



ANNA KUOKKANEN –
HANNELE SEECK

Ihmissuhdekoulukunnan pioneerit Suomessa

1920-luvulla syntynyt ihmissuhdekoulukunta oli tieteellisen liikkeenjohdon ohella kansainvälisesti merkittävin johtamisparadigma 1900-luvun alkupuolella. Suomessa sen saavuttama huomio jäi kuitenkin vähäiseksi verrattuna tieteelliseen liikkeenjohtoon ja rationalisointiliikkeeseen. Artikkelissa tarkastellaan ihmissuhdekoulukunnan suomalaisten pioneerien keskeisiä kirjoituksia, historiallista tilannetta, jossa paradigma saapui Suomeen sekä syitä paradigman heikkoon menestykseen sen alkutaipaleella.

■ Ihmissuhdekoulukunnan (engl. *human relations school*) juuret johtavat 1920-luvulle, jolloin Yhdysvalloissa Hawthorne-elektroniikkatehtaalla toteutetun, valaistuksen ja työtehon yhteyttä tarkastelleen tutkimuksen yhteydessä havaittiin, että myös työyhteisön sosiaalisella dynamiikalla ja viihtyvyydellä on vaikutusta työn tuottavuuteen. Hawthorne-tutkimukset toimivat alkusyksenä tutkimusperinteelle, joka kyseenalaisti tieteellisen liikkeenjohdon tehokkuustavoitteet työvaiheisiin kuluvan ajan mittaamiseksi ja minimoimiseksi. Ihmissuhdekoulukunta vastasi tuottavuuden lisäämisen vaatimukseen työntekijöiden vuorovai-

kutusta korostavilla teorioilla ja työmenetelmillä.¹

Nimen ihmissuhdekoulukunta näille johtamisteorioille antoi kuitenkin vasta vuonna 1948 Fritz Roethlisberger *Harvard Business Review* -lehdessä julkaistussa artikkelissaan. Hän totesi, että ”on tullut aika antaa nimi tälle tutkimusten joukolle, paremman nimen puutteessa kutsun sitä tästedes termillä human relations”.² Nimestään huolimatta ihmissuhdekoulukunta ei ollut yhtenäinen koulukunta, vaan pikemminkin joukko tutkijoita, joita yhdisti samanlainen, työpaikan ihmissuhteisiin ja työhyvinvointiin keskittyvä näkökulma johtamiseen.³ Tässäkin artikkelissa ihmissuhdekoulukunta-nimellä viitataan suomalaisia pioneereja yhdistäneeseen ajattelu- ja teoriaperinteeseen eikä tiettyjen henkilöiden muodostamaan yhteiseen ryhmään tai koulukuntaan.

Suomalaisia johtamisalan yleislehtiä tarkastelleen tutkimuksen mukaan keskustelu ihmissuhdekoulukuntaan liittyvistä teemois-

1. Daniel A. Wren (2005) *The History of Management Thought*, Hoboken: John Wiley & Sons, 293–299; Stephen R. Barley & Gideon Kunda (1992) 'Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse', *Administrative Science Quarterly* 37, 363–399.

2. Fritz Roethlisberger (1948) 'Human relations: rare, medium or well-done?', *Harvard Business Review* 26, 90, sit. W. Charles Redding (1985) 'Stumbling Toward Identity. The Emergence of Organizational Communication as a Field of Study', teoksessa Robert D. McPhee & Phillip K. Tompkins (toim.) *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, London: Sage, 35; Hannele Seeck (2008) *Johtamisopin Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*, Helsinki: Gaudeamus.

3. Hannele Seeck & Anna Kuokkanen (2007) 'Ihmissuhdekoulukunta – Sen synty, sisältö ja perintö', *Työelämän tutkimus* 5, 118–137.

ta on jatkunut 1930-luvulta tähän päivään asti, mutta se ei ole missään vaiheessa ollut Suomessa johtamiskeskustelua hallitseva paradigma.⁴ Yllättäen keskustelu ihmissuhdekoulukunnan 1900-luvun alussa muotoilemista teemoista on 2000-luvun ensimmäisinä vuosina ollut Suomessa suhteellisesti jopa runsaampaa kuin koskaan aikaisemmin.⁵ Ihmissuhdekoulukuntaa koskeva tieteellinen keskustelu on sen sijaan ollut Suomessa toistaiseksi vähäistä verrattuna useisiin muihin maihin ja paradigman tärkeät kansainväliset teoreetikot ovat Suomessa edelleen varsin tuntemattomia verrattuna muihin organisaatioteorioiden kehittäjiin. Tieteellisissä artikkeleissa ihmissuhdekoulukunnan perustajiin viitataan Suomessa harvoin.⁶ Vaikka hyvinvointi on nykyään yleisesti käytetty käsite työelämää koskevassa puheessa,⁷ käsitteen taustalla vaikuttavan ihmissuhdekoulukunnan kehityshistoria on jäänyt vaille systemaattista tarkastelua. Tämän vuoksi on tarpeen selvittää,

mihin paradigman juuret Suomessa johtavat ja minkälaiseen historialliseen tilanteeseen uusi johtamisparadigma täällä saapui.

Rationalisointi oli Suomessa toisen maailmansodan aikana ja etenkin sen jälkeen vaikutusvaltainen ajattelutapa teollisuudessa, liike-elämässä ja johtamisessa. Suomalainen rationalisointiliike sai vaikutteensa toisaalta Yhdysvalloissa syntyneestä taylorismista ja laajemmin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteista, toisaalta saksalaisesta rationalisointiliikkeestä. Tieteellisen liikkeenjohdon ajatukset keräsivät Suomessa huomiota jo 1900-luvun alussa, mutta paradigmaan kuuluvat johtamistekniikat otettiin täällä laajamittaisesti käyttöön verrattain myöhään, vasta toisen maailmansodan jälkeen.⁸ Tässä vaiheessa useissa muissa maissa, kuten Yhdysvalloissa ja Britanniassa puhuttiin jo uudesta johtamisparadigmasta, ihmissuhdekoulukunnasta.⁹ Suomessa se nousi ensimmäisen kerran tietoisuuteen yhtä aikaa rationalisointiliikkeen kanssa, mutta ihmissuhdekoulukunnasta ei tullut tuolloin täällä vahvaa paradigmaa, vaan se jäi osin rationalisointiliikkeen varjoon.¹⁰ Ihmissuhdekoulukunnan ensimmäisen vaikutteet Suomessa näkyivät 1930- ja 1940-luvulla, minkä vuoksi tässä artikkelissa tarkastellaan kyseistä ajanjaksoa. Myöhemmin, 1960- ja 1970-luvulla ihmissuhdekoulukunnan vaikutus näkyi suomalaisessa työelämässä vähintään välillisesti henkilöstöhallinnon ja yritysdemokratian kehityksessä.¹¹

4. Hannele Seeck & Anna Kuokkanen (2008) The manifestation of management paradigms in Finnish journals and literature between 1921 and 2006, konferenssipaperi, hyväksytty esitettäväksi Academy of Management -konferenssissa Anaheimissa, Kaliforniassa 11.8.2008. 1930-luvulla psykologisesta lähestymistavasta kirjoitettiin muun muassa *Teollisuuslehdessä*, ks. esim. *Teollisuuslehti* 5/1933, 139, 'Työnjohdon psykologiasta'.

5. Seeck & Kuokkanen (2008) 18.

6. Seeck & Kuokkanen (2007) 132–135. Ihmissuhdekoulukunnan omaksumista eri maissa on tutkittu mm. seuraavissa teoksissa ja artikkeleissa: John Banmen (1971) 'The Human Relations Movement in Canada', *Canada's Mental Health* 19, 18–23; Barley & Kunda (1992); Mauro F. Guillén (1994) *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative perspective*, Chicago: University of Chicago Press, 60–65, 227–247; Behlül Üsdiken (2004) 'Exporting Managerial Knowledge to the Outpost. Penetration of 'Human Relations' into Turkish Academia, 1950–1965', *Management Learning* 35, 255–270; Jennifer Delton (2007) 'Before the EEOC: How Management Integrated the Workplace', *Business History Review* 81, 269–196.

7. Hannele Huhtala & Marjo-Riitta Parzefall (2006) 'Innovatiivisuus ja aikapaine tietotyössä', *Työ ja Ihminen* 20, 149–157; ks. myös Hannele Huhtala & Marjo-Riitta Parzefall (2007) 'A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for Mutual Benefit', *Creativity and Innovation Management* 16, 299–306; Hannele Seeck & Marjo-Riitta Parzefall (2008) 'Employee Agency: Challenges and Opportunities for Psychological Contract Theory', *Personnel Review* 37, 543–563.

8. Hannele Seeck & Simo Järvelä (2007) 'Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnjohtokoulutuksen osana 1910–1950', *Työelämän tutkimus* 5, 251–59; Pauli Kettunen (1997) *Työjärjestys. Tutkielmia työn ja tiedon poliittisesta historiasta*, Helsinki: Tutkijaliitto 12–27, 88; Karl-Erik Michelsen (2001) *Työ, tuottavuus, tehostus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa*, Helsinki: Rationalisoinnin seniorikilta ry, 99; Kari Teräs (1992) 'Yrittäjyys yhteiskunnassa – yhteiskunnallisuus yrityksessä. Heikki Huhtamäki ja nykyaikaiset työsuhteet', Turun historiallinen arkisto 47, 233–289.

