puolella vasta kehittymässä. Suomen ensimmäinen psykologian profes-suuri perustettiin 1936. (Aho 1993; ks. myös artikkeli I.) Vuosisadan puolivälissä työpsykologian asema kuitenkin vahvistui muun muassa Työterveyslaitoksen ja Teknillisen korkeakoulun psykologian osastojen

perustamisen myötä sekä johtamiskoulutukseen erikoistuneiden instituutioiden opetuksen kautta. Hapuilevaa oli tuolloin myös sosiologinen tutkimus. Allardtin (1992, 230–231) mukaan psykologian opetus ja tutkimus olivat 1940-luvulla teoreettisesti ja metodologisesti huomattavasti kehittyneempiä kuin sosiologian, ja siksi esimerkiksi sosiologian opetus sai vaikutteita psykologiasta.

Sosiologia tieteenä vakiintui Suomessa modernissa muodossaan vasta 1960-luvulla (Stolte-Heiskanen 1992; Allardt 1992, 213). Toisaalta ihmissuhdekoulukunnan vakiintumisen kannalta on merkillepantavaa, että monet ”uuden” sosiologian ensimmäiset väitöskirjat käsitelivät työelämää, työnjohtoa ja työorganisaatioita. Näihin lukeutuivat muun muassa Jouko Siiven (1954), Paavo Kolin (1955), Mauno Koiviston (1956), Paavo Seppäsen (1958) ja Vesa Laakkosen (1958) työt. (Eskola 1992, 274–277.) Niiden keskiössä olivat työntekijä ja erilaiset sosiaaliset ja ryhmäpsykologiset ilmiöt työorganisaatioissa.

Eskolan (1992, 259) mukaan sosiologian uudistumiseen vaikutti 1940-luvulla tapahtunut teollisuuden läpimurto ja teollisuustyöväestön kaksinkertaistuminen kymmenessä vuodessa. Todennäköisesti se vaikutti myös tutkimusaiheiden valintaan ja siihen, että työelämästä tuli sosiologian tärkeä tutkimuskohde. Kun vielä 1930- ja 1940-luvuilla psykologista lähestymistapaa korostaneen uuden johtamisopin, ihmissuhdekoulukunnan leviäminen jäi yksittäisten henkilöiden aktiivisuuden varaan (artikkeli I), 1950-luvulta lähtien psykologian ja yhteiskuntatieteiden tutkimusperinteiden vahvistuminen edesauttoi normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien omaksumista Suomessa (artikkeli II). Varsinainen institutionalisoituminen tapahtui kuitenkin vasta 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin myös työelämän yhteiskuntatieteellinen tutkimus laajeni muun muassa kauppakorkeakouluihin ja teknillisiin korkeakouluihin (Lilja 1979, 22). Myös tiedeyhteisöjen ulkopuolelle syntyi valtiollinen, tutkimustoimintaa suunnitteleva, ohjaava ja toteuttava koneisto, johon kuuluivat muun muassa työministeriö, työsuojeluhallitus ja monenlaiset komiteat, työryhmät ja neuvottelukunnat (Lilja 1979, 21).

Kuten edellä esitin, insinööreillä on ollut vahva rooli tieteellisen liikkeenjohdon edistämisessä, sekä Suomessa että monissa muissa maissa. Kun psykologinen ja yhteiskuntatieteellinen työelämäntutkimus vasta kehittyi 1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä, oli insinöörien asema suomalaisessa yhteiskunnassa vahva (Michelsen 1999). Kettusen (2001,

71) mukaan tiede, tekniikka ja Saksasta omaksuttu ”rationalisoinnin henki” puhuttelivat suomalaisinsinöörejä 1930- ja 1940-luvuilla. Insinöörien asema oli vahva paitsi tieteen kentällä, myös työpaikoilla (Michelsen 2001). Suomen teollisuus oli keskittynyt raskaan teollisuuden aloille, joilla johtajat olivat usein insinöörejä. Insinöörien asema yritysmaailmassa ja useiden työpaikkojen johdossa vaikutti todennäköisesti myös siihen, että ihmishdekkoulukunnan vaikutus jäi 1900-luvun alussa varsin vähäiseksi ja paradigma vakiintui keskeiseksi osaksi johtamiskeskustelua varsin myöhään. Teknisen koulutuksen saaneisiin johtajiin vetosivat todennäköisesti enemmän tehokkuutta ja teknisiä ratkaisuja tarjoavat rationaaliseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit kuin ihmishuhteita ja työntekijöiden roolia korostava ihmishuhtekkoulukunta.

Suomen elinkeinorakenteella ja teollisuuden keskittymisellä raskaan teollisuuden aloille saattoi olla vaikutuksensa rationaaliseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien menestykseen ja samalla esimerkiksi ihmishuhtekkoulukunnan omaksumiseen. Johtamismuotien leviämistä tutkinut Chester Spell (1999) havaitsi, että johtamisen muotivirtaukset vaikuttivat joillakin liike-elämän aloilla aikaisemmin kuin toisilla. Siten myös johtamisparadigmojen omaksumisen voisi ajatella tapahtuvan eri liike-elämän aloilla eri aikoihin ja eri intensiteetillä (Seeck & Kuokkanen 2010). Useita Suomen suurimpia työpaikkoja johtivat insinöörit (Heikkinen & Hoffman 1982). Heidän saamansa tekninen koulutus ei todennäköisesti tarjonnut heille valmiuksia ihmishuhtekkoulukunnan suosittelien johtamismenetelmien soveltamiseen. Artikkelin IV osoittaa myös, että työpaikkojen sukupuolittuneella kulttuurilla on merkitystä sille, millaisia johtamisoppeja niissä suositaan. Metalliteollisuuden maskuliinisessa organisaatiokulttuurissa vastustettiin normatiivista johtamisretoriikkaa. Hegemoninen maskuliinisuus vaikuttaa olleen suomalaisissa raskaan teollisuuden yrityksissä luonteeltaan hyvin rationaalista.

Myös ihmishuhtekkoulukunnan ensimmäisten ajatusten saapuminen Suomeen toisen maailmansodan ja jälleenrakennuksen aikana vaikutti osaltaan niiden saamaan huomioon. Sota ja jälleenrakennus vaativat työn tehokasta organisointia, ja Suomessa siihen vastattiin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteilla. Tieteellisellä liikkeenjohdolla oli puolellaan paitsi insinöörien kannatus ja rationaalisuuden lumo, myös aika; tieteellinen liikkeenjohto ehti saapua Suomeen ja saavuttaa täällä vahvan aseman ennen ihmishuhtekkoulukuntaa.

Michelsenin (2001, 122–123) mukaan rationalisointi-innostuksesta kehittyi etenkin jatkosodan aikana useita ammattialoja yhdistänyt vahva, ”lähes hurmoshenkinen” aate, jonka piirissä rationalisointia pidettiin ammattikuntien yhteiskunnallisena velvollisuutena ja isänmaallisena toimintana. Rationalisointiin osallistuivat muun muassa valtioneuvoston päätöksellä vuonna 1943 perustetun Työtehovaltuuskunnan alaisuudessa toimineet Teollisuuden työteholiitto, Maaseudun työteholiitto, Arkkitehtiliiton Jälleenrakennustoimisto ja lukuisia pienempiä organisaatioita (Michelsenin 2001, 120–122). Näissä oloissa muun muassa Kurjen, Niinisen ja Oksalan avaamat keskustelut työelämän ihmissuhteista ja työntekijöiden viihtyvyydestä jäivät rationalisointi-innostuksen varjoon. Myöskään ammattiyhdistysliike ei asettunut erityisesti tukemaan ihmissuhdekoulukuntaa, koska tieteellisen liikkeenjohdon katsottiin vastaavan elintason kohottamisen tavoitteeseen paremmin (ks. myös artikkeli II).

Vertailun vuoksi esimerkiksi Iso-Britanniassa vallitsi 1900-luvun alkupuolella humanistinen ajatteluperinne, joka loi huomattavasti paremman perustan ihmissuhdekoulukunnan oppien vastaanottamiselle. Siellä ihmissuhdekoulukunnalla olikin paljon vaikutusta sekä ideologiana että johtamistekniikoiden tasolla. (Guillén 1994, 230–236.) Kansainvälisestikin on kuitenkin esitetty kriittisiä näkemyksiä siitä, miten paljon ihmissuhdekoulukunnan teorioilla lopulta oli vaikutusta työpaikkojen ”inhimillistymiseen”. Vaikka monissa maissa ihmissuhdekoulukunnasta keskusteltiin runsaasti, yleviltä kuulostavat periaatteet ja teoriat jäivät usein retoriikan tasolle. (Kieser 1994; Roethlisberger 1968, 308–309.)

6.2 Työelämän ja elinkeinorakenteen muutos loi kysyntää normatiiviseen johtamisretoriikkaan perustuville johtamisopeille

Luvussa 2.1 käsittelin sitä, miten kriittisen yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen, etenkin hallinnan analytiikan piirissä, johtamisen muutosta on tutkittu prosessina, jonka kautta työntekijästä on pyritty muokkaamaan entistä tuottavampaa. Käsitukset tuottavuuden lisäämisen edellytyksistä ovat muuttuneet historian kuluessa (Rose 1999; Miller & Rose 2010). Millerin ja Rosen (2010, 258) mukaan ihmissuhdekoulukunnan synty avasi

työpaikan ihmissuhteiden kentän työnantajan puuttumiselle ja määritteli työntekijän identiteetin uudella tavalla. Vaikka opit kehitettiin teollisuustyön kontekstissa, ne osoittautuivat hyödyllisiksi myös työelämän ja elinkeinorakenteen muuttuessa. Tässä alaluvussa tarkastelen, miten elinkeinorakenteen, ammattien ja työelämän muutos vaikutti johtamista ja tuotantoa koskeviin ongelmanmäärittelyihin suomalaisessa työelämässä, ja miten siihen vastattiin johtamisretoriikan avulla.