9. Guillén (1994) 60–65, 227–247; Seeck & Kuokkanen (2007).

10. Kettunen (1994) 362; Seeck & Kuokkanen (2007) 134; Seeck & Kuokkanen (2008) 34.

11. Kari Lilja (1987) 'Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa', *Hallinnon tutkimus* 6, 185–194; Ari Väänänen (2006) 'Fysiologiasta voimavarojen tutkimiseen', teoksessa Kirsi Ahola, Sirkku Kivistö, Maarit Vartia (toim.) *Työterveyspsykologia*, Hel-

Artikkelissa tarkastellaan yhtäältä sitä, ketkä Suomessa puhuivat 1900-luvun alkupuoliskolla työn psykologisista ja sosiaalisista ulottuvuuksista ja minkälaisiin aiheisiin keskustelussa tartuttiin. Toisaalta arvioidaan sitä, miten ihmissuhdekoulukunnan pioneerien ajatukset vertautuivat tieteellisen liikkeenjohdon periaatteisiin, ja mikä Suomessa käydyssä keskustelun suhde oli alun perin Yhdysvalloissa syntyneen ihmissuhdekoulukunnan ajatteluun ja teorioihin. Aineistona käytetään 1900-luvun alkupuolella kirjoitettuja teoksia, jotka haastoivat rationalisoinnin ja tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet psykologisella näkökulmalla työn organisointiin. Nämä kirjat ovat Aksel Rafael Kurjen *Tekniikka ja kulttuuri sekä työn tekijäin sielunelämä* (1936), V. A. Niinisen *Sielutieteelliset ja kasvatustieteelliset näkökohdat työnjohdossa* (1942) sekä Ohto Oksalan *Työn psykologia* (1948). Artikkelissa sivutaan myös muutamia muita ihmissuhdekoulukunnan kannalta merkittäviä suomalaisia henkilöitä.

Ihmissuhdekoulukunnan vakiintumista suomalaisen työelämää koskevaan keskusteluun on tärkeää tutkia, koska johtamisoppien omaksuminen on aina yhteiskunnallinen, ideologinen ja poliittinen prosessi.¹² On kiinnostavaa tarkastella, miten erilaisia johtamisperiaatteita on perusteltu niiden omaksumisvaiheessa, ja mikä vuoksi ihmissuhdekoulukunnan vaikutus jäi Suomessa 1900-luvun alkupuolella heikoksi. Johtamisparadigmojen leviämiseen ja omaksumiseen eri maissa vaikuttavat monet institutionaaliset tekijät, kuten valtion tuki, yritysten koko, yritysten kansainvälinen kehitys, talouden suhdanteet ja ammattiyhdistysliikkeiden toiminta.¹³ Johtamistiedon leviämistä koskevat

sinki: Työterveyslaitos, 19–29; Osmo A. Wiiio (1970) *Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio*, Helsinki: Weilin Göös; Antti Malinen (2008) 'Työelämän toteutumaton murroskohta? Tarkastelussa 1960- ja 1970-lukujen yritysdemokratiavisiot', *Työelämän tutkimus* 6, 82–93; Anna Kuokkanen, Aino Laakso & Hannele Seeck (2009) 'Management Paradigms in Personnel Magazines of the Finnish Metal and Forest Industries', *Journal of Management History* 15, ilmestyy alkuvuodesta 2009.

12. Guillén (1994) 1–6.

13. Barley & Kunda (1992); Guillén (1994); Eric Abrahamson (1997) 'The Emergence and Prevalence of

tutkimukset osoittavat, että myös monet eri ammattikunnat kuten professorit, opettajat, toimittajat, johtajat, insinöörit ja konsultit voivat olla avainasemassa johtamistiedon muotoilemisessa ja levittämisessä.¹⁴ Johtamisparadigmojen omaksumista koskevassa kirjallisuudessa on usein keskitytty institutionaaliseen näkökulmaan, vaikka myös yksittäisten toimijoiden merkitys voi olla johtamistiedon levittämisessä ja käyttöönottamisessa tärkeä.¹⁵ Muun muassa Pauli Kettunen ja Karl-Erik Michelsen ovat ansiokkaasti kuvanneet tieteellisen liikkeenjohdon rantautumista Suomeen.¹⁶ Sen sijaan ihmissuhdekoulukunnan alkuajoista Suomessa on vähemmän systemaattista tutkimusta.¹⁷ Artikkelissa keskitytäänkin ihmissuhdekoulukunnan suomalaisiin pioneereihin, mutta myös tieteellistä liikkeenjohtoa on tarpeen käsitellä jonkin verran ihmissuhdekoulukunnan pioneerien ajatusten peilaamiseen.

Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992', *Academy of Management Journal* 40, 491–533.

14. Guillén (1994) 15; Eric Abrahamson (1996) 'Management Fashion', *The Academy of Management Review* 21, 254–285, 255; Lars Engwall & Matthias Kipping (2004) 'Introduction: The Dissemination of Management Knowledge', *Management Learning* 35, 245–253; Andrew Sturdy (2004) 'The Adoption of Management Ideas and Practices: Theoretical Perspectives and Possibilities', *Management Learning* 35, 155–179. Susanna Fellman (2007) on tarkastellut johtamiskoulutuksen kehitystä Suomessa artikkelissaan 'From Consolidation to Competition – The Development of Modern Management Education in Finland, 1958–2000', *Nordiske Organisationsstudier* 9, 5–38.

15. Julian Birkinshaw, Gary Hamel & Michael J. Mol (2008) 'Management Innovation', *Academy of Management Review* 33, 825–845; Lars Engwall & Matthias Kipping (2004) 'Introduction. The Dissemination of Management Knowledge', *Management Learning* 35, 243–253.

16. Pauli Kettunen (1990) 'Taylorismin tulo Suomeen', teoksessa Matti Peltonen (toim.) *Arki ja murros. Tutkielmia keisariajan lopun Suomesta*, Helsinki: Suomen Historiallinen Seura; Pauli Kettunen (1994) *Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa*, Helsinki: Suomen Historiallinen Seura; Kettunen (1997); Pauli Kettunen (2001) *Kansallinen työ. Suomalaisen suorituskyvyn vaalimisesta*, Helsinki: Yliopistopaino; Karl-Erik Michelsen (1999) *Viides sääty. Insinöörit suomalaisessa yhteiskunnassa*, Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto & Suomen Historiallinen Seura; Michelsen (2001); ks. myös Seeck & Järvelä (2007).

17. Ks. kuitenkin Kettunen (1994) 361–369; Väinänen (2006); Seeck & Kuokkanen (2007); Seeck & Kuokkanen (2008).

Johtamisen historia paradigmojen näkökulmasta

Steven Barley ja Gideon Kunda erottavat johtamisen historiassa viisi paradigmaa: teollisen parantamisen (1870–1900), tieteellisen liikkeenjohdon (1900–23), ihmissuhdekoulukunnan (1923–55), rakenneteorian (1955–80) ja kulttuurikoulukunnan (1980–). Vuosiluvut viittaavat paradigmojen vaikutukseen Yhdysvalloissa.¹⁸ Ennen ihmissuhdekoulukunnan syntyä tieteellinen liikkeenjohto oli arvioinut työtä pitkälti tehokkuuden perusteella. Alunperin Frederick Taylorin kehittämän järjestelmän tarkoituksena oli jakaa työprosessi yksittäisiin työvaiheisiin, jotka voitaisiin laskea, mitata ja poistaa työprosessista kaikki työntekijän tarpeettomat työvaiheet ja liikkeet. Näin saavutettiin useissa tapauksissa jopa moninkertainen työteho.¹⁹

Tieteellisen liikkeenjohdon levittämä tehostamisen ideologia joutui Yhdysvalloissa kuitenkin pian myös kritiikin kohteeksi, ja työelämään kaivattiin inhimillisempiä piirteitä. Taylorismin tuottamina ongelmina pidettiin työn yksitoikkoisuutta, poissaoloja, työntekijöiden suurta vaihtuvuutta, konflikteja sekä työntekijöiden matalaa työmoraaalia, ja niiden nähtiin heikentävän yritysten tuottavuutta. Ongelmien yhtenä synnä pidettiin teollisuuden liian pitkälle edennyt teknistymistä, jossa ei enää ollut tilaa yksilöllisyydelle.²⁰ Myös 1920-luvulla syntynyt ihmissuhdekoulukunta kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon soveltamaa työprosessin paloittelua pieniin osiin, ja pyrki päinvastoin laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa sekä kierrättämään työtehtäviä. Työntekijöitä myös rohkaistiin yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä.²¹ Kaikissa suhteissa ihmishuhdekoulukunta ei kuitenkaan edustanut jyrkkää katkosta tieteellisen liikkeenjohdon ajatteluun. Sekä ihmishuhdekoulukunnalle että tieteelliselle liikkeenjohdolle yhteisiä tavoitteita olivat tuottavuuden lisääminen ja johtajan auktoriteetin legitimointi. Molemmat opit pyrkivät myös tieteelliseen objektiivisuuteen eivätkä juuri huomioineet organisaatioiden toimintaympäristöä työn järjestämisen kysymyksissä.²²

Pauli Kettunen on todennut, että Suomen tapaukseen ei sovi erityisen hyvin organisaatiooppien historiasta tuttu kehityskaari, jossa psykologia on nähty pehmeänä vastauksena tieteellisen liikkeenjohdon aiheuttamiin ongelmiin työpaikoilla. Tieteellisen liikkeenjohdon tekniikoiden käyttöönotto ja työpsykologian soveltaminen limittyivät Suomessa toisiinsa ja ajoittuivat molemmat 1940-luvulle. Kettusen mukaan työpsykologia oli Suomessa tapa legitimoida työelämän suhteita ja tehostaa työnantajien ja -tekijöiden yhteistyötä, jolloin työpsykologia oli pikemminkin osa rationalisointiliikettä kuin sen vastavoima.²³ Tätä Kettusen näkemystä käytämme lähtökohtana tässäkin artikkelissa. Koska pioneerit ovat yksi keskeinen ryhmä johtamistiedon levittämisessä, argumenttimme on, että ihmishuhdekoulukunnan pioneerien teoksia tutkimalla voidaan saada uutta tietoa paradigman alkuvaiheista Suomessa.²⁴

Psykotekniikka tieteellisen liikkeenjohdon jatkeena

Tieteellisen liikkeenjohdon ajatukset rantautuivat Suomeen ensi kerran 1910-luvulla, jolloin opin puolesta innokkaimmin puhui professori ja geologi Jakob Johannes Sederholm.²⁵ Sederholm ihaili avoimesti Taylorin tieteelliseen tietoon perustuvaa menetelmää ja opasti kirjassaan *Työn tiede* (1916), miten oppia voitaisiin soveltaa Suomessa eri aloilla. Taylorismissa Sederholmia viehätti eri-

18. Barley & Kunda (1992) 363.

19. Frederick Taylor (1911) *The Principles of Scientific Management*, New York: W. W. Norton, 40–55; Wren (2005) 239–241, 258.