Organisaatioiden ongelmanmäärittely liittyy siihen, mitä työelämässä milloinkin kaivataan ja minkälaisia työntekijöiden ominaisuuksia arvostetaan (Guillén 1994, 3–4). Artikkelin V osoittaa, että työntekijää koskevat odotukset muuttuivat suomalaisessa työelämässä merkittävästi 1900-luvun puolivälistä 2000-luvulle tultaessa. Työpaikkailmoituksissa painoarvoa alkoivat saada ensin vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky ja oma-aloitteisuus jo 1960-luvulta lähtien, sitten joustavuus, työlle omistautuneisuus ja organisaation kulttuuriin mukautuvaisuus 1990-luvulla. Työntekijää koskevat vaatimukset tulivat monipuolisemmiksi, intensiivisemmiksi ja velvoittavammiksi. Vaatimukset kuvastivat työelämän muutosta, jossa organisaatiot ja työtehtävät muuttuivat monimutkaisemmiksi, ja jossa työntekijöihin haluttiin vaikuttaa entistä enemmän heidän psykologisten ominaisuuksiensa kautta (Miller & Rose 2010).

Artikkeli V tarjoaakin selityksiä siihen, miksi normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit herättivät Suomessa kiinnostusta, vaikkakin viiveellä. Näyttää siltä, että työntekijän henkisten ja sosiaalisten ominaisuuksien vaatimus ja toisaalta myös näiden ominaisuuksien arvostus kasvoivat 1900-luvun lopulla, erityisesti toimihenkilötehtävissä. Elinkeinorakenteen muutoksen eli palveluammattien ja tietotyön lisääntymässä työntekijöiden sosiaalisten ja henkisten ominaisuuksien hallintaan kehitettyjen normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien taloudellinen arvo tunnistettiin laajasti. Toisin sanoen, kun valtaosa arvon tuottamisesta työprosesseissa alkoi perustua materiaalsen tuotannon tehostamisen sijasta inhimillisen pääoman hyödyntämiseen, työntekijän henkiset kyvyt tulivat tärkeäksi ja niitä alettiin vaatia, vaalia ja hallita.

Artikkeli IV osoittaa, että samaan aikaan kun työntekijäihanne muuttui, myös johtamisoppien muutokselle normatiivista retoriikkaa korostavaan suuntaan syntyi paineita. Suomen elinkeinorakenteen muutos alkutuotannosta palveluammatteihin ja toimihenkilötehtäviin näyttääkin olevan osaltaan sen muutoksen takana, jossa ihmissuhdekoulukunnan teemoista

tuli kiinnostavia työelämässä ja myös politiikan tasolla. Uudet haasteet toisaalta konkretisoituivat ja kanavoituivat uudenlaisiin johtamisoppeihin, toisaalta loivat pohjaa ottaa käyttöön työelämässä näitä uudenlaisia johtamisoppeja ja uudenlaisia työntekijöitä koskevia puhetapoja. Tämä kehitys puolestaan asetti työntekijän uudenlaisiin positioihin ja uudenlaisten vaatimusten kohteeksi.

Metalliteollisuuden yrityksissä nämä vaatimukset muuttuivat hitaasti, ja osin vasta yritysten ulkopuolelta tulleiden paineiden johdosta. Aikaisemmatkin tutkimukset osoittavat, että perinteisten teollisuudenalojen organisaatiokulttuuri voi olla vastahakoinen muutoksille. Matti Kortteinen (1992) analysoi työelämän muutosta metallipajoissa 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. Kortteisen (1992, 312–313) mukaan metalliteollisuuden yritysten hierarkkinen päätöksentekorakenne sopi hankalasti yhteen joustavoituvan tuotannon kanssa. Kun kollektiivisuutta korostavat kulttuuriteoreettista paradigmat edustavat johtamisjärjestelmät tuotiin autonomiaa ja itsellisyyttä arvostavaan organisaatioympäristöön, se aiheutti ongelmia kulttuurissa, jossa metallimiehet arvostivat eniten työnsä itsemääräämisoikeutta (Kortteinen 1992, 312–316). Samanlainen ylpeys oman työn asiantuntijuudesta ilman keinotekoisiksi miellettyjä johtamisoppeja leimasi myös artikkelia IV varten haastateltuja johtajia ja aiheutti jännitteitä organisaatioissa.

Kortteinen (1992) näki metallimiesten elämässä selkeän ristiriidan. Hän päätyikin kysymään, miten sovittaa yhteen länsimainen yksilöitymisprosessi ja ”järkiperaisesti järjestetty palkkatyö” (Kortteinen 1992, 317). Näiden maailmojen yhteensopimattomuus vaikuttaa olevan laajempikin ongelma. Saman kysymyksen äärellä ovat 2000-luvun alussa olleet muutkin yhteiskuntatieteilijät (Riikonen, Makkonen & Vilkkumaa 2002; Siltala 2007; Julkunen 2008; Järvensivu 2010).

Samaan aikaan, kun normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien teemat tulivat entistä enemmän johtamisen keskiöön, myös työntekijöiden psyykinen oireilu ja sitä koskeva puhe lisääntyivät, ja oireilu tuli myös tieteellisen tutkimuksen kohteeksi (Julkunen 2008, 236–237; Väänänen, Murray & Kuokkanen 2014). Vaikka tieteellisessä keskustelussa työstressi hahmottui ennen kaikkea kansanterveydellisenä ongelmana, jopa epidemiana (Wainwright & Calnan 2002), toisaalta työstressistä ja sen hallinnasta tuli samankaltainen, yksilöä koskeva ja yksilön vastuulla oleva haaste kuin painonhallinnasta, terveellisestä

ruokavaliosta tai lasten kasvatuksesta (Väänänen, Murray & Kuokkanen 2014). Vaikuttaa siltä, että henkisten kykyjen tunnistaminen ja niitä koskevien vaatimusten lisääntyminen työelämässä ovat yhteydessä lisääntyneisiin diagnooseihin ja lisääntyneeseen puheeseen psyykkisestä kuormituksesta. Työstressipuheen lisääntyminen on myös yksi esimerkki asiantuntijatiedon merkityksen lisääntymisestä työelämässä ja siitä, että 1900-luvun lopulla työelämän asiantuntijuus kuului yhä useammin insinöörien sijasta käyttäytymistieteilijöille, psykologeille ja yhteiskuntatieteilijöille (Rose 1999; Miller & Rose 2010, 251). Toisaalta normatiivista johtamisretoriikkaa käyttävät, työntekijän sisäistä motivaatiota korostavat johtamisopit ja samanaikainen tehokkuuden vaatimus ovat luoneet tilausta uudentilaisille työntekijän valvonnan muodoille, kuten erilaisille työn elektronisen valvonnan sovelluksille, jotka eivät enää edellytä johtajan fyysistä läsnäoloa (Kuokkanen & Alvesalo-Kuusi 2014). Työntekijöiden hallinta muuttaa muotoaan tieteellisen tiedon, teknologisen kehityksen ja yhteiskunnallisten ihanteiden risteyskohdassa.

6.3 Rationaalisen johtamisretoriikan hegemonia kyseenalaistui työntekijän henkisten ominaisuuksien tuottavuutta lisäävän potentiaalın tunnistamisen myötä

Tämä alaluku vetää artikkelien tuloksia yhteen laajemmaksi analyysiksi suomalaisesta kulttuurisesta mentaliteetistä, joka on vaikuttanut siihen, miten normatiivinen johtamisretoriikka institutionalisoitui Suomessa. Luvussa 5.2 esitellyt tulokset osoittavat, että metalliteollisuuden yrityksiin omaksutut käytännöt ja puhettavat ovat liittyneet tarpeeseen parantaa yritysten uskottavuutta ja kilpailukykyä paitsi Suomessa, myös erityisesti kansainvälisessä kilpailussa. Luvussa 5.1 esitellyt tulokset puolestaan osoittavat, että kansainvälisistä johtamisopeista ja vaikutteista omaksuttiin Suomessa lähinnä niitä osia, jotka sopivat sen hetkiseen yhteiskunnalliseen ongelmanmäärittelyyn ja ideologiaan.

Nämä ideologiat ja yhteiskunnallisten diagnoosien perusteella määritellyt tarpeet ovat muuttuneet merkittävästi 1930-luvulta 2000-luvun alkuun. 1900-luvun alkupuoli ja puoliväli toisen maailmansodan jälkeen olivat Suomessa hyvinvoinnin rakentamisen aikaa. Silloin huomio kes-

kittyi elintason parantamiseen. Teollisuustyö oli johtamisen keskeinen konteksti, ja rationaaliseen retoriikkaan perustuvien ratkaisujen nähtiin sopivan siihen parhaiten. Tuolloin rationaalisen lähestymistavan ajateltiin toimivan hyvin johtamisessa, ja sen nähtiin palvelevan tehokkaimmin jälleenrakennusta ja kansakunnan vaurastumista toisen maailmansodan jälkeen. Yritysjohtajien päähuomio oli kansallisen kehityksen sisällä, kun kotimainen kysyntä oli korkea ja yritysten omistus pääosin Suomessa.

Artikkelin II tulokset osoittavat, että etenkin 1900-luvun alkupuolella tieteellisen liikkeenjohdon puolesta argumentoitiin johtamisalan lehdissä ja hallitusohjelmissa usein ideologisilla väitteillä. Rationalisointi nähtiin välttämättömänä Suomen menestykselle ja tieteellisen liikkeenjohdon käytäntöjä perusteltiin usein yleisellä ja kansallisella edulla. Rationalisointi ei Suomessa rajoittunut liike-elämän, tehdastyön ja toimistojen rationalisointiin. Työtehoseura teki 1920-luvulta lähtien neuvontatyötä alkutuotannossa: metsätyömailla, pelloilla ja kotitalouksissa. Muun muassa maatalon emännät olivat valistustyön keskeinen kohde. (Michelsen 2001, 58–60.) Aikaisempi tutkimus osoittaa, että rationaaliset teoriat ja argumentit ovat menestyneet suomalaisessa yhteiskunnallisessa ja taloudellisessa keskustelussa ja päätöksenteossa usein normatiivisia perusteita paremmin paitsi toisen maailmansodan jälkeen, myös myöhemmin (Michelsen 2001, 202–216; Kantola 2006a).