20. Guillén (1994) 65–66; Ellen O'Connor (1999) 'Minding the workers, the meaning of 'Human' and 'Human Relations' in Elton Mayo', *Organization* 6, 223–246; Nikolas Rose (1999) *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*, London: Free Association Books, 59; Guillén (1994) 9–13; Hannele Huhtala (2004) *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*, *Commentationes Scientiarum Socialicum* 64, Helsinki: Suomen Tiedeseura.

21. Morgan (1997) 34–36; Seeck & Kuokkanen (2007) 119–120.

22. Huhtala (2004) 70–71; Seeck & Kuokkanen (2007) 119–120.

23. Kettunen (1994) 362; Kettunen (1997) 91.

24. Ks. Sturdy (2004) 157; Abrahamson (1996) 255.

25. Kettunen (1997) 14.

tyisesti se, että sen avulla saatiin ”täysin varma ja objektiivinen, puolueeton selvitys kunnollisen työntekijän normaalisesta saavutuksesta”.²⁶ Sen perusteella voitiin määrittää työntekijän työsuorituksen perustuva oikeudenmukainen palkka, mikä Sederholmin mukaan hyödytti yhtäläillä työntekijä kuin työnantajaa.²⁷

Tieteellisen liikkeenjohdon johtamistekniikat omaksuttiin kuitenkin Suomessa varsin myöhään, vasta toisen maailmasodan jälkeen. Hitaan omaksumisen syinä olivat muun muassa Suomen hidas teollistuminen ja yritysten pieni koko. Pienissä ja erikoistumattomissa tehtaissa tuotantoa tehostavia toimenpiteitä ei juuri tarvittu. Teollistuminen kuitenkin vauhdittui heti sodan jälkeen jälleenrakennuksen ja Neuvostoliitolle maksettavien sotakorvausten myötä, ja samalla tieteellisen liikkeenjohdon tekniikoita otettiin laajemmin käyttöön.²⁸ Tieteellistä liikkeenjohtoa ajavan rationalisointiliikkeen vaikutus oli kuitenkin Suomessa varsin vahva jo sotien välisenä aikana. Liikettä edistivät valtiolliset instituutiot, kuten vuonna 1924 perustettu Maatalouden työteho-seura, jonka toiminta alkuhankaluuksien jälkeen laajeni 1930-luvulla ja edesauttoi uusien tehokkaampien menetelmien käyttöönottoa maataloudessa. Rationalisointi edistyi maataloudessa huomattavasti nopeammin kuin tehtaissa.²⁹ Teollisuudessa systemaattinen rationalisointi käynnistyi vasta sota-vuosina, jolloin rationalisointia kohtaan tunnetut pelot muun muassa työttömyyden leviämisestä jäivät poikkeusoloissa taka-alalle. Tuotantoa ja viljelyä voimaperäistämällä pyrittiin selviytymään sodan menetyksistä. Valtio edisti rationalisointia muun muassa perustamalla vuonna 1942 Työtehovaltuuskunnan, jonka tehtävänä oli koordinoita teollisuudessa, alkutuotannossa, kodeissa ja hallinnossa tehtävää rationalisointityötä.³⁰ Samana vuonna perustettiin myös Teollisuuden työteholiitto, joka otti tehtäväkseen rationalisoinnin tunnetuksi tekemisen ja edistämisen Suomessa.³¹ Jukka Tuomisto luonnehtii liiton toiminnan alkuaikojaa avoimen aatteellisiksi ja propagandistisiksi.³²

Tieteellinen liikkeenjohto kuvattiin niin

Suomessa kuin muuallakin tieteelliseen tutkimukseen perustuvaksi, objektiiviseksi ja siten poliittisesti ja ideologisesti riippumattomaksi.³³ Johtamistekniikoiden soveltamisella on aina vaikutuksia työntekijöiden välisiin suhteisiin ja työmarkkinasuhteisiin.³⁴ Tieteellisen liikkeenjohdon avulla pyrittiin usein torjumaan epäjärjestystä ja estämään poliittiset levottomuudet. Näin työnjohtajat osallistuivat osaltaan yhteiskuntarauhan turvaamiseen.³⁵ Mauro Guillénin mukaan johtamisparadigmassa on kaksi ulottuvuutta: johtamisideologia sekä siihen perustuvat johtamistekniikat. Ideologia tarkoittaa johtamisteorioiden pohjalla piileviä oletettavia ja näkemyksiä ongelmista, joita paradigmaan liittyvät teoriat pyrkivät ratkaisemaan. Tekniikat puolestaan viittaavat teorioiden käytännön sovelluksiin, eli konkreettisiin toimintatapoihin organisaatioissa.³⁶ Keskeistä on se, ettei johtamistekniikoita voi harjoittaa tyhjiössä ilman jonkinlaista, taustalla vähintään implisiittisesti vaikuttavaa ideologiaa.³⁷ Myöskään ihmissuhdekoulukunta ei ollut ideologioihin sitoutumaton paradigma, vaan sen taustalla vaikuttivat osin samat tehokkuuden ja työntekijöiden kontrollin tavoitteet, jotka tieteellisen liikkeenjohdon

26. J. J. Sederholm (1916) *Työn tiede*, Porvoo: WSOY, 18. Ruotsinkielinen alkuteos *Arbetets vetenskap* ilmestyi vuonna 1915.

27. Sederholm (1916) 18.

28. Kettunen (1997) 12–27, 88; Kettunen (2001) 27; Michelsen (2001) 18.

29. Michelsen (2001) 58–59, 82.

30. Teräs (1992) 237; Michelsen (2001) 120; Pääministeri Risto Rytin II hallituksen ohjelma, Rytin ohjelmapuhe valtioneuvoston yleisessä istunnossa 27.3.1940; Seeck (2008) 80; Seeck & Järvelä (2008).

31. *Tebostaja* 1/1943, 1.

32. Jukka Tuomisto (1986) *Teollisuuden koulutustehdävien kehittyminen. Tutkimus teollisuustyönantajien koulutustoiminnan ja koulutustarpeiden historiallisesta kehityksestä Suomessa, Acta Universitatis Tampereensis ser A vol 209*, Tampere: Tampereen yliopisto, 208.

33. Sederholm (1916) 18; Taylor (1911) 7; Guillén (1994) 9; Michelsen (1999) 288–290.

34. Kettunen (1994) 18–29.

35. Michelsen (2001) 46; ks. myös Edv. Lehmann (1918) *Kasvatus työhön*, Porvoo: WSOY.

36. Hannele Huhtala & Aino Laakso (2006) 'Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan', *Hallinnon tutkimus* 25, 4–18; Guillén (1994) 7–8; Seeck (2008) 21.

37. Guillén (1994) 7–8.

taustalla ilmaistiin eksplisiittisemmin. Ihmissuhdekoulukunnan johtamistekniikoita kuitenkin perusteltiin rationaalisten argumenttien sijaan normatiivisella retorikalla, joka vetosi työntekijöiden yhteenkuuluvuudentunteeseen ja häivytti työn ja vapaa-ajan sekä johtajien ja työntekijöiden välisiä eroja. Ihmissuhdekoulukunta painotti myös työpaikalla yhteisesti jaettuja arvoja ja normeja sekä hyvinvointia, sillä paradigman teorioiden mukaan työpaikkaansa sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät tuottivat parempia tuloksia.³⁸

Uusi, tieteelliseen liikkeenjohtoon nähden psykologisempi virtaus levisi suomalaiseseen työntutkimukseen ja johtamiseen aluksi Saksasta, kuten suuri osa muistakin johtamisvaikutteista 1900-luvun alkupuolella.³⁹ Psykotekniikan kehittäjänä pidetään saksalaista Hugo Münsterbergiä, jonka uutena oivalluksena oli soveltaa psykologista tietoa työelämään.⁴⁰ Münsterberg tutki muun muassa sitä, minkälaisia vaatimuksia työ asetti työntekijälle, kuinka työhön parhaiten sopivat työnhakijat pystyttäisiin erottelemaan muista, minkälaisissa psykologisissa olosuhteissa yksilöt pystyivät parhaisiin suorituksiin ja miten työntekijöiden mieleen oli mahdollista vaikuttaa niin, että tuotettaisiin liiketoiminnan kannalta parhaita saavutuksia.⁴¹ Bernhard Wuolle oli vuosisadan alun rationalisointiliikkeen tärkeimpiä hahmoja, mutta vaikutti myös psykologisemman otteen saapumiseen Suomeen.⁴² Münsterbergin kirjoituksiin tutustunut Wuolle kutsui yhdessä Suomalaisten teknikkojen seuran kanssa saksalaisen professori W. Moeden luennoimaan Helsinkiin psykotekniikan perusteista vuonna 1920.⁴³

Suomessa psykotekniikka oli kiinteässä yhteydessä rationalisointiin, sillä sen tarkoituksena oli löytää oikeat ja soveltuvat työntekijät oikeille paikoille.⁴⁴ Uutta tieteelliseen liikkeenjohtoon nähden oli kuitenkin se, että työntekijöiden soveltuvuutta arvioitiin aikaisempaa enemmän psyykkisten, ei ainoastaan fyysisten ominaisuuksien perusteella. Tällaiselle menetelmälle oltiin vastaanottavaisia sisällissodan jälkeisessä poliittisesti herkässä tilanteessa. Moeden luennot herättivät kiinnostusta, mikä puolestaan

rohkaisi Wuolletta perustamaan Suomen ensimmäisen psykoteknillisen laboratorion. Se rakennettiin VR:n alaisuuteen, ja sen malli omaksuttiin Saksasta.⁴⁵

Työntekijöiden valinnan lisäksi uutta psykologista lähestymistapaa käytettiin myös työntekijöiden väsymystä koskevassa keskustelussa 1920-luvulta lähtien.⁴⁶ Väinö Valkola kirjoitti väsymyksestä 1940-luvulla kirjassaan *Työ ja väsymys teollisuudessa*, jossa hän huomioi myös yksilöpsykologisia seikkoja:

Harkittaessa miten työ saataisiin tarkoituksenmukaisimmin hyödyttämään tuotantoa, ei riitä matemaattisten arvojen huomiointi, vaan on yhtä paljon tarkattava itseään työn suorittajaa ja niitä reaktioita, joista hänen työpanoksensa suuresti riippuu.⁴⁷

Valkolan kirjoittaa hyväksyvästi tieteellisen liikkeenjohtoon harjoittamasta aikatutkimuksesta,⁴⁸ mutta toisaalta käsittelee esimerkik-

38. Rose (1999); Barley & Kunda (1992).

39. Michelsen (1999) 57, 78–79; Kettunen (1994) 216–217; Seeck & Järvelä (2007) 253.

40. Wren (2005) 193; Matti Vartiainen (1994) *Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät*, Espoo: Otatieto, 26.