Rationalisoinnin ideologiseen voimaan 1900-luvun alkupuolella ja puolivälissä liittyi se, ettei tieteellisen liikkeenjohdon paremmuutta ja rationaalisuutta juuri kyseenalaistettu. Kuten artikkeli II osoittaa, rationalisointiaatteen tehokas toteuttaminen nähtiin kansallisena etuna sekä hallitusohjelmissa että johtamisalan lehdissä. Myöskään ammattiliitot eivät kyseenalaistaneet rationalisointia. Tosin vielä 1920–1930-luvuilla ammattiliitot suhtautuivat rationalisointiin skeptisesti ja pelkäsivät sen aiheuttavan työttömyyttä. Samaan aikaan ne kuitenkin näkivät rationalisoinnin jonkinlaisena ”vääjäämättömänä osana maailmanhistoriallista edistystä”, ja olivat valmiita ottamaan siitä irti kaiken mahdollisen hyödyn. (Kettunen 1994, 281–283; Michelsen 2001, 79–80.) 1940-luvulle tultaessa rationalisointi näyttäytyikin jo lupauksena paremmasta tulevaisuudesta myös ammattiliittojen kannanotoissa (ks. artikkeli II).

Kuvaava esimerkki rationalisoinnin ideologisesta suosiosta on Kettusen (2001, 53) analyysi Aksel Rafael Kurjen teoksen ristiriitaisesta ja torjuvasta vastaanotosta sekä Kurjen teosta koskevasta käsittelystä edus-

kunnassa vuonna 1937. Sosiaalidemokraattien kritiikki koski erityisesti Kurjen teoksen saamaa rahoitusta, koska teosta pidettiin epätieteellisenä ja propagandistisena ja siten sen ei nähty sopivan valtion rahoittamaksi. Kritiikki koski etenkin teoksen loppupuolta, jossa on filosofisia vaikutteita ja teollisen tuotantotavan kritiikkiä. Työn ja työntekijän yhteensovittamista sekä rationalisointia käsittelevä kirjan alkupuoli sen sijaan sopi kansanedustajien käsitykseen tieteestä, ja siten myös käsitykseen kansallisesta hyvästä, jota he uskoivat edistävänsä. (Kettunen 2001, 53–55, 68.)

Tapaus havainnollistaa sitä, miten tieteellisen liikkeenjohdon ja rationalisoinnin ajatukset sopivat 1930-luvun poliittiseen kulttuuriin ja yhteiskunnalliseen ilmapiiriin. Ne otettiin vastaan pikemminkin yleisenä totuutena työn ja yhteiskunnan järjestämisestä kuin vain yhtenä mahdollisena keinona muiden joukossa. Sen sijaan filosofiaan ja psykologiaan pohjautuvat ajatukset, jotka nykyisen tiedekäsityksen mukaan voidaan yhtäläillä tulkita tieteelliseksi, kohtasivat vastustusta. Suomalainen ajatusilmapiiri korosti rationaalisuutta ja teknistä tietoa työelämää koskevien päätösten pohjana. Suomessa tehokkuusajattelu perustui pitkään rationalisointiin; se nähtiin parhaana tapana vastata tuottavuuden haasteisiin. Kettusen (2001, 71) analyysi osoittaa, että muun muassa sosiaalidemokraatit osallistuivat aktiivisesti prosessiin, jossa rationalisoinnin ajatukset neutraloitiin poliittisista merkityksistä ja niistä tehtiin puhtaita ja puolueettomia. Samanlaisia ideologioita häivytyksiä on tehty toki kautta historian. Esimerkiksi 1990-luvun laman jälkeen kilpailuvaltiosta muotoiltiin Suomessa ainoa rationaalisenä pidetty ja yhteiskunnallisesti välttämättömänä nähty malli (Heiskala & Luhtakallio 2006). Monet suomalaisen talouspolitiikan tärkeät ratkaisut on määritelty yhteisen edun edellyttämiksi kansallisiksi välttämättömyyksiksi, erityisesti kriisiaikoina, kuten 1930- ja 1990-lukujen lamojen aikoina (Kantola 2006b, 177–181; Kettunen 2008, 99).

1950-luvun lopulta lähtien sotakorvausten maksamiseen ja elintason kohottamiseen perustunut yhteiskunnallinen ongelmanmäärittely alkoi muuttua. Työttömyys lisääntyi eivätkä kotimarkkinat enää riittäneet hyvinvoinnin kasvattamiseen. Suurten yritysten täytyi suuntautua entistä enemmän ulkomaille ja ottaa sen myötä myös vastaan entistä enemmän kansainvälisiä vaikutteita. Teollisuustuotannon ja teollisuustuotteiden viennin kasvun sekä kansainvälisen kilpailun ja ulkomaisen omistuksen lisääntymisen myötä syntyi 1970-luvulta lähtien yhä enemmän painei-

ta omaksua normatiiviseen retoriikkaan perustuvia johtamisoppeja. Liiketoiminnan piti muuttua nopeampiliikkeiseksi ja joustavammaksi. Näihin tavoitteisiin pääsemiseksi myös organisaatioiden, työntekijöiden ja auktoriteettisuhteiden piti muuttua. Tämä kehityskulku tuotti kysyntää normatiiviseen retoriikkaan perustuville johtamisopeille. Normatiivinen johtamisretoriikka otettiin vastaan rationaalisenä vastauksena johtamisen haasteisiin. Ristiriitä aikaisempien johtamisen ongelmanmäärittelyjen ja ratkaisujen sekä uusien johtamisoppien välillä tulee näkyväksi artikkeleissa IV.

Vaikka globalisaatio on usein nähty uutena haasteena, se sisältää katkosten lisäksi myös jatkuvuutta (Kettunen 2001, 275). Vaikka edellä esitin ongelmanmäärittelyn muuttuneen, kansallisen edun korostaminen ei ole kadonnut, vaan on läsnä vuosituhannen vaihteen taloutta ja työtä koskevassa puheessa yhtä lailla kuin toisen maailmansodan jälkeisissä rationalisointivaatimuksissa. Erityisesti 1970-luvun jälkeen kansainvälisten vertailujen perspektiivi on korostanut valtioiden taloudellista kilpailukykyä globaaleilla markkinoilla. Valtioiden yhdeksi keskeiseksi tehtäväksi on tullut houkutella ja ohjailla kansainvälisiä rahavirtoja valtion kannalta edullisella tavalla. (Kettunen 2001, 275.) Etenkin 1990-luvun lamasta lähtien Suomessa yleistyi talouden ja politiikan puhetapa, jossa markkinatalouden vaatimusten täyttämistä on tullut politiikan ja yritystoiminnan tärkein ohjenuora (Alasuutari 1996, 149; Heiskala & Luhtakallio 2006; Kantola 2006b, 267). Tämä politiikan puhetapa on myös vaikuttanut johtamista koskevaan puheeseen. 2000-luvulla kilpailuetua on etsitty innovatiivisuudesta (Seeck 2008) ja kestävyysvajeen täyttämiseen on vaadittu parempaa johtamista (Hyvä työympäristö 2010, 3; Ilkka 2013; Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011, 63, 77; Kauppinen et al. 2013, 18; Valtiovarainvaliokunta 2013). 2000-luvun alun poliittisissa kannanotoissa työntekijän viihtyvyyttä koskevat vaatimukset eivät ole enää vieraita. Kansakunnan hyvinvointiin ja taloudelliseen edistykseen vetoavat äänenpainot ja perustelut ovat kuitenkin yllättävän samanlaisia nyt ja 80 vuotta sitten.

6.4 Ihmissuhdekoulukunnan oppien kääntäminen suomalaiseen kulttuuriin ja yhteiskuntaan sopivaksi

Huolimatta vähäisestä kiinnostuksesta, harvoista promoottoreista ja hajanaisesta institutionalisoimisesta, psykologisempi johtamisote vakiintui Suomessakin. Tosin se tapahtui hitaasti ja pitkälti tieteellisen liikkeenjohdon tekniikoiden käyttöönoton rinnalla tai jopa osana tieteellistä liikkeenjohtoa siten, että työpsykologia näyttäytyi pitkään liikkeenjohdon aputieteenä (artikkeli I). Artikkelii II osoittaa, että ihmissuhdekoulukunnan oppeja myös käännettiin täällä osaksi tieteellisen liikkeenjohdon tekniikoita. Yleensä tällaista mimiikkaa tai matkimista käytetään institutionalisoimaan uusia ajatuksia verhoamalla uudet ajatukset vanhoihin, itsestäänselvyyksiksi muuttuneisiin käytäntöihin (Lawrence & Suddaby 2006). Suomessa kuitenkin ihmissuhdekoulukuntaa pikemminkin käytettiin vahvistamaan tieteellisen liikkeenjohdon asemaa. Siten ihmissuhdekoulukunnan suomalaiseksi versioksi muokkaantui ihmisläheinen, työn tuottavuutta ja työntekijöiden yhteistyökykyä korostava johtamisoppi, joka ei kyseenalaistanut insinööriosaamista ja rationaalisuuden tärkeyttä – tai jopa niiden ensisijaisuutta tuotannon järjestämisen taustalla. Ihmissuhdekoulukunnan omaksumisen prosessi oli pitkä, ja ihmissuhdekoulukunnan ajatuksiin sekoittui muita työntekijöiden asemaa korostavia aineksia. Esimerkiksi 1960- ja 1970-luvuilla työntekijöiden vaikutusmhdollisuuksia korostava ajattelu näkyi henkilöstöhallinnon kehityksessä sekä vasemmiston ja ammattiyhdistysliikkeen ajamassa yritysdemokratia-ajattelussa (Lilja 1987; Kettunen 2008, 89–91; Malinen 2008).