41. Hugo Münsterberg (1913/2006) *Psychology and Industrial Efficiency*, Boston: IndyPublish.com.

42. Timo Herranen (2007) 'Wuolle, Bernhard (1876–1962)' Kansallisbiografia-verkkojulkaisu, *Studia Biographica* 4, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura 1997–, viitattu 30.10.2007, saatavissa: <http://artikkelihaku.kansallisbiografia.fi/artikkeli/1004/>.

43. Michelsen (2001) 49; Münsterbergin vaikutuksesta suomalaisen psykologian varhaiseen kehitykseen ks. myös Jouko Aho (1993) *Sieluun piirretty viiva. Psykologisia perinteitä suomenmielisestä sielutieteestä kokeelliseen kasvatustoppiin*, *Prometheus-sarja*, Oulu: Kustannus Pohjoinen, 208–109.

44. Ks. esim. B. von Alftan (1924) 'Onko psykoteknikalla käytännöllistä arvoa teollisuudelle?' *Teollisuuslehti* 8/1924, 108–111; myös Kettunen (1994) 221–222.

45. Michelsen (2001) 49; Antti Malinen (2007) 'Työmiesten ja perheenemäntien väsymyksestä käyty keskustelu 1920–1940-luvuilla', *Historiallinen aikakauskirja* 105, 180.

46. Väinö Valkola (1943) *Työ ja väsymys teollisuudessa. Ammattienedistämislaitoksen ammattikirjoja N:o 26*, Helsinki: Otava; V. A. Niininen (1942) *Sielutieteelliset ja kasvatustopilliset näkökohdat työnjohdossa*, Helsinki: Otava, 73–80; laajemmin työntekijöiden väsymystä koskevasta keskustelusta vuosisadan alkupuolella ks. Malinen (2007).

47. Valkola (1943) 3.

48. Valkola (1943) 39.

si sitä, miten työntekijöiden tehokkuuteen vaikuttaa se, että he tietävät työnjohtajan näkevän vaivaa työolojen parantamiseen.⁴⁹ Valkolan vaikutteet tulivat ruotsalaisesta ja saksalaisesta kirjallisuudesta.⁵⁰ *Teollisuuslehdessä* ilmestyneessä kirja-arvostelussa väsymystä luonnehdittiin aiheena ajankohtaiseksi ja kiitettiin Valkolan teosta hyödylliseksi etenkin työvoimapulaan liittyvien ongelmien ratkaisemisessa.⁵¹ Väsymyksen ehkäisyn nähtiin olevan myös suorassa yhteydessä työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Psykologian soveltaminen nähtiinkin johtamiskeskustelussa edelleen pikemminkin rationalisoinnin työkaluna kuin mahdollisuutena työntekijöiden viihtyvyyden lisäämiseen.

Parantamalla työnjohtoa ja olosuhteita itse työssä opitaan suojelemaan työntekijöitä turhalta väsymykseltä ja siten kohotetaan työtehoa ja työn tuloksia. Tämä on sekä työnantajain että työntekijäin yhteinen etu.⁵²

Samantoinen psykologian ja työn tehostamisen liitto näkyy Urho Peltosen teoksessa *Työsubde* (1939). Useita rationalisointia käsitteleviä teoksia⁵³ kirjoittanut Peltonen paneutuu tässä kirjassa työhyvinvointia koskeviin kysymyksiin. Peltonen näkee rationalisointitoimenpiteiden parantavan myös työviihtyvyyttä.⁵⁴ Rationalisoinnin painotus on kuitenkin Peltolan teoksessa vahva, eikä häntä siten voi pitää ensisijaisesti ihmissuhdekoulukunnan ajatusten edistäjänä. Peltosen teos kuitenkin kuvastaa suomalaista suhtautumistapaa, jossa psykologinen lähestymistapa työhön nähtiin usein rationalisoinnin täydentäjänä ja työhyvinvointi rationalisoinnin yhtenä sivuvaikutuksena.⁵⁵

Järkeistäminen ei kuitenkaan ole sidottu tähän taloudelliseen näkökantaan. [Järkeistämisen] tuloksena on lisäksi parempi viihtyminen, yhteisymmärrys ja sovinnollisuus. Näistä hyötyy koko yhteiskunta. Onnellisemmat olot synnyttävät taas uutta voimaa ja uutta työtä ("Kraft durch Freude") ja sitä tietä uutta varallisuutta.⁵⁶

Aksel Rafael Kurki (1880–1951, vuoteen 1935 asti Rosenqvist) oli ihmisystävällisen

psykologisen johtamistavan puolestapuhuja. Hän kirjoitti paljon kasvatuksesta, kurinpidosta ja koulutuksesta, mutta myös ammatinvalinnasta ja psykologian soveltamisesta työelämään.⁵⁷ Teoksessaan *Tekniikka ja kulttuuri sekä työntekijäin sielunelämä* (1936) Kurki käsitteli monipuolisesti psykologista työntutkimusta. Kurjen näkemys psykologian käytöstä työnjärjestämisessä ei kuitenkaan ollut yhtä vahvasti sidoksissa tehostamiseen kuin Valkolan ja Peltosen kirjoissa. Kurjen vaikutteisiin voi lukea psykotekniikan, erityisesti Münsterbergin ja useiden muiden saksalaisten tutkimukset, joihin hän oli perehtynyt teostaan varten.⁵⁸ Kurki analysoi kirjassaan tekniikan kehitystä ja sen vaikutusta ihmiseen. Vaikka Kurki suhtautui tekniikan edistysaskeliin innostuneesti, hän kritisoi tayloristisen järjestelmän monotonisuutta, sen työtä köyhdyttävää vaikutusta sekä tieteellisen liikkeenjohdon tapaa ymmärtää työntekijä pelkkänä mekaanisen prosessin osana.

Ja kuten olemme nähneet, menee johdonmukainen taylorismi tässä suhteessa niin pitkälle, että se tarkoin määrää työläiselle jokaisen erityisen työliikkeen aina osasenttimetreissä ja osasekunneissa eikä salli lyhyintäkään lepoa ilman nimenomaisesti määräämistä. Tämä merkitsee ajatuskykyisen työläisen alentamista pelkäksi "koneensyöttäjäksi", vieläpä suorastaan koneeksi. Taylorin menetelmän perusteena näyttää olevankin sellainen maailmankatsomus, että maailmassa on muutamia harvoja yli-ihmisiä ja suuri joukko sellaisia olentoja, jotka kaitselmus on määrännyt olemaan työorjina.⁵⁹

Kurki näki tayloristisessa työjärjestelmässä jopa totalitaristisen yhteiskunnan uhkan. Kun työntekijän ei tarvitse ajatella tai käyttää arvostelukykyään työssä, hän saattaa luopua helpommin myös muista oikeuksistaan. Taylorismi johti Kurjen mukaan myös ammattitaitojen rappeutumiseen ja perinteisten käsityöläisten vähenemiseen, mikä osaltaan aiheutti sosiaalista eriarvoistumista, koska koulutettujen ammattityöläisten ryhmän katoaminen tarkoitti yhteiskunnan po-

larisoitumista työnjohdon ja tehdastyöläisten välillä.⁶⁰ Kurjen mielestä ei ollut moraalistikaan oikein tyypistää työntekijää pelkäksi taloudelliseksi tuotannontekijäksi. Taloudellisten tarkoitusperien tavoitteellinen oli Kurjen mukaan oikeutettua ”vain siinä määrässä, kuin ne eivät loukkaa suurempia, sosiaalis-eettillisiä arvoja”.⁶¹ Kurjen kirjoituksissa näkyivätkin vahvasti filosofiasista saadut vaikutteet, ja hän viittaa kirjassaan muun muassa Rousseau’hon ja Kantiin.

Kurjen mukaan Taylorin ajatuksiin tuli suhtautua kriittisesti, eikä niitä hänen mukaansa voinut soveltaa Suomen oloissa sellaisenaan. Tieteellisen liikkeenjohdon täydennykseksi Kurki tarjosi psykotekniikkaa, joka ottaa huomioon työn vaikutukset kokonaisvaltaisemmin.⁶² Kurjen mukaan psykotekniikan tehtävänä oli ”saada aikaan tätä sisäistä osanottoa, elävää harrastusta työhön, herättää ja vaalia työnteon ja luomisen iloa, vastuunalaisuudentuntoa, toimintatarmoa ja -voimaa”.⁶³ Myös ihmissuhdekoulukunnan vaalima työviihtyvyys oli Kurjelle tärkeää työn suunnittelussa.⁶⁴

Jos työnjohtaja tai insinööri tahtoo alaisten henkilöitten kohtelemisessa osua oikeaan, tulee hänen ensinnäkin omassa käyttäytymisessään osoittaa johdonmukaista tahdikkautta, tyyntä itsensähillitsemistä sekä samalla taitoa asettua osaaottavaisesti toisten asemaan, eläytyä niihin sielullisiin edellytyksiin, joista työläisten elämän- ja toiminnanilo riippuu, ja syventyä paitsi yksilö- myöskin yhteistyötä helpottavien voimien vaalintaan.⁶⁵

Kurjen mukaan työntekijöistä voitiin sitouttaa työpaikkaansa palkitsemalla hyvästä suorituksesta sekä perehdyttämällä heidät työpaikkansa historiaan. Näin työntekijät saatiin ymmärtämään työnsä merkitys työpaikan ja koko yhteiskunnan kannalta. Kurjen mukaan johtajan tuli myös olla hyvä ihmistuntija ja osata motivoida työntekijöitä. Johtajan oli ansaittava työntekijöiden kunnioitus omalla osaamisellaan, sillä ihmiset eivät kunnioita johtajaa, jolla ei ole pätevyyttä työhön.⁶⁶ Kurki ei uskonut pakottamiseen, vaan hänen mielestään johtajan

tehtävä oli vastuuntunnon kehittäminen alaisissaan. Tämä puolestaan lisäsi työntekijöiden ahkeruutta ja työtehoa.⁶⁷

Kurjen näkemykset seurasivat osin Karl Marxin vieraantumisen retoriikkaa: äärimmilleen kehitetyn tayloristisen työnjaon myötä työntekijä erikoistui yhteen pieneen työvaiheeseen eikä enää nähnyt työnsä lopputulosta, minkä vuoksi hän ei myöskään kokenut työn loppuunsaattamisen tuottamia onnistumisen elämyksiä.⁶⁸ Ratkaisuna vieraantumiseen Kurki näki koneellisen työn poistamisen niiltä aloilta, joilla se ei ollut välttämätöntä, tai järjestelmän, jossa työntekijä voisi osallistua työn suunnitteluun. Kurjen mielestä myös vapaa-ajan luova ja omaehtoinen toiminta saattoi toimia vasta-voimana työn tylsistyttävälle vaikutukselle. Hän ehdotti muun muassa maan jakamista työväestölle, mikä mahdollistaisi pienen

49. Valkola (1943) 53–55.

50. Valkola (1943) esittelee läheteoksensa kirjan esipuheessa sivuilla 3–4.

51. ’Työ ja väsymys teollisuudessa’, *Teollisuuslehti* 3/1943, 60.

52. ’Työ ja väsymys teollisuudessa’, *Teollisuuslehti* 3/1943, 60.

53. Ks. esim. Urho Peltonen (1938) *Rationalisointityön järjestely Ruotsissa, Saksassa ja meillä*, Helsinki: Suomen teollisuusliitto; Urho Peltonen (1938) *Tehtaan toiminnan tehostaminen: Eräitä periaatteita ja niiden sovellutuksia*, Suomen Rationalisointityön Edistämisyhdistyksen julkaisu No 3, Porvoo: WSOY; Urho Peltonen (1944) *Työntutkimukset teollisuudessa*, Suomen teollisuuden rationalisointilautakunnan julkaisu 7, Porvoo: WSOY.

54. Urho Peltonen (1939) *Työsubde*, Suomen Rationalisointityön Edistämisyhdistyksen julkaisu No 4, Porvoo: WSOY, 13–15.

55. Kettunen (1994) 362.

56. Peltonen (1939) 14.

57. Aksel Rafael Rosenqvist (1920) *Elämänuran valinta ja kokeellinen ammattisielutiede, Sivistys ja Tiede* 11, Porvoo: WSOY; Aksel Rafael Kurki (1936) *Tekniikka ja kulttuuri sekä työntekijäin sielunelämä*, Porvoo: WSOY.

58. Kurki (1936) 250–253.

59. Kurki (1936) 44–45.

60. Kurki (1936) 45–46.

61. Kurki (1936) 49–50.

62. Kurki (1936) 58–59.

63. Kurki (1936) 89–91.

64. Kurki (1936) 214.

65. Kurki (1936) 213–214.

66. Kurki (1936) 214–217.

67. Kurki (1936) 220–221.

68. Kurki (1936) 28, 123–127; Karl Marx & Friedrich Engels (1978) *Valitut teokset, 1. osa*, Moskova: Edistys.

mittakaavan viljelemisen ja ylläpitäisi tehdastyöläisten yhteyttä luontoon.⁶⁹ Vaikka Kurki piti tärkeänä vapaa-aikaa ja sen työn rasituksista palauttavaa vaikutusta, hän paheksui esimerkiksi tanssimista, alkoholin käyttöä ja ”kaikenlaisia kevytmielisiä huvituksia ja sunnuntaiemuja epämiellyttävine seurauksineen”.⁷⁰ Kurjen pyrkimys kannustaa työväestöä vapaa-ajan sivistäviin ja kasvatuksellisiin aktiviteetteihin⁷¹ muistuttaa 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alkupuolella Suomessa harjoitettua vapaa-ajan moraalisaantelyä, jonka avulla sivistyneistö pyrki kontrolloimaan työläisten vapaa-aikaa ja vahvistamaan kansallista yhtenäisyyttä.⁷² Muutenkin Kurjen kirjoituksissa kuuluu paikoin moralismi, joka vaatii ihmisiltä henkisyttä, siveellisyyttä ja korkeaa moraalaa.⁷³

Kurjen teoksen kehitysoptimismi ja teknologiamyönteisyys herättivät Suomessa keskustelua poliittista eliittiä myöten, kun sosiaalidemokraattien kansanedustaja Sylvi-Kyllikki Kilpi vei teoksen eduskuntaan. Kilven mukaan oli ollut väärin myöntää julkaisutukea poliittiselle ja epätieteelliselle teokselle, joka pönkitti kapitalistista järjestelmää. Närkästyksen syynä oli ainakin osittain teoksen omistaminen merkittäville suomalaisille teollisuusjohtajille ja vuorineuvoksille.⁷⁴ Teoksen herättämä negatiivinen huomio sosiaalidemokraattien keskuudessa tuntuu jopa nurinkuriselta, koska kirja vaikuttaa perusvireeltään olevan pikemminkin työntekijän kuin työnjohtajan puolella. *Teollisuuslehdessä* Kurjen teosta sen sijaan referoitiin muuten varsin positiivisessa hengessä, mutta Kurjen tieteellistä liikkeenjohtoa kohtaan esittämien kriittisten näkemysten arveltiin olevan ”hiukan teoreettista laatua”.⁷⁵ Rationalisoinnin kritiikin torjuminen *Teollisuuslehdessä* ei ole yllätys, sillä Suomen työnantajain keskusliiton julkaisema lehti oli vuosisadan alkupuolella vahvasti rationalisoinnin ja tieteellisen liikkeenjohton menetelmien kannalla.⁷⁶ Muuten teoksen saama huomio jäi vähäiseksi.⁷⁷

Vaikka Kurjen ajattelussa on paljon ihmishuhdekoulukunnan ajattelulle ominaisia elementtejä, hän ei kuitenkaan viittaa yhteenkään ihmishuhdekoulukunnan keskeiseen

kansainväliseen teoreetikoon. Sen sijaan Kurki osoittaa kirjassa tutustuneensa useiden tieteellisen liikkeenjohton uranuurtajien, kuten Frederick Taylorin, Henry Fordin, Henry Ganttin ja Frank Gilbrethin teoksiin.⁷⁸ Münsterbergin ja muiden saksalaisten psykoteknikkojen vaikutus näkyi Kurjen kirjassa erityisen vahvana. Psykotekniikka ei kuitenkaan ollut yksin Kurjen käsissä. Esimerkiksi suomalainen Anitra Karsten (1902–88) tutki väsymystä ja työntekoon vaikuttavia psykologisia tekijöitä Berliinin psykologisessa instituutissa Kurt Lewinin tutkimusryhmässä, ja vuonna 1928 Karstenin väitöskirja *Psychische Sättigung* ilmestyi Lewinin julkaisemassa klassisessa psykologian sarjassa. Karstenin työ muodosti perustan myöhemmälle kyllästymisilmiöiden psykologiselle tutkimukselle. Palattuaan Suomeen 1930- ja 1940-luvun vaihteessa Karsten työskenteli mainos- ja myyntipsykologian opettajana Svenska Handelshögskolanissa Helsingissä. Vuonna 1951 hänet nimitettiin psykologian dosentiksi ja sosiaalipsykologian opettajaksi nykyisen Svenska social- och kommunalhögskolanin edeltäjään Svenska Medborgarhögskolaniin.⁷⁹

69. Kurki (1936) 179–182; vrt. työmiesten hyvinvoinnista käytyyn keskusteluun 1900-luvun alussa: Mikko Jauho (2007) ”Terveys on työmiehen ainut pääoma. Työ, lepo ja liikunta suomalaisessa terveysvalistuksessa 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa”, *Historiallinen aikakauskirja* 105, 169.

70. Kurki (1936) 136.

71. Kurki (1936) 164–188.

72. Anne Seppänen (2000) *Populaarikulttuuri sosiaalitimismiväylänä. Tampereen työväestön julkiset huvit 1860-luvulta vuoteen 1917*, Tampere Universtiy Press, 118–121; Anu-Hanna Anttila (2005) *Loma tehtaan varjossa. Teollisuustyöväestön loma- ja vapaa-ajan moraalisaantely Suomessa 1930–1960-luvuilla*, Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 149–150.

73. Kurki (1936) 237–241; Kurjen moralismista ks. myös Aho (1993) 199.

74. Kettunen (2001) 38–46, 68–71; Michelsen (1999) 208–209.

75. ”Nykyaikainen tekniikka ja työntekijän sielunelämä”, *Teollisuuslehti* 6/1937, 163–165, kirjoittaja ”S.F.”.

76. Seeck & Kuokkanen (2008).

77. Kettunen (2001) 38–46, 68–71.

78. Paradigmojen keskeisten teoreetikoiden määrittelyssä on nojaututtu Mauro Guillénin (1994) jaotteeluun.

79. Anna-Liisa Sysiharju (1989) ’Anitra Karsten 11.12.1902–29.10.1988’, *Psykologia* 24, 46–47; ’Psykologi i ekonomi’, *Affärsekonomisk Revy* 3/1951; Seeck (2008) 135; Kettunen (1994) 220.