Rationaalista retoriikkaa ja teknisiä ratkaisuja korostavan kulttuurin lisäksi yksi keskeinen tekijä ihmissuhdekoulukunnan omaksumisen kannalta oli Suomessa todennäköisesti työmarkkinaosapuolten kollektiivisen sopimisen perinteen kehittyminen toisen maailmansodan jälkeen. Sodan jälkeen kaikesta oli pulaa, ja yleiseksi toimintatavaksi muodostui yhteistyö, jonka avulla nähtiin parhaiten selvittävän vaikeista ajoista. Esimerkiksi monissa tuon ajan hallitusohjelmien työelämää koskevissa tavoitteissa vedottiin kansakunnan etuun, ja kehoitettiin kaikkia osapuolia ponnistelemaan sen eteen. Haasteellisessa tilanteessa valtio tuli vahvasti mukaan työmarkkinoiden ja talouden toimintaan. Muutos oli merkittävä

verrattuna ammattiliittojen heikkouden ja työnantajien vahvan isäntävalan aikaan 1900-luvun alun Suomessa. (Bergholm 2005.) Vaikuttaakin siltä, että yksittäisten työpaikkojen ja johtajien rooli työelämänsuhteiden määrittelyssä jossain määrin kapeni Suomessa verrattuna esimerkiksi Yhdysvaltoihin ja Iso-Britanniaan. Kun työelämän suhteita ja työntekijöiden oikeuksia ajettiin muun muassa lainsäädännön keinoin, työntekijätäkään eivät nähneet välitöntä tarvetta ihmissuhdekoulukunnan opeille, joita työntekijät muun muassa Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa ajoivat huomattavasti aktiivisemmin.

Transnationaalisia ilmiöitä tarkasteleva historiantutkimus analysoi kansallisvaltiollisten yhteiskuntien rakentumista ylikansallisissa muutoksissa ja näiden muutosten toteutumista kansallisissa yhteiskunnissa ja kansallisten toimijoiden toimesta (Kettunen 2008; Kaisto & Pyykkönen 2010). Aikaisempi tutkimus (Seeck & Kuokkanen 2010, 327–328) on osoittanut, että Abrahamsonin (1997) kuvaamat johtamisretoriikkojen muutokset talouden pitkien aaltojen vaihtelun mukaan eivät kuvaa johtamisoppien omaksumisen historiaa Suomessa. Suomessa johtamisoppien omaksuminen näyttäisi liittyvän pikemminkin ulkomailta omaksuttuihin vaikutteisiin, jotka vielä 1900-luvun alkupuolella ja puolivälissä omakuttiin Suomessa hitaasti (Seeck & Kuokkanen 2010, 327–328; Seeck 2008). Johtamisoppien omaksumisen ja johtamisen muutoksen historia tarkastelujaksosi aikana on myös Suomen kansainvälistymisen historiaa. Aineistot osoittavat, että vaikutteita on haettu ulkomailta jo 1930-luvulla. Metalliteollisuuden johtajien näkemyksiä käsittelevä artikkeli IV osoittaa yhteentörmäyksen perinteitä korostavan johtamistavan ja uuden, kansainvälisen suuryrityksen avoimutta ja nopeita muutoksia korostavan lähestymistavan välillä. Myös aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että kansainvälisten johtamisajatusten vastaanotto, omaksuminen ja institutionalisoituminen nopeutui Suomessa 1900-luvun loppua kohti (Seeck 2008; Seeck & Kuokkanen 2010). Jo pelkästään englannin kielen käytön lisääntyminen on vaikuttanut siten, että englanninkieliset iskusanat on suomennettu nopeasti johtamismuotien osiksi tai otettu käyttöön sellaisenaan, suomentamatta.

Ihmishuhdekoulukunnan omaksuminen Suomessa muistuttaa paljon Israelin tilannetta 1950-luvulla. Israelissa tieteellinen liikkeenjohto oli kiinteä osa kansakunnan rakentamista ja uuden, vasta itsenäistyneen valtion nationalistista ideologiaa (Frenkel 2005, 287). Kuten Suomessa,

Israelissakin ammattiliitot ja muut järjestöt asettuivat kannattamaan tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita palkkojen ja elintason nousun toivossa. Israelissakin ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia omaksuttiin lähinnä tieteellisen liikkeenjohdon lisänä. (Frenkel 2005, 282.) Ihmissuhdekoulukunnan oppien kääntäminen suomalaiseen yhteiskuntaan sopiviksi näyttää liittyneen kiinteästi tieteelliseen liikkeenjohtoon. Ihmissuhdekoulukunnan opit toimivat tieteellisen liikkeenjohdon ”pehmentäjänä”. Niitä esiteltiin osana tieteellistä liikkeenjohtoa. Siten tieteellinen liikkeenjohto ja rationalisointi saatiin päivitettyä uudeksi, ajankohtaisemmaksi ja houkuttelevammaksi. Ihmissuhdekoulukunnan opeilta ei kaivattu laajempaa johtamisen reformia, sillä sodan jälkeisessä tilanteessa keskityttiin elintason kohottamiseen tieteellisen liikkeenjohdon keinoin tehostamalla tuottavuutta.

Johtamisoppien omaksumiseen liittyy myös kansainvälisen hallinnan näkökulma. Transnationaaliset verkostot vaikuttavat hallinnan rationaalisuuksien muutokseen ja yhdenmukaistumiseen myös reuna-alueilla. Yhdysvalloista peräisin olevat johtamisopit ovat vaikuttaneet monien länsimaiden johtamisen tapaan ja yhdenmukaistaneet johtamista koskevaa puhetta ja käytäntöjä – paitsi liike-elämässä, myös poliittisen päätöksenteon tasolla (Kantola & Seeck 2011). Ne ovat levittäneet hegemonista rationaalisuutta ympäri läntistä maailmaa. Yhdysvaltalaisen opin leviäminen ja sen paikalliset sovellukset eri maissa ovat osoitus kansallisen ja globaalin hallinnan limittymisestä. (Kantola 2010.) Tämä näkyy erityisen selvästi metalliteollisuuden suuryrityksiä koskevissa tuloksissa. Vaikka suomalaisissa metalliteollisuuden yrityksissä vallitsi rationaalista retoriikkaa korostava organisaatiokulttuuri, normatiivinen johtamisretoriikka tuotiin yrityksiin vastarinnasta huolimatta. Vaikuttaa siltä, että yksittäiset yritykset eivät voi vastustaa globaalia muutosta, jos haluavat toimia kansainvälisillä markkinoilla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET: VÄLINPITÄMÄTTÖMYYDESTÄ JA VASTARINNASTA VAKIINTUMISEEN

Tässä luvussa tiivistän väitöskirjani tärkeimmät tulokset ja tieteellisen kontribuution sekä tarkastelen tutkimuksen rajoituksia ja ehdotan jatko-tutkimuksen aiheita. Tutkimus tarkentaa aikaisempaa tietoa suomalaisen työelämän muutoksesta ja erityisesti kansainvälisten johtamisvirtausten merkityksestä muutoksessa piirtämällä kuvan suomalaisen johtamisen muutoksesta 80 vuoden ajalta normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien näkökulmasta.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ihmissuhdekoulukunnan ajatukset omaksuttiin Suomessa hitaasti kansallisena versiona. Suomessa ihmissuhdekoulukunnan omaksumiseen vaikuttaneita, nimenomaan suomalaisen toimintaympäristöön ja kulttuuriin liittyviä tekijöitä olivat vahva rationaalisen johtamisretoriikan korostaminen muun muassa insinöörien vahvan aseman vuoksi sekä institutionaalinen ympäristö, joka etenkin toisen maailmansodan jälkeen korosti kollektiivista sopimista yksittäisten johtajien päätäntävällän sijasta. Lisäksi rationalisoinnin kannattajat esittelivät Suomessa ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia ja tekniikoita usein osana rationalisointia.

Tutkimus osoittaa, että 1900-luvun alkupuolella suomalaiseen johtamiskeskusteluun omaksuttiin lähinnä rationaaliseen retoriikkaan perustuvia johtamisajatuksia, kun taas 1900-luvun lopulla normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisajatuksivat vakiintuivat merkittäväksi osaksi johtamista ja työntekijöitä koskevaa julkista keskustelua. Normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit löysivät tuolloin tiensä jopa traditioita arvostaviin, konservatiivisiin yrityksiin. Vaikuttaa siltä, että normatiiv-

7 JOHTOPÄÄTÖKSET: VÄLINPITÄMÄTTÖMYYDESTÄ JA VASTARINNASTA VAKIINTUMISEEN

vista johtamisretoriikkaa alettiin pitää 1900-luvun lopun liike-elämässä ja työelämässä tuottavuutta parantavana ja rationaalisena vaihtoehtona johtamisen haasteisiin. Muuttuvassa työelämässä tarvittiin uudenlaisia taitoja, joita juuri ihmissuhdekoulukunta ja organisaatiokulttuuriteoriat autoivat kanavoimaan organisaatioiden käyttöön. Myös liike-elämän kansainvälistyminen, ulkomailta tulleet liikkeenjohtamisen vaikutteet ja kansainvälisen kilpailun vaatimukset vaikuttivat ihmissuhdekoulukunnan ja organisaatiokulttuuriteorioiden kysynnän lisääntymiseen suomalaisissa suuryrityksissä. Tutkimus osoittaa myös, että suomalaiset suuryritykset menettivät 1900-luvun aikana mahdollisuuksiaan toimia kansallisessa kehyksessä organisaation sisäisten asioiden, kuten johtamiskäytäntöjen suhteen. Vuosisadan loppuun tultaessa johtaminen oli sovitettava ulkoisiin, kansainvälisen kilpailun ja monikansallisen omistajapohjan asettamiin vaatimuksiin.

Erityisesti ihmissuhdekoulukunnan omaksuminen Suomessa on ollut monikerroksinen ja hidas prosessi. Sen aikana alkuperäisiin ihmissuhdekoulukunnan ajatuksiin sekoittui muitakin aineksia. Yhteiskunnallinen tilanne, elinkeinorakenne ja tuotannon järjestämisen vaatimukset olivat erilaisia 1930–1940-lukujen Suomessa ja 1920-luvun Yhdysvalloissa, missä ajatukset alun perin syntyivät. Siten ihmissuhdekoulukunnan suomalaiseen ympäristöön käännetty versio ei vastannut enää täysin Yhdysvalloissa kehitettyä johtamisoppia. Organisaatiokulttuuriteorioiden omaksuminen Suomessa näyttää sen sijaan olleen jonkin verran suoraviivaisempi prosessi, jonka myötä uuden johtamisteorian ajatuksia omaksuttiin suomalaiseen johtamiskeskusteluun suhteellisen nopeasti (ks. myös Kuokkanen 2014, 102).