Psykologia työnjohtajan apuna

Rationalisointiaatteen leviäminen Suomessa toisen maailman sodan jälkeen aiheutti jonkin verran vastarintaa ja kritiikkiä. Antero Rautavaara tiivistää rationalisoinnin aiheuttamat ongelmat seuraavassa katkelmassa:

Ensinnäkin on todettava, että riittävän laajasti ymmärrettyinä rationalisointi edellyttää myöskin tuotantoprosessiin kytketyn elävän voiman entistä järkevämpää hyväksikäyttöä, mikä teknillistä vertausta käyttäen merkitsee työntekijän hyötysuhteen nostamista nykyisestäään. Toiseksi voimakas sosiaalinen paine monine kuohuntailmiöineen on tehnyt työsuhteen hoitamisen arkaluontoiseksi ja vaikeaksi. On tällöin hyvin ymmärrettävää, että se työnjohtajan kerrostuma, joka joutuu välittömästi tekemisiin työntekijöiden kanssa, elää nykyään tiettyä kriisikautta, jonka vaikeuksia luonnehtivat ennen muuta syvällisemmän ihmistuntemuksen ja -käsittelytaidon puute, epätietoisuus oman arvovallan perusteista ja vajavaisesta koulutuksesta johtuvat aukot työsuhteiden hoitamistavoissa.⁸⁰

Rationalisointi oli tuottanut tulosta, mutta johtamiseen kaivattiin nyt ihmisläheisempää otetta. Ensimmäiset ihmissuhdekoulukuntaa käsittelevät artikkelit suomalaisissa johtamisalan lehdissä ilmestyivät 1930-luvulla, mutta systemaatisemmin ihmissuhdekoulukunnan teemoista alettiin kirjoittaa 1940-luvulla. Aluksi lehtikirjoittelu oli heräävää tietoisuutta sosiaalisten ja henkisten tekijöiden merkityksestä työntekijöiden viihtyvyydelle ja sitä kautta myös työn tuottavuudelle. Toisaalta keskustelu tieteellisestä liikkeenjohtosta ja rationalisoinnista jatkui edelleen vilkkaana, eikä niiden retoriikkaa juuri kyseenalaistettu.⁸¹ 1940-luvulla psykologian rooli korostui myös työnjohtopöytäpaissa. V. A. Niininen käsittelee vuonna 1942 johtamisen psykologisia puolia teoksessaan *Sielutieteelliset ja kasvatustieteelliset näkökohdat työnjohtajissa*. Niininen oli jyvaskyläläinen kunnallispoliitikko, kansakouluntarkastaja sekä Ammatinedistämislaitoksen opettaja, joka oli kiinnostunut kasvatustieteen soveltamisesta työelämään.⁸²

Kirjansa lähtökohtana Niininen esittää kysymyksen siitä, onko sielutiede tuotantolämässä tarpeellista. Niinisen mukaan koneita hoidettiin hyvin, koska ne olivat tuotannon kannalta välttämättömiä, mutta usein vähemmälle huomiolle jäivät työntekijät, joiden huonolla kohtelulla oli kuitenkin vähintään yhtä suuri vaikutus tuottavuuteen kuin koneiden hoidon laiminlyönnillä.⁸³ Niininen tarkasteli kirjan ensimmäisessä osassa muun muassa ihmisen sosiaalisia tarpeita sekä ympäristön, perinnöllisten tekijöiden ja hormonitoiminnan vaikutusta persoonallisuuteen ja tunne-elämään. Kirjan toisessa osassa Niininen esitti, miten näitä asioita voitiin soveltaa johtamiseen. Kirjassa näkyvät Niinisen Ruotsissa työnjohtokursseilla omaksumat ihmissuhdekoulukunnan teorioille perustuvat opit.⁸⁴ Sen sijaan ihmissuhdekoulukunnan keskeisimpien kansainvälisten teoreetikoiden vaikutus ei Niinisen mukaan kirjassa näy kuin välillisesti ruotsalaislähteiden kautta.⁸⁵

Niinisen kirjan tarkoituksena oli esitellä niitä psykologisia ja kasvatustieteellisiä tekijöitä, jotka johtajan tuli huomioida johtamisessa luodakseen työntekijöille miellyttävät työolot ja päästäkseen mahdollisimman hyviin tuloksiin.⁸⁶ Niinisen mielestä Taylorin johtamisjärjestelmä ei ollut riittävä, sillä se ei ottanut huomioon ihmisen tarpeiden kokonaisuutta, vaan keskittyi lähinnä fyysiseen suorituskykyyn, jota Niinisen mukaan ei kuitenkaan voinut arvioida erillään psyykkisistä tarpeista.⁸⁷ Myös ihmisen sosiaalisuus ja yhteiskunnalliset tarpeet tuli huo-

80. Antero Rautavaara (1945) 'Teollisuuden työnjohtopisto perustettu: viitteitä toiminnan suuntaviivoista', *Tehostaja* 4/1946, 106.

81. Seeck & Kuokkanen (2008).

82. Anne Hosio-Paloposki (2006) *Koulukasvatusta teknologisoituvaan yhteiskuntaan. Kansakoulun opetussuunnitelman rakentuminen, 1945–1952*, Helsinki: Historiallis-yhteiskuntatiedollisen kasvatuksen tutkimus- ja kehityskeskus, 92, 99; ks. myös V. A. Niininen (1945) *Kasvatus- ja koulukäsitelmien demokraattisessa yhteiskunnassa*, Helsinki: Tammi.

83. Niininen (1942) 10–11.

84. Niininen (1942) 7–8; Kettunen (1994) 359–360.

85. Ihmissuhdekoulukunnan keskeisimmät teoreetikot, ks. Guillén (1994) 17–18 ja Seeck & Kuokkanen (2007) 122–128.

86. Niininen (1942) 7.

87. Niininen (1942) 12, 19.

mioida työn järjestelyissä.⁸⁸ Niinisen mukaan johtajan tuli olla ennen kaikkea ”arvokas huomaavainen kasvattaja”, jolla on johtamansa asiaosaamisen lisäksi psykologista vaistoa ja kyky kohdella alaisiaan oikein.⁸⁹

Työnjohtajan asema on muuttunut siten, että vaikka hänelle onkin teknillinen tieto ja taito tarpeellista, hänellä täytyy tämän lisäksi olla ihmistuntemusta. Hänen täytyy olla innostunut myöskin ihmisistä, jotta hän voi käytöksellään ja ihmistuntemuksellaan herättää ihailua alaisissaan ja sellaisen tunteen, että meillä on johtaja, joka ”tietää asiansa”.⁹⁰

Niininen korosti kirjoituksissaan myös työn iloa sekä alaisen ja johtajan välisen luottamuksen merkitystä työn sujuvuuden kannalta.⁹¹ Niininen suositti työntekijöiden valintaan psykotekniikkaa, jotta voitiin välttyä vääriltä valinnoilta ja niiden työmoraalia murentavalta vaikutukselta.⁹² Suosimansa psykotekniikan hän kuitenkin erotti terävästi taylorismista ja siihen kuuluvista aikaja liiketutkimuksista.⁹³ Vaikka Niininen irtisanoutui taylorismin ajattelutavasta ja tekniikoista, hänellekin työntekijän tehokkuus oli itsestäänselvä tavoite, johon johtaminen tähtäsi.⁹⁴ Tehokkuuden ihanteesta huolimatta Niinisen kirjasta huokuu varsin humaani näkemys. Niininen esimerkiksi viittaa monissa kohdissa filosofian ja psykologian suomalaisen uranuurtajaan Eino Kailaan sekä useisiin filosofeihin, kuten Kantiin, Lockeen, Schopenhaueriin, Rousseau’hon, Nietzscheen, Steineriin ja Jungiin. Johtamisteoreetikoista Niininen viittaa hyväksyvästi Henry Fayoliin, jota pidetään hallinnollisen koulukunnan esi-isänä.⁹⁵

Niininen kirjoitti teoksessaan sielutieteestä, eikä välttelty normatiivisia arvostelmia.⁹⁶ Ohto Oksala (1905–84) sen sijaan oli modernimpi psykologi, joka käsitteli monipuolisesti ja Niinistä kiihottomammin työnjohdon psykologisia ulottuvuuksia teoksessaan *Työn psykologia*. Oksala oli opiskellut Leipzigin Saksassa 1930-luvulla, ja toimi Wuolteen perustaman VR:n psykoteknillisen laboratorion johtajana vuosina 1938–44.⁹⁷

Myöhemmin Oksala aloitti työn Suomen ensimmäinen työpsykologian ja työnjohtopelin professorina astuessaan virkaan Teknillisessä korkeakoulussa vuonna 1952.⁹⁸ Työterveyslaitoksen psykologian osaston johtajana hän puolestaan toimi vuosina 1950–62. Teknillisen korkeakoulun työpsykologian laboratorio aloitti toimintansa vuonna 1946 ja Työterveyslaitoksen psykologian osasto perustettiin virallisesti vuonna 1951, joskin toiminnan suunnittelu oli aloitettu Oksalan johdolla jo edellisellä vuonna. Toimintansa ensimmäisinä vuosina Työterveyslaitoksen psykologian osasto keskittyi psykoteknillisiin soveltuvuustutkimuksiin. 1950-luvulla vallinneeseen rationalisointiaatteeseen psykologian osasto vastasi tiedottamalla toiminnastaan vihkosella nimeltä *Produktiviteettia lisäämään psykologisella rationalisoinnilla*.⁹⁹ Psykologian osaston profiloiminen rationalisointitoimintaan kuvaa tieteellisen liikkeenjohdon vahvaa asemaa ihmishuokoulukuntaan nähden 1950-luvun Suomessa. Työpsykologiakin ymmärrettiin usein osaksi rationalisointiliikettä.¹⁰⁰

Oksalan kanssa työskennellyt Häkkinen luonnehtii Oksalaa ”pohdiskelijaksi, asioiden ideoijaksi ja hahmottajaksi”, joka ei ollut erityisen tuottelias kirjoittaja, mutta innosti työtovereitaan sitäkin enemmän ja antoi heille riittävästi vapautta työssään.¹⁰¹ Ihmissuhdekoulukunnan oppien vaikutus näkyy *Työn psykologia* -kirjassa, jossa Oksala muun muassa kuvailee Hawthorne-tut-

88. Niininen (1942) 9.

89. Niininen (1942) 155.

90. Niininen (1942) 253, kursivointi alkuperäisessä.

91. Niininen (1942) 187–189, 237–244.

92. Niininen (1942) 82–83.

93. Niininen (1942) 91.

94. Niininen (1942) 78.

95. Niininen (1942) 224–225; Daniel A. Wren, Arthur G. Bedeian & John D. Breeze (2002) 'The foundations of Henri Fayol's administrative theory', *Management Decision* 40, 906–918; Wren (2005) 209–213.

96. Esim. Niininen (1942) 244.

97. Sauli Häkkinen (1993) *Työterveyslaitoksen psykologian osasto 1950–1970*, Helsinki: Työterveyslaitos, 2.

98. Kettunen (1994) 362.

99. Häkkinen (1993) 1–2, 12–14; Sirkku Kivistö (2006) 'Psykologia suomalaisen työelämän tarpeisiin', teoksessa Kirsi Ahola, Sirkku Kivistö, Maarit Vartia (toim.) *Työterveyspsykologia*, Helsinki: Työterveyslaitos, 31.

100. Ks. myös Kettunen (1994) 362.

101. Häkkinen (1993) 2.

kimuksia. Vuonna 1948 ilmestyneessä ensimmäisessä painoksessa Hawthorne-osio ei tosin vielä ole mukana. Oksalan näkemyksen mukaan sosiaalisten suhteiden kokonaisuus vaikutti merkittävästi työprosessien sujuvuuteen, ja siksi johtajan tuli työssään huomioida työntekijöiden sosiaaliset tarpeet.¹⁰² Oksalan mukaan työnjohdon tehtävä oli ensinnäkin ”työpaikan muodosteleminen, työhuoneiden järjesteleminen ja työvälaineiden muovaaminen sellaisiksi, että ne helpottavat työn suorittajan tehtävää, säästävät häntä, tekevät hänen olonsa miellyttäväksi ja kohottavat työtehoa”. Toiseksi työntekijää on käsiteltävä ”inhimillisesti ja innostavasti”. Lisäksi johtajan vastuulla oli työhön kannustaminen, aloitetoiminnan aikaansaaminen sekä työntekijöiden valinnan ja koulutuksen kehittäminen.¹⁰³ Kaikki nämä periaatteet kuuluivat varhaisten ihmissuhdekoulukunnan teoreetikoidenkin pyrkimyksiin.¹⁰⁴ Kurjen tavoin Oksala oli sitä mieltä, että vapaa-ajan harrastukset voivat kompensoida työn yksipuolisia rasituksia.¹⁰⁵ Oksala tarkasteli teoksessaan myös sitä, miten työntekijän ”sielullinen väsymys” eli kyllästyminen työhön syntyi ja miten sitä voitiin ehkäistä.¹⁰⁶ Oksalan teoksen työtehoa ja liikesarjoja sekä niiden rationalisointista tarkastelevat osiot muistuttavat puolestaan varsin paljon tieteellisen liikkeenjohdon aika- ja liiketutkimusta.¹⁰⁷

Teollisuuden työteholiiton järjestämällä vuoden 1943 Työtehopäivillä keskusteltiin rationalisoinnin lisäksi aloitetoiminnasta, joka nähtiin työntekijän uudenlaisena mahdollisuutena vaikuttaa työhönsä. Toki sen taustalla oli myös toive tehostaa tuotantoprosesseja kerätyn tiedon avulla.¹⁰⁸ Työnjohtajakoulutusta koskevassa keskustelussa V. A. Niininen toivoi koulujen todistuksiin arvosanaa ”sosiaalisesta mielialasta”. Niinisen mukaan tällainen arvosana helpottaisi valitsemaan johtajiksi henkilöitä, joilla on kykyä käsitellä ihmisiä.¹⁰⁹ Ihmissuhdekoulukunnan opit tulivat mukaan suomalaiseen johtajien koulutukseen ensimmäisen kerran 1930-luvulla, mutta niiden vaikutus jäi tuolloin lyhytaikaiseksi. Seuraavalla vuosikymmenellä keskusteltiin työn psykologisista perusteista. Samaan aikaa kuitenkin lisää-

tyi kiinnostus myös rationalisointi- ja tehokkuusoppeja kohtaan. Sen vuoksi myös ihmissuhdekoulukunnan toinen aalto johtajakoulutuksessa 1940-luvulla jäi lyhyeksi, kun taylorismi ja työntutkimus hallitsivat johtamiskoulutuksessa toisen maailmansodan jälkeen. Vähitellen johdon koulutuksessa, erityisesti Ammatinedistämislaitoksessa, alettiin kuitenkin puhua myös ryhmäilmiöistä ja työpsykologiasta.¹¹⁰ 1950-luvulla työpsykologia kytkeytyi entistä selvemmin yleiseen organisaatioteoriaan, ja ensimmäinen väitöskirja työsosiologiassa oli Paavo Kolin työorganisaatiossa ilmeneviä ennakkoluuloja käsittelevä teos (1955), joka edusti samalla ihmissuhdekoulukunnan ajattelupe- rinnettä.¹¹¹

Ihmissuhdekoulukunnan oppien pohjalta Yhdysvalloissa 1940-luvulla kehitetty työnjohdon rekrytointi- ja koulutusohjelma Training within Industry (TWI) tuli tunnetuksi Suomessa pian sen jälkeen, kun se oli esitelty kansainvälisen rationalisointijärjestön konferenssissa vuonna 1947, ja ohjelmaa alettiin soveltaa seuraavana vuonna myös täällä. Ohjelma koostui kolmesta osasta: työnopastus, työn suunnittelu ja yksinkertaistus sekä ihmissuhteet työelämässä. Teollisuuden työnjohto-opisto vastasi kolmannen jakson, eli ihmissuhdekoulutuksen opetuksesta. Ensimmäisen vuoden aikana tuhatkunta työnjohtajaa oli jo käynyt kurssin.¹¹²

102. Oksala (1948/1956) 206–208.

103. Oksala (1948/1956) 5.

104. Wren (2005).

105. Oksala (1948/1956) 171–176.

106. Oksala (1948/1956) 141–156.

107. Ks. esim. Henry Lawrence Gantt & Alex W. Rathe (toim.) (1915/1961) *Gantt on Management, Guidelines for Today's Executives*, New York: American Management Association & The American Society of Mechanical Engineers.

108. Teollisuuden työteholiitto (1944) *Esitelmä ja keskustelu Teollisuuden työtehopäivillä 4. ja 5. päivänä lokakuuta 1943*, Helsinki: Teollisuuden työteholiitto.

109. Teollisuuden työteholiitto (1944) 135–136.

110. Paula Tiihonen (1992) *Hallintovallan pikkupäivät: hallintoa koskevasta ajattelusta, opetuksesta, tutkimuksesta*, Helsinki: Paula Tiihonen, 67; Seeck (2008) 130; Tuomisto (1986).

111. Tiihonen (1992) 58; Seeck (2008) 139; Paavo Koli (1955) *Ennakkoluuloista teollisessa organisaatiossa, Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 2*, Porvoo: WSOY.

112. Tiihonen (1992) 68; Seeck (2008) 139.

Ihmissuhdekoulukunnan asema 1900-luvun alkupuolen johtamiskeskustelussa

Lopuksi pohditaan sitä, mikä suomalaisia ihmissuhdekoulukunnan pioneereja yhdisti, miten psykotekniikasta ja työnpsykologias-ta Suomessa käyty keskustelu vertautuu tieteelliseen liikkeenjohtoon ja toisaalta ihmissuhdekoulukunnan kansainväliseen perinteeseen. Samalla eritellään myös mahdollisia syitä ihmissuhdekoulukunnan varsin heikoksi jääneeseen vaikutukseen Suomessa 1900-luvun alkupuolella.

Suomalaisista työnjohto-oppaista Kurjen, Niinisen ja Oksalan teokset puhuivat selvimmin psykologisen ja ihmissuhdekoulukunnalle ominaisen johtamisotteen puolesta Suomessa 1930- ja 1940-luvulla. Taulukoista 1 ja 2 nähdään, että ihmissuhdekoulukunnan pioneerit olivat psykologeja ja kasvatustieteilijöitä, kun taas tieteellistä liikkeenjohtoa ja taylorismia Suomessa promoteineet kirjoittajat olivat saaneet kauppatieteellisen, teknisen tai luonnontieteellisen koulutuksen. Samanlainen jako pätee pitkälti myös johtamisoppien kansainvälisesti merkittävimpiin teoreetikoihin.¹¹³ Ihmissuhdekoulukunnan suomalaiset pioneerit jäivät kuitenkin vähälle huomiolle 1930- ja 1940-luvun suomalaisessa johtamiskeskustelussa. Esimerkiksi *Teollisuuslehdessä* ja *Tebostajassa* heidän teoksiinsa oli vain muutamia viittauksia. Muutenkin ihmissuhdekoulukunnan teorioita käsiteltiin hyvin vähän verrattuna rationalisoinnin saamaan huomioon johtamisalan lehdissä.

Suomalaisia 1900-luvun alkupuoliskon työnjohto-oppaita lukiessa huomio kiinnittyy konemetaforan laajaan käyttämiseen työntekijän yhteydessä niin tieteellisen liikkeenjohtoa kuin psykologisempaakin johtamisotetta käsittelevissä kirjoissa.¹¹⁴ Rationalisoiden tapaan varhaisten psykoteknikoiden ja työpsykologienkin orientaatio työnjohdon tutkimukseen oli varsin teknis-rationaalinen.

Ja tosiaankin on ihminen kone, jota ei käytä höyry eikä sähkö, vaan sielu, ja jonka tuotanto riippuu siitä, miten hänen sieluun hoidetaan ja kohdellaan.¹¹⁵

Myös tieteellinen tutkimus hahmottui legitiimiksi perustaksi johtamiselle ja työn organisoinnille niin rationalisoiden kuin psykoteknikoiden ja varhaisten työpsykologienkin kirjoituksissa.¹¹⁶ Vaikka psykologisemman näkemyksen omaavat sanoutuivat irti useimmista Taylorin menetelmistä, he näkevät Taylorin töiden ansiona niiden tieteelliseen tietoon perustuvan pohjan. Esimerkiksi Oksala antaa Taylorille tunnustusta siitä, että tämän ansiosta ”myös työnjohtoa nykyään pyritään saattamaan rationaaliselle, so. tieteelliselle pohjalle”.¹¹⁷ Myös Kurki kehuu Tayloria tieteellisten menetelmien käytöstä työn suunnittelussa.¹¹⁸ Monissa muissa asioissa Kurkea ja Niinistä yhdisti kriittisyys Taylorin järjestelmää kohtaan.¹¹⁹ Oksala puolestaan piti Taylorin saavutuksia rationalisoinnin saralla merkittävinä.¹²⁰ Voisikin sanoa, että tarkastelluista pioneereista Kurki ja Niininen edustavat selvimmin ihmissuhdekoulukunnalle ominaista ajattelua, joka useissa muissa maissa toimi tieteellisen liikkeenjohdon haastajana ja vastavoimana.