7 JOHTOPÄÄTÖKSET: VÄLINPITÄMÄTTÖMYDESTÄ JA VASTARINNASTA VAKIINTUMISEEN

Taulukko 5. Normatiivisen johtamisretoriikan omaksumisen vaiheet ja toimijat Suomessa

Vaihe	Vuosi- kymmenet	Toimijat
Tunnistamisen vaihe	1930–1949	Yksittäiset käyttäytymistieteilijät ja psykologit käänsivät ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia suomalaisen ympäristöön sopiviksi ja suurten yritysten henkilöstö- ja viestintäosastojen työntekijät käyttivät niitä mm. yhteisöllisyyden rakentamiseen.
Institutionalisoitumisen vaihe	1950–1989	Johtamisen tutkijat, soveltajat ja suunnittelijat monilla eri tieteenaloilla sekä tutkimuslaitokset, korkeakoulut, yksityiset johtamiskoulutusta tarjoavat oppilaitokset ja työnantajajärjestöt ottivat normatiivisen johtamisretoriikan käyttöön ja kehittivät sitä eteenpäin.
Vakiintuneisuuden vaihe	1990–2009	Lähes kaikki työelämän ja työntekijöiden määrittämiseen osallistuvat toimijat työnantajista virkamiehiin ja politikkoihin olivat omaksuneet normatiivisen johtamisretoriikan ja käyttivät sitä kannanotoissaan ja keskusteluissa.

Vaikka johtamisoppien omaksumista jaksottamalla on vaarana yksinkertaistaa ilmiötä liikaa, voinee normatiivisen johtamisretoriikan omaksumisen päälinjat tiivistää kolmeen vaiheeseen: 1) Ensimmäistä vaihetta, 1930–1940-lukuja voisi kutsua normatiivisen johtamisretoriikan *tunnistamisen vaiheeksi*. Silloin normatiivisen johtamisretoriikan potentiaalin tunnistivat lähinnä muutamat yksittäiset, ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia esitelleet käyttäytymistieteilijät ja psykologit sekä suurten, patruunavetoisten yritysten henkilöstö- ja viestintäosastojen työntekijät, jotka käyttivät normatiivista johtamisretoriikkaa organisaatioiden yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Johtamisalan ammattilaisten ja asiantuntijoiden enemmistö suhtautui oppeihin edelleen varsin välinpitämättömästi, eivätkä ne herättäneet juurikaan kiinnostusta tilanteessa, jossa rationalisointiaatteen asema oli hegemoninen. 2) Toinen vaihe 1950-luvulta 1980-luvulle oli jonkinlainen *institutionalisoitumisen vaihe*,

7 JOHTOPÄÄTÖKSET: VÄLINPITÄMÄTTÖMYYDESTÄ JA VASTARINNASTA VAKIINTUMISEEN

jolloin perustettiin yhteiskuntatieteellistä ja psykologista työelämän-tutkimusta harjoittavia tutkimuslaitoksia. Normatiiviseen retoriikkaan perustuvat ajatukset vakiintuivat vähitellen osaksi johtamista koskevia puhetapoja. Myös vuorovaikutuksen ja demokraattisen päätöksenteon menetelmät institutionalisoituvat hiljalleen suomalaiseen työelämään 1960–1970-luvuilla. Institutionalisoitumisen vaiheessa esiintyi kuitenkin edelleen myös vastarintaa normatiiviseen retoriikkaan perustuvia oppeja kohtaan, ainakin perinteitä arvostavissa ja maskuliinisuutta korostavissa organisaatiokulttuureissa. 3) Kolmannessa, 1990-luvun alussa alkaneessa *vakiintuneisuuden vaiheessa* normatiiviseen retoriikkaan perustuvat johtamisopit olivat vakiintuneet työelämää koskeviin julkisiin keskusteluihin. Toisin sanoen ne olivat muuttuneet suomalaista työelämää läpileikkäviksi itsestäänselvyyksiksi. Ne myös kuvastuivat työntekijöille asetetuissa odotuksissa ja ihanteissa. Normatiivisen johtamisretoriikan potentiaali työntekijöiden henkisten ja sosiaalisten ominaisuuksien käyttöön saamisessa ja tuottavuuden lisäämisessä tunnistettiin kaikilla työelämän tasoilla.

Tulokset osoittavat, että johtamisoppien omaksuminen tapahtuu useilla tasoilla yhtä aikaa ja eri tahtiin. Johtamisopeilla on erilaisia rooleja eri teollisuudenaloilla, organisaatioiden eri tasoilla ja myös julkisen keskustelun eri puheavaruuksissa. Joidenkin johtamisoppien vakiinnuttaminen ei välttämättä onnistu jollakin teollisuuden alalla, jos alalla vallitsee hyvin erilaiset arvot, erilaiset oletukset tehokkuudesta ja ongelmanmäärittelystä kuin mitä johtamisoppi tarjoaa. Jollakin toisella alalla samat opit voivat sen sijaan vaikuttaa hyödyllisemmiltä ja ymmärrettävämiltä tai helpommin sovellettavilta. Siten johtamisoppien omaksuminen on monikerroksinen prosessi, jossa oppeja eri tasoilla torjutaan, omaksutaan, hyödynnetään ja käännetään sen mukaan, nähdäänkö ne hyödyllisenä kullakin alalla tai työelämän tasolla.

Historialliset tapahtumat, kuten Suomessa toisesta maailmansodasta toipuminen, voivat saada tietyn johtamisopin vaikuttamaan epärelevantilta tai tarpeettomalta tietyllä hetkellä. Suomessa työntekijän henkisten ja sosiaalisten resurssien hallinta alettiin nähdä hyödyllisinä vasta, kun tietty materiaalisin hyvinvoinnin taso oli saavutettu ja elinkeinorakenne muuttui palveluvaltaisemmaksi. Tämäkin tutkimus osoittaa, että ulkomaiset johtamisopit vaikuttivat johtamista ja työntekijää koskevien käsitysten muotoutumiseen Suomessa, vaikkei niiden vaikutusta voidakaan erottaa muista yhteiskunnassa, elinkeinorakenteessa ja työssä

7 JOHTOPÄÄTÖKSET: VÄLINPITÄMÄTTÖMYYDESTÄ JA VASTARINNASTA VAKIINTUMISEEN

tapahtuneista muutoksista. Työntekijän ominaisuudet alettiin 1900-luvun lopulla nähdä huomattavasti laajemmin kuin 1900-luvun alussa, mutta samalla odotukset ja vaatimukset työntekijyydelle kasvoivat merkittävästi (ks. myös Väänänen & Turtiainen 2014).

Useiden erilaisten aineistojen käyttäminen paljastaa rinnakkaiset ja eri tavalla etenevät johtamisoppien omaksumisen ja kääntämisen prosessit. Tämän tutkimuksen alkuperäisartikkeleissa käytimme aineistoina muun muassa työpaikkailmoituksia ja henkilöstölehtiä, joita on hyödynnetty aikaisemmassa tutkimuksessa yllättävän vähän, vaikka ne tarjoavat hedelmällistä tutkimusaineistoa työelämäntutkimukseen. Työpaikkailmoitukset avaavat näkökulman työelämän ihanteisiin, joita organisaatiot tavoittelevat uusia työntekijöitä rekrytoidessaan. Henkilöstölehdet puolestaan tarjoavat näkymän organisaatioiden sisäiseen maailmaan. Vaikka henkilöstölehdet pyrkivät esittämään organisaatiot ongelmattomampina ja työpaikkailmoitukset taas ihan-teellisempina kuin organisaatiot todellisuudessa ovat, organisaation imagoa kohentaessaan nämä aineistot tulevat kertoneeksi organisaatioissa vallitsevista arvostuksista ja normeista; siitä, mitä asioita organisaatioissa halutaan vaalia.

Tutkimusasetelmaan liittyy myös rajoituksia. Ensimmäkin johtamisparadigmoja ja normatiivista ja rationaalista johtamisretoriikkaa korostava tutkimusasetelma jättää huomiotta joitakin johtamisen muutoksen aspekteja. Paradigmojen jaottelu ei tee täysin oikeutta johtamisen historiallisen muutoksen hienosyisille prosesseille, vaikka toisaalta auttaa kiinnittämään huomioita tiettyihin johtamisoppeihin sisältyviin ideologisiin painotuksiin. Toiseksi, hallintavaltaa tarkastelevat tutkimukset korostavat vallan yhteiskunnallisia rakenteita yksilöiden toiminnan kustannuksella (Kaisto & Pyykkönen 2010). Myös tämä tutkimus on tarkastellut johtamisen ja johtamispuheen muutosta johtajien ja muiden johtamiskäytäntöjen muotoiluun osallistuneiden ammattilaisten näkökulmasta. Onkin tärkeää muistaa, että työntekijät eivät ole vain passiivisia vallankäytön kohteita, vaan aktiivisia toimijoita, jotka kehittävät erilaisia vastarinnan muotoja haastaakseen haitallisina pitämiään rakenteita (Räsänen & Trux 2012, 145–155). Kolmas tutkimuksen rajoitus on se, että ammattiyhdistysliikkeen merkityksen tarkastelu jäi tässä tutkimuksessa vähäiseksi. Tarkempi ammattiyhdistysliikkeen toimijoiden analyysi olisi todennäköisesti paljastanut kiinnostavia jännitteitä eri toimijoiden

7 JOHTOPÄÄTÖKSET: VÄLINPITÄMÄTTÖMYYDESTÄ JA VASTARINNASTA VAKIINTUMISEEN

näkemyksissä ihmissuhdekoulukunnan ajatusten tarpeellisuudesta tai hyödyllisyydestä. Lisäksi johtamisoppien ajatusten ja käytäntöjen omaksumisen tarkastelu organisaatiossa jäi tässä tutkimuksessa kahden, joskin suomalaisen työelämän historian kannalta merkittävän teollisuudenalan varaan.

Jatkossa olisikin mielenkiintoista tarkastella, näkyivätkö normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien ajatukset selvemmin tai aikaisemmin jollakin toisella alalla ja suhtauduttiinko niihin toisella tavalla kuin raskaan teollisuuden yrityksissä. Tätä varten johtamisoppien kääntämistä ja omaksumista voisi tarkastella esimerkiksi palvelutai hoitoaloilla. Myös ammattiliittojen ja kollektiivisen sopimisen perinteen vaikutuksia johtamistapojen muotoutumiselle Suomessa olisi kiinnostavaa tarkastella yksityiskohtaisemmin. Edelleen tutkimusasetelman kääntäminen työntekijöiden kokemusten suuntaan avaisi varmasti normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien omaksumisesta uusia puolia. Esimerkiksi Kortteisen (1992) ja Siltalan (2007) tutkimukset tarjoavat melko lohduttoman kuvan työntekijöiden kamppailusta työelämän muutoksissa 1900-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa. Historiallisten dokumenttien ja elämäkerta-aineistojen avulla olisi mahdollista paneutua työntekijöiden johtamista koskeviin kokemuksiin myös huomattavasti kauemmas historiaan kuin haastattelujen avulla on mahdollista.

Johtamisparadigmat ovat hedelmällinen näkökulma tarkastella paitsi johtamisen, myös työelämän muutosta. Niiden avulla on mahdollista tarkastella ideologisia elementtejä paitsi työelämässä, myös laajemmin yhteiskunnassa. Työelämään omaksutut puhuvat ja käytännöt tekevät näkyväksi sen, mitä yhteiskunnassa arvostetaan. Rationaalisen ideologian korostamisesta huolimatta elinkeinorakenteen, ammattien ja työelämän muutos on yhtäältä luonut Suomessakin tarvetta omaksua normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien ajatuksia johtamista koskeviin keskusteluihin ja työpaikkojen käytäntöihin.

Toisaalta normatiiviseen retoriikkaan perustuvien johtamisoppien käyttöönotto on edistänyt ja vauhdittanut työelämää ja työntekijöitä koskevien käsitysten muutosta. Vaikka ulkomaiset johtamisopit ovat vaikuttaneet suomalaisen johtamisen muotoutumiseen Suomessa ja siten vahvistaneet Yhdysvalloissa tuotetun tiedon kansainvälisesti hegemonista asemaa, ulkomaisia oppeja on torjuttu tai ne on muokattu suomalaisiksi

7 JOHTOPÄÄTÖKSET: VÄLINPITÄMÄTTÖMYYDESTÄ JA VASTARINNASTA VAKIINTUMISEEN

versioiksi, jotka ovat säilyttäneet kansallisia erityispiirteitään talouselämän yllirajaistumisesta huolimatta. Suomalaiset työelämän toimijat ovat jättäneet Suomeen omaksuttuihin johtamisoppeihin jälkensä oppien kääntämis- ja muokkausprosessien kuluessa.

Kansainvälisten suuryritysten globalisoituminen on 2000-luvulle tultaessa joissakin tapauksissa tarkoittanut sitä, ettei ”suomalaista” johtamista enää sanan varsinaisessa mielessä ole. Johtamista koskeva päätöksenteko on liukunut yksittäisten johtajien käsistä monikansallisiin pääkonttoreihin, joissa seurataan herkästi johtamisen kansainvälisiä trendejä. Johtaminen onkin ollut yksi merkittävä suomalaisen yhteiskunnan kansainvälistymisen kenttä. Johtamisen muutos on ollut myös osa työelämän ja koko suomalaisen yhteiskunnan modernisaatiota. Johtaminen ei ole ainoastaan heijastanut työelämän modernisaatiota ja sen aiheuttamia muutoksia, vaan yksi tärkeä areena, jolla modernia yhteiskuntaa Suomessa on tuotettu.

LÄHTEET

Tieteelliset lähteet

- Abrahamson, Eric (1991). Managerial fads and fashions. The diffusion and rejection of innovations. *The Academy of Management Review* 16(3), 586–612.
- Abrahamson, Eric (1996). Management fashion. *Academy of Management Review* 21(1), 254–285.
- Abrahamson, Eric (1997). The emergence and prevalence of employee management rhetorics. The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal* 40(3), 491–533.
- Abrahamson, Eric & Fairchild, Gregory (1999). Management fashion. Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly* 44(4), 708–744.
- Aho, Jouko (1993). *Sieluun piirretty viiva. Psykologisia perinteitä suomenmielisestä sielutieteestä kokeelliseen kasvatustoppiin*. Oulu: Kustannus Pohjoinen.
- Alasuutari, Pertti (1996). *Toinen tasavalta. Suomi 1945–1994*. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, Pertti (2009). The domestication of worldwide policy models. *Ethnologia Europaea* 39(1), 66–71.
- Allardt, Erik (1992). Positivismi sosiologiassa ja yhteiskuntatieteissä. Teoksessa Risto Alapuro, Matti Alestalo & Elina Haavio-Mannila (toim.), *Suomalaisen sosiologian historia*, 201–240. Helsinki: WSOY.
- Alvesson, Mats & Kärreman, Dan (2000). Taking the linguistic turn in organizational research. Challenges, responses, consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science* 36(2), 136–158.
- Anttila, Anu-Hanna (2005). *Loma tehtaan varjossa: Teollisuustyöväestön loma- ja vapaa-ajan moraalisaattele Suomessa 1930–1960-luvuilla*. Helsinki: SKS.
- Atkinson, Paul & Delamont, Sara (2005). Analytical Perspectives. Teoksessa Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (toim.) *The Sage Handbook of Qualitative Research, Third Edition*, 821–840. London: Sage.
- Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly* 37(3), 363–399.

- Bell, Daniel (1947). Adjusting men to machines. Social scientists explore the world of the factory. *Commentary* 3, 79–88.
- Bendix, Reinhard (1956). *Work and Authority in Industry. Managerial Ideologies in the Course of Industrialization*. New York: John Wiley.
- Bennett, Roger (2002). Employers' demands for personal transferable skills in graduates. A content analysis of 1000 job advertisements and an associated empirical study. *Journal of Vocational Education and Training* 54(4), 457–475.
- Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Bergholm, Tapio (2005). *Sopimusyhteiskunnan synty. Työehtosopimusten läpimurrosta yleislakioon*. SAK 1944–1956. Helsinki: Otava.
- Birkinshaw, Julian, Hamel, Gary & Mol, Michael J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review* 33(4), 825–845.
- Boltanski, Luc & Chiapello, Eve (2005). *The New Spirit of Capitalism*. New York: Verso.
- Brandes, Stuart D. (1970). *American Welfare Capitalism, 1880–1940*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bruce, Kyle & Nyland, Chris (2011). Elton Mayo and the deification of Human Relations. *Organization Studies* 32(3), 383–405.
- Burawoy, Michael (1979). *Manufacturing Consent. Changes in the Labour Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Burke, Peter (1992). *History and Social Theory*. Cambridge: Polity Press.
- Burns, Nancy & Grove, Susan K. (1997). *The Practice of Nursing Research: Conduct, Critique and Utilization, 3rd edition*. Philadelphia: Saunders.
- Carew, Anthony (1987). *Labour under the Marshall Plan. Politics of Productivity and the Marketing of Management Science*. Manchester: Manchester University Press.
- Carson, Paula Phillips, Lanier, Patricia A., Carson, Kerry David & Guidry, Brandi N. (2000). Clearing path through the management fashion jungle. Some preliminary trailblazing. *Academy of Management Journal* 43(6), 1143–1158.
- Casey, Catherine (1995). *Work, Self and Society. After Industrialism*. London: Routledge.
- Collins, David (2000). *Management Fads and Buzzwords. Critical-Practical Perspectives*. London: Routledge.
- Courpasson, David (2000). Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies. *Organization Studies* 21(1), 141–163.
- Czarniawska, Barbara (2002). *A Tale of Three Cities. Or the Glocalization of City Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, Barbara (2008). *A Theory of Organizing*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward (1996). Travels of ideas. Teoksessa Barbara Czarniawska & Guje Sevón (toim.), *Translating Organizational Change*, 13–48. Berliini: Walter de Gruyter.

LÄHTEET

- Czarniawska-Joerges, Barbara & Sevón, Guje (1996). *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Dean, Mitchell (1998). Questions of Method. Teoksessa Irving Velody & Robin Williams (toim.), *The Politics of Constructionism*, 182–199. London: Sage.
- Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (2005). Teoksessa Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (toim.), *The Sage Handbook of Qualitative Research, Third Edition*, 1–32. London: Sage.
- Dreyfus, Hubert L. & Rabinow, Paul (1983). *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics. Second Edition with an Afterword by and an Interview with Michel Foucault*. Chicago: University of Chicago Press.
- Duriau, Vincent J., Reger, Rhonda K. & Pfarrer, Michael D. (2007). A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies. *Organizational Research Methods* 10(1), 5–34.
- Durkheim, Émile (1893/1990). *Sosiaalisesta työnjaosta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Edwards, Richard (1979). *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books.
- Engwall, Lars & Kipping, Matthias (2004). Introduction. The dissemination of management knowledge. *Management Learning* 35(3), 245–253.
- Eskola, Antti (1992). Sosiologian uudistuminen 1950-luvulla. Teoksessa Risto Alapuro, Matti Alestalo & Elina Haavio-Mannila (toim.), *Suomalaisen sosiologian historia*, 241–285. Helsinki: WSOY.
- Eteläpelto, Anneli (1979). Työelämään sovelletun psykologian alkuvaiheet Suomessa. *Psykologia* 14(2), 4–14.
- Fellman, Susanna (2007). From consolidation to competition. The development of modern management education in Finland, 1958–2000. *Nordiske Organisationsstudier* 9(3), 5–38.
- Fellman, Susanna (2010). Enforcing and re-enforcing trust. Employers, managers and upper-white-collar employees in Finnish manufacturing companies, 1920–1980. *Business History* 52(5), 779–811.
- Flick, Uwe (2002). *An Introduction to Qualitative Research, Second Edition*. London: Sage.
- Fontana, Andrea & Frey, James H. (2005). The interview. From neutral stance to political involvement. Teoksessa Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (toim.), *The Sage Handbook of Qualitative Research, Third Edition*, 695–728. London: Sage.
- Foucault, Michel (1980). Two lectures. Teoksessa Colin Gordon (toim.), *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972–1977 by Michel Foucault*, 78–108. Brighton: Harvester Press.
- Foucault, Michel (1982). The subject and power. Teoksessa Hubert L. Dreyfus & Paul Rabinow (toim.), *Michel Foucault. Beyond Structuralism and Hermeneutics*, 208–226. Brighton: Harvester Press.
- Frenkel, Michal (2005). The politics of translation. How state-level political relations affect the cross-national travel of management ideas. *Organization* 12(2), 275–301.
- Giddens, Anthony (1991). *Modernity and Self-Identity*. Oxford: Polity Press.

LÄHTEET

- Gillespie, Richard (1991). *Manufacturing Knowledge. A History of the Hawthorne Experiments*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Guillén, Mauro F. (1994). *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Haapala, Pertti (1989). *Sosiaalibistoria. Jobdatus tutkimukseen*. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura.
- Heikkinen, Sakari & Hoffman, Kai (1982). Teollisuus ja käsityö. Teoksessa Jorma Ahvenainen, Erkki Pihkala & Viljo Rasila (toim.), *Suomen taloushistoria 2: Teollistuva Suomi*. Helsinki: Tammi.
- Heiskala, Risto & Luhtakallio, Eeva (toim.) (2006). *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?*, 156–178. Helsinki: Gaudeamus.
- Helfen, Markus & Sydow, Jörg (2013). Negotiating as institutional work. The case of labour standards and international framework agreements. *Organization Studies* 34(8), 1073–1098.
- Hirsch, Paul M. & De Soucey, Michaela (2006). Organizational restructuring and its consequences. Rhetorical and structural. *Annual Review of Sociology* 32, 171–189.
- Huhtala, Hannele & Laakso, Aino (2006). Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan. *Hallinnon tutkimus* 25(4), 4–18.
- Huhtala, Hannele & Laakso, Aino (2007). Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin. Mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jouluaikakauslehdissä? *Hallinnon tutkimus* 26(2), 13–32.
- Hyrkkänen, Markku (2002). *Aatehistorian mieli*. Tampere: Vastapaino.
- Jespersen, Peter K. & Wrede, Sirpa (2009). The changing autonomy of the Nordic medical professions. Teoksessa Jon Magnussen, Karsten Vrangbæk & Richard B. Saltman (toim.), *Nordic Health Care Systems. Recent Reforms and Current Policy Challenges*, 151–179. Berkshire: Open University Press.
- Julkunen, Raija (2008). Uuden työn paradoksit. *Keskustelija 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Järvensivu, Anu (2010). Tapaus työelämä – ja voiko sitä muuttaa. Tampere: Tampere University Press.
- Kaisto, Jani & Pyykkönen, Miikka (2010). Johdanto. Hallinnan analytiikan suuntaviivoja. Teoksessa Jani Kaisto & Miikka Pyykkönen (toim.), *Hallintavalta. Sosiaalisen, politiikan ja talouden kysymyksiä*, 7–24. Helsinki: Gaudeamus.
- Kalela, Jorma (2012). *Making History. The Historian and Uses of the Past*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kantola, Anu (2006a). Suomea trimmaamassa. Suomalaisen kilpailuvallion sanastot. Teoksessa Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio (toim.), *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?*, 156–178. Helsinki: Gaudeamus.
- Kantola, Anu (2006b). *Markkinakuri ja managerivalta. Poliittinen hallinta Suomen 1990-luvun talouskriisissä*. Helsinki: Loki-Kirjat.
- Kantola, Anu (2010). Kilpailukyky politiikan valtastrategiana. Teoksessa Jani Kaisto & Miikka Pyykkönen (toim.), *Hallintavalta. Sosiaalisen, politiikan ja talouden kysymyksiä*, 97–118. Helsinki: Gaudeamus.

LÄHTEET

- Kantola, Anu & Seeck, Hannele (2011). Dissemination of management into politics: Michael Porter and the political uses of management consulting. *Management Learning* 42(1), 25–47.
- Karonen, Petri (2004). *Patruunat ja poliitikot. Yritysjohdajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600–1920*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Kauppinen, Timo, Mattila-Holappa, Pauliina, Perkiö-Mäkelä, Merja, Saalo, Anja, Toikkanen, Jouni, Tuomivaara, Seppo, Uuksulainen, Sanni, Viluksela, Marja & Virtanen, Simo (toim.) (2013). *Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kettunen, Pauli (1990). Taylorismin tulo Suomeen. Teoksessa Matti Peltonen (toim.), *Arki ja murros. Tutkielmia keisariajan lopun Suomesta*, 361–397. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura.
- Kettunen, Pauli (1994). *Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa*. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura.
- Kettunen, Pauli (1997). *Työjärjestys. Tutkielmia työn ja tiedon poliittisesta historiasta*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Kettunen, Pauli (2001). *Kansallinen työ. Suomalaisen suorituskyvyn vaalimisesta*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kettunen, Pauli (2008). *Globalisaatio ja kansallinen me. Kansallisen katseen historiallinen kritiikki*. Tampere: Vastapaino.
- Kieser, Alfred (1994). Why organisation theory needs historical analysis. And how this should be performed. *Organization Science* 5(4), 608–620.
- Kipping, Matthias (1997). Consultancies, institutions and the diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s. *Business History* 39(4), 67–83.
- Kortteinen, Matti (1992). *Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona*. Helsinki: Hanki ja jää.
- Kuokkanen, Anna (2014). Johtamisoppaiden työntekijäihanne. Kuuliaisesta koneen osasta sitoutuneeksi tiimityöläiseksi. Teoksessa Ari Väänänen & Jussi Turtiainen (toim.), *Suomalainen työntekijäisyys 1945–2013*, 84–118. Tampere: Vastapaino.
- Kuokkanen, Anna & Alvesalo-Kuusi, Anne (2014). Työn elektroninen valvonta osana työntekijän hallinnan jatkumoa ja turvallistamista. *Oikeus* 43(1), 30–49.
- Kuhn, Thomas S. (1962/1970). *The Structure of Scientific Revolutions, Second Edition, Enlarged*. Chicago: Chicago University Press.
- Kuisma, Markku (1985). *Outokumpu 1910–1985. Kuparikaivoksesta suuryhtiöksi*. Helsinki: Outokumpu.
- Lawrence, Thomas B. & Suddaby, Roy (2006). Institutions and institutional work. Teoksessa Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence, & Walter R. Nord (toim.), *Handbook of Organization Studies, 2nd edition*, 215–254. London: Sage.
- Letscher, Martin G. (1994). How to tell fads from trends. *American Demographics* 16(12), 38–45.
- Lilja, Kari (1979). Työelämän tutkimuksen kehityspiirteitä Suomessa. *Tiede ja edistys* 4(1), 19–25.

LÄHTEET

- Lilja, Kari (1987). Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspurteita Suomessa. *Hallinnon tutkimus* 6(3), 185–194.
- Locke, Edwin A. (1982). The ideas of Frederick W. Taylor. An evaluation. *Academy of Management Review* 7(1), 14–24.
- Malinen, Antti (2007). Työmiesten ja perheenemäntien väsymyksestä käyty keskustelu 1920–1940-luvuilla. *Historiallinen aikakauskirja* 105(2), 180–190.
- Malinen, Antti (2008.) Työelämän toteutumaton murroskohta? Tarkastelussa 1960- ja 1970-lukujen yrittäjädemokratiaviisiot. *Työelämän tutkimus* 6(1), 82–93.
- Maxwell, Joseph A. (2012). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. London: Sage.
- Mertanen, Tomi (2004). *Kahdenoista markan kapina. Vuoden 1956 yleislakko Suomessa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Meyer, John W., Boli, John, Thomas, George M. & Ramirez, Francisco O. (1997). World society and the nation state. *American Journal of Sociology* 103(1), 144–181.
- Meyer, John W. & Scott, W. Richard (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government. Teoksessa John W. Meyer & W. Richard Scott (toim.), *Organizational Environments. Ritual and Rationality*, 199–215. Beverly Hills: Sage.
- Michelsen, Karl-Erik (1999). *Vuodes sääty. Insinöörit suomalaisessa yhteiskunnassa*, Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto & Suomen Historiallinen Seura.
- Michelsen, Karl-Erik (2001). *Työ, tuottavuus, tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa*. Helsinki: Rationalisoinnin seniorikilta ry.
- Miller, Peter & Rose, Nikolas (2010). *Miten meitä hallitaan*. Tampere: Vastapaino.
- Morgan, Gareth (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- O'Connor, Ellen (1999). Minding the workers. The meaning of 'Human' and 'Human Relations' in Elton Mayo. *Organization* 6(2), 223–246.
- O'Malley, Pat (2004). *Risk, Uncertainty and Government*. London: Glasshouse Press.
- Peltonen, Tuomo (2012). Kohti johtamisen käsitehistoriaa Suomessa: 1950-luvun oppikirjojen kieli. *Hallinnon tutkimus* 31(4), 277–293.
- Perkmann, Markus & Spicer, André (2006). How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations* 61(6), 811–844.
- Perrow, Charles (1986). *Complex Organizations. A Critical Essay*. New York: Random House.
- Peräkylä, Anssi (2005). Analyzing talk and text. Teoksessa Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (toim.) *The Sage Handbook of Qualitative Research, Third Edition*, 869–886. London: Sage.
- Richardson, Laurel & St. Pierre, Elizabeth Adams (2005). Writing. A method of inquiry. Teoksessa Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (toim.), *The Sage Handbook of Qualitative Research, Third Edition*, 959–978. London: Sage.
- Riihonen, Eero, Makkonen, Mikko & Vilkkumaa, Ilpo (2002). *Hullun työn tauti. Lukemisto tulevan työhyvinvointikeskustelun pohjaksi*. Tampere: Vastapaino.

LÄHTEET

- Ritzer, George (2000). *The McDonaldization of Society*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Robertson, Roland (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity. Teoksessa Mike Featherstone, Scott Lash & Roland Robertson (toim.), *Global Modernities*, 25–44. London: Sage
- Roethlisberger, Frits J. (1968). *Man-in-Organization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, Nikolas (1999). *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self, Second edition*. London: Free Association Books.
- Rudin, Bradley (1972). Industrial betterment and scientific management as social control, 1980–1920. *Berkeley Journal of Sociology* 17, 59–77.
- Ruonavaara, Hannu (1995). Teoria ja historia. Keskustelua historiallisen sosiologian dilemmasta. *Sosiologia* 32(4), 253–262.
- Räsänen, Keijo & Trux, Marja-Liisa (2012). *Työkirja. Ammattilaisen paluu*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Scott, W. Richard (2001). *Institutions and Organizations, Second Edition*. London: Sage.
- Seeck, Hannele (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Seeck, Hannele & Eräkivi, Ossi (2008). Rationaalista vai normatiivista ideologiaa? Johtamisoppien käyttö vuosikatsauspuheessa Suomen perusteellisuudessa 1980–2005. *Hallinnon tutkimus* 27(2), 13–35.
- Seeck, Hannele & Järvelä, Simo (2007). Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnohtokoulutuksen osana 1910–1950. *Työelämän tutkimus* 5(3), 251–259.
- Seeck, Hannele & Kuokkanen, Anna (2007). Ihmissuhdekoulukunta. Sen synty, sisältö ja perintö. *Työelämän tutkimus* 5(2), 118–137.
- Seeck, Hannele & Kuokkanen, Anna (2010). Management paradigms in Finnish journals and literature between 1921 and 2006. *Business History* 52(2), 306–336.
- Seeck, Hannele & Laakso, Aino (2010a). Adoption of managerial ideologies in Finnish academic management education 1960–2007. *Organization and Management History* 5(1), 37–64.
- Seeck, Hannele & Laakso, Aino (2010b). The adoption of management paradigms in Finnish management research 1937–2007. *Journal of Management History* 16(2), 174–194.
- Sennett, Richard (1998). *The Corrosion of Character. The Consequences of Work in the New Capitalism*. New York: W.W. Norton.
- Siltala, Juha (2007). *Työelämän hyvinvoinnin lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun, uudistettu laitos*. Helsinki: Otava.
- Spell, Chester S. (1999). Where do management fashions come from, and how long do they stay? *Journal of Management History* 5(6), 334–348.
- Stolte-Heiskanen, Veronica (1992). Sosiologia vakiintuneena tieteenä. Teoksessa Risto Alapuro, Matti Alestalo & Elina Haavio-Mannila (toim.), *Suomalaisen sosiologian historia*, 287–329. Helsinki: WSOY.

LÄHTEET

- Sturdy, Andrew (2004). The adoption of management ideas and practices. Theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning* 35(2), 155–177.
- Suchman, Mark (1995). Managing legitimacy. Strategic and institutional approaches. *Academy on Management Review* 20(3), 571–610.
- Taylor, Frederick (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: W. W. Norton.
- Tilastokeskus (1989). *Ammattiluokitus 1997. Liite 1. Hakemisto* (Käsikirjoja 14). Helsinki: Tilastokeskus.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus.
- Üsdiken, Behlul (2004). Exporting managerial knowledge to the outpost. Penetration of Human Relations into Turkish Academia, 1950–1965. *Management Learning* 35(3), 255–270.
- Vikström, Lotta (2010). Identifying dissonant and complementary data on women through the triangulation of historical sources. *International Journal of Social Research Methodology* 13(3), 211–221.
- Väänänen, Ari, Murray, Michael & Kuokkanen, Anna (2014). The growth and the stagnation of work stress: Publication trends and scientific representations 1960–2011. *History of Human Sciences* 27(4), 116–138.
- Väänänen, Ari & Turtiainen, Jussi (toim.) (2014). *Suomalainen työntekijäisyys 1945–2013*. Tampere: Vastapaino.
- Wainwright, David & Calnan, Michael (2002). *Work Stress. The Making of a Modern Epidemic*. Buckingham: Open University Press.
- Weber, Max (1924/1968). *Economy and Society: An Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.
- Wiiö, Osmo A. (1971). *Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio*. Helsinki: Weilin Göös.
- Williams, Russell (2004). Management fashions and fads. Understanding the role of consultants and managers in the evolution of ideas. *Management Decision* 42(6), 769–780.
- Willmott, Hugh (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom. Managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies* 30(4), 515–552.
- Wilson, Francis (1999). Cultural control within the virtual organization. *Sociological Review* 47(4), 672–695.
- Wrede, Sirpa (2010). How country matters? Studying health policy in comparative perspective. Teoksessa Ivy Bourgeault, Robert Dingwall & Raymond De Vries (toim.), *The Sage Handbook of Qualitative Methods in Health Research*. London: Sage.
- Wren, Daniel A. (2005). *The History of Management Thought. Fifth Edition*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Young, Janette Olivia (2009). Triangulating public administrative and genealogical data. *The case of Australian migration research. Historical Social Research* 34(1), 143–158.

LÄHTEET

- Zeitlin, Jonathan (2000). Introduction. Americanization and its limits. Reworking US technology and management in post-war Europe and Japan. Teoksessa Jonathan Zeitlin & Gary Herrigel (toim.), *Americanization and its Limits. Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*. Oxford: Oxford University Press.
- Øyen, Else (1990). The imperfection of comparisons. Teoksessa Else Øyen (toim.), *Comparative Methodology. Theory and Practice in International Social Research*, 1–18. London: Sage.

Ei-tieteelliset lähteet

- Helsingin Sanomat (2013). Kestävyysvaje uhkaa Suomen luottoluokitusta. Helsingin Sanomat 28.11.2013.
- Hyvä työympäristö (2010). Pääkirjoitus: Ihan hyvä työ? Helsinki: Valtiokonttori.
- Ilkka (2013). Pääkirjoitus: Hyväkin eläkemallia parempi olisi tarttua työkyvyttömyyden syihin. <http://www.ilkka.fi/mielipide/p%C3%A4%C3%A4kirjoitus/hyvaakin-elakemallia-parempi-olisi-tarttua-tyokyvyttömyyden-syihin-1.1478403/>, viitattu 28.11.2013.
- Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma (2011). Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2013). Tiedote 253/2013. *Ministeri Risikko: Julkisen alan hyvä johtaminen pidentää työuria*. <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1870140/> viitattu 28.3.2014.
- Valtioneuvosto (2013). Rakennepoliittinen ohjelma talouden kasvuedellytysten vahvistamiseksi ja julkisen talouden kestävyysvajeen umpeen kuromiseksi. Helsinki: Valtioneuvosto. <http://valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/budjetti/290813/kannanotto.pdf>, viitattu 9.12.2013.
- Valtiovarainministeriö (2013). Julkisen talouden kestävyys ja rakenneuudistukset. Talouspolitiikan strategia. Helsinki: Valtiovarainministeriö. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20130531Julkis/TS_raportti_Vartia.pdf/, viitattu 8.5.2014.
- Valtiovarainvaliokunta (2013). Valtiovarainvaliokunnan mietintö 9/2013. Valtioneuvoston selonteke valtiontalouden kehyksistä vuosille 2014–2017. Helsinki: Valtiovarainvaliokunta. http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/vavm_9_2013_p.shtml/, viitattu 28.11.2013.

Aineistona käytetyt lähteet

- Kurki, Aksel Rafael (1936). *Tekniikka ja kulttuuri sekä työntekijäin sielunelämä*. Helsinki: WSOY.
- Niininen, V.A. (1948). *Sielutieteelliset ja kasvatusopilliset näkökohdat työnjohdossa*. Ammatinedistämislaitoksen ammattikirjoja n:o 25. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Oksala, Ohto (1948). *Työn psykologia*. Helsinki: Tietomies.
- Sederholm, Jakob Johannes (1916). *Työn tiede*. Porvoo: WSOY.
- Wuori, Eero A. (1943). *Mitä SAK tahtoo?* Helsinki: Suomen ammattiyhdistysten keskusliitto.

Suomalaisen johtamisen kehitys 1900-luvulla oli yhdistelmä kansainvälisiä vaikutteita ja kotimaisia erityispiirteitä. Tämä tutkimus tarkastelee työntekijöiden sosiaalisten ja henkisten ominaisuuksien hyödyntämiseen keskittyneiden johtamisoppien omaksumista Suomessa. Työntekijäkeskeisten johtamisoppien saapuminen Suomeen oli 1900-luvun alkupuolella hidas prosessi, jossa oppeja omaksuttiin, vastustettiin ja muunnettiin suomalaisiin oloihin sopiviksi. 1960-luvulta lähtien työntekijäkeskeisten johtamisoppien omaksuminen nopeutui, sillä elinkeinorakenteen ja työn luonteen muutos alkoivat vaatia työntekijöiltä uudenlaisia taitoja ja ominaisuuksia. Johtamisopit auttoivat valjastamaan niitä organisaatioiden käyttöön. Myös suomalaisten yritysten kansainvälistyminen kiihdytti uusien johtamisoppien omaksumista 1900-luvun lopulla.

Tilaukset
Työterveyslaitos
TTL-Kirjakauppa
Arinatie 3
00370 Helsinki

puhelin 030 474 2543
kirjakauppa@ttl.fi
www.ttl.fi/verkkokauppa

ISBN 978-952-261-511-4 (nid.)
978-952-261-512-1 (PDF)
ISSN 1237-6175

ISBN 978-952-261-511-4



Kannen kuva: ELKA / Osuusliike Savonseudun arkisto