Sen sijaan Oksala näki ihmissuhdekoulukunnan opit ja työpsykologian soveltamisen pikemminkin osana rationalisointia. Esimerkiksi *Tebostaja*-lehdessä Oksala kuvailee työssä viihtymisen ja työtehon yhteyttä näin:

Myös työtebokysymykset tulevat esille työtätekevän ihmisen mentaalihygientian yhteydessä, ja onneksi nämä kysymykset

113. Guillén (1994), 15–20.

114. Sederholm (1916) 18; Kurki (1936) 212; Valkola (1943) 6, 55; Niininen (1942) 10–11, 157; ks. myös Kettunen (1997) 97–98.

115. Kurki (1936) 212.

116. Oksala (1948/1956) 3–4, 7.

117. Oksala (1948/1956) 7.

118. Kurki (1936) 43.

119. Niininen (1942) 12; Kurki (1936) 42–58.

120. Oksala (1948/1956) 8.

121. Taulukon lähteet: Kettunen (1997); Michelsen (2001); Sederholm (1916); Saija Heinonen (2006) *Käsityö – taide – teollisuus. Näkemyksiä käsityöstä taide-teollisuuteen 1900-luvun alun ammatti- ja aikakauslehdissä*, *Jyväskylän Studies in Humanities* 52, Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto; Herranen (2007); Erkki Pihkala (1999) Suviranta, Bruno (1893–1967), Kansallisbiografia-verkkójulkaisu, *Studia Biographica* 4, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura 1997–, viitattu 30.10.2007, saatavissa: <http://artikkelihaku.kansallisbiografia.fi/artikkeli/7227/>.

Taulukko 1. Tieteellisen liikkeenjobdon omaksumisen tärkeimpiä vaikuttajia Suomessa¹²¹

Nimi	Asema/t	Keskeiset kirjoitukset	Vaikutteet
Jalmari Kekkonen 1878–1948	Arkkitehti, opettaja, kauppa- ja teollisuusministeriön ammatillisten koulujen tarkastaja, aktiivinen kirjoittaja useissa ammattilehdissä	Suomensi Taylorin teoksen <i>Principles of Scientific Management</i> (Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet)	Taylorismi, Yhdysvallat
Jakob J. Sederholm 1863–1934	Professori, geologi, useita luottamus-toimia	<i>Arbetets vetenskap</i> (Työn tiede)	Taylorismi
Bernhard Wuolle 1876–1962	Yleisen koneopin ja teollisuustalouden professori (TKK), VR:n pääjohtaja, ministeri	<i>Suomen teknillinen korkeakouluopetus 1849–1949</i> , lehtikirjoitukset mm. Teknillisessä aikakauslehdessä	Taloudellinen ja teknillinen rationalisointi, Yhdysvallat ja Saksa
Bruno Suviranta 1893–1967	Kansantaloustieteen professori (TKK ja HY), useiden yritysten johtokuntien jäsen, kansainvälisten taloustieteellisten yhdistysten jäsen	<i>The study of the balance of trade in England: A study in Mercantilism</i> (1923), <i>Taloudelliset realiteetit – ja poliittiset</i> (1956)	Taloudellinen liberalismi

Taulukko 2: Ihmissuhdekoulukunnan pioneerit Suomessa

Nimi	Asema/t	Keskeiset kirjoitukset	Vaikutteet
Akseli Rafael Kurki 1880–1951	Kasvatus- ja opetusopin dosentti, Venäjän kielen lehtori	<i>Tekniikka ja kulttuuri sekä työntekijäin sielunelämä</i> (1936)	Kasvatusoppi, saksalainen psykotekniikka, teknologinen optimismi
V. A. Niininen	Kansakouluntarkastaja, kansakoulun opetus-suunnitelmakomitean jäsen, kunnallispoliitikko	<i>Sielutieteelliset ja kasvatusopilliset näkökohdat työnjobdossa</i> (1942)	Ruotsin työnjohto-opiston kautta omaksutut ihmissuhdekoulukunnan vaikutteet
Ohto Oksala 1905–1984	VR:n psykoteknillisen laboratorion johtaja, työpsykologian ja työnjohto-opin professori (TKK), Työterveyslaitoksen psykologian osaston johtaja	<i>Työn psykologia</i> (1948)	Ihmissuhdekoulukunta, taylorismi, saksalainen psykotekniikka

suhtautuvat toisiinsa sängen myönteisesti, kunhan asioita katsotaan kyllin laajasta näkökulmasta. Työn psykologiahan on osoittanut, että silloin kun ihminen viihtyy työssään ja saa siitä tyydytystä – mikä juuri sielullisen teveyden kannalta on ensiarvoisen tärkeätä – on myös hänen työtehonsa suurin.¹²²

Myös esimerkiksi työnjohto-opetusta antavan *Tietomiehen* 1940-luvun opetusmateriaali kuvasti rationalisoinnin ja psykologian liittoa työelämässä. Oppikirjojen joukossa oli sekä Oksalan ihmissuhdekoulukuntaa edustava *Työn psykologia* että Eino M. Niinen *Työntutkimustekniikka*, joka puolestaan tarjosi rationalistisempaa lähestymistapaa työnjohdon ongelmiin.¹²³

On huomionarvoista, että tarkastelluissa kirjoissa ei Oksalan *Työn psykologiaa* lukuun ottamatta mainita lainkaan ihmissuhdekoulukunnan kansainvälisiä pioneereja. *Työn psykologiassa* esitellään sivun verran ihmissuhdekoulukunnan syntyyn johtaneita Yhdysvalloissa tehtyjä Hawthorne-kokeita, mutta siinäkin tutkijaryhmän jäsenten nimet jäävät mainitsematta. Suomalaiset pioneerit näyttävät siis ainakin tekstiensä perusteella tunteneen ihmissuhdekoulukunnan kansainväliset teoreetikot huonosti. Sen sijaan tieteellisen liikkeenjohdon teoreetikot tunnettiin Suomessa varsin hyvin ja heihin viitattiin kirjallisuudessa paljon, myös kaikissa tarkastelluissa kirjoissa. Ihmishuhdekoulukunnan teoreetikot jäivät vuosisadan alkupuolella Suomessa vieraiksi ja oppi välittyi lähinnä muista maista, kuten Saksasta, Yhdysvalloista ja Ruotsista saatujen vaikutteiden kautta. Tulos on yhdenmukainen sen huomion kanssa, että ihmishuhdekoulukunnan klassikkoteoksista ainoatakaan ei ole käännetty suomeksi, vaikka kaikkiin muihin merkittäviin johtamisparadigmoihin liittyvää kirjallisuutta on suomennettu varsin paljon. Siten tuntemus ihmishuhdekoulukunnan keskeisistä teemoista jäi Suomessa varmasti verrattain vähäiseksi teosten kirjoitusaikaan 1930–1960-luvuilla.¹²⁴ Suomeen ensimmäiset työelämän sosiaalista ulottuvuutta ja ihmishuhdeita koskevat teoriat ja käytännön sovellukset tulivat psykotekniikan ja varhaisen

työpsykologian muodossa. Osa suomalaisen ihmishuhdekoulukunnan pioneerien vaikutteista oli peräisin filosofiasta, mikä on ymmärrettävää, koska psykologia tai silloinen ”sielutiede” kuului Suomessa 1930-luvulle asti filosofian oppialaan.¹²⁵

Syy varsin instrumentaaliseen näkemykseen työntekijöistä sekä ihmishuhdekoulukunnan heikkoon menestykseen saattaa johtua osin siitä, että insinööreillä oli 1900-luvun alkupuolella Suomessa paljon valtaa. Insinöörien käsissä työelämää kehiteltiin Suomessa varsin rationaalisesti, ja metaforat seurasivat tekniikasta työnjohtoon.¹²⁶ Sen sijaan esimerkiksi Britanniassa, missä ihmishuhdekoulukunnalla oli paljon vaikutusta sekä ideologiana että johtamistekniikoiden tasolla, vallitsi 1900-luvun alkupuolella humanistinen ajatteluperinne, joka loi ihmishuhdekoulukunnan opeille vastaanottavaisen maaperän.¹²⁷ Johtamismuotien leviämistä tutkinut Chester Spell havaitsi, että johtamisen muotivirtaukset vaikuttivat joillakin liike-elämän aloilla aikaisemmin kuin toisilla.¹²⁸ Siten myös johtamisparadigmojen omaksumisen voisi ajatella tapahtuvan eri liike-elämän aloilla eri aikoihin ja eri intensiteetillä.¹²⁹ Suomalaisen johtamispuheen rationaalisuuteen lieneekin vaikuttanut osaltaan suomalaisen teollisuuden keskittyminen teknisille aloille, eli metsä- ja kaivannaisteollisuuteen. Useimpia Suomen suurimmista työpaikoista johtivat insinöörit, joiden saama tekninen koulutus ei todennäköisesti tarjonnut heille valmiuksia ihmishuhdekoulukunnan suosittelmien johtamismenetelmien soveltamiseen.¹³⁰

1900-luvun alkupuolella psykologia oli Suomessa vielä nuori tiede. Suomen ensimmäinen sielutieteen professuuri perustettiin vasta vuonna 1936 Jyväskylän Kasvatusopilliseen korkeakouluun, vaikkakin psykologian opetusta oli annettu muutamissa oppilaitoksissa jo ennen tätä. Lisäksi psykologista tutkimusta oli tehty muiden tieteiden, kuten kasvatusopin, fysiologian ja filosofian piirissä.¹³¹ Vakiintuneen psykologian perinteen puuttuminen kuitenkin todennäköisesti vaikutti osaltaan ihmishuhdekoulukunnan suhteelliseen vähäiseen näkyvyyteen Suomessa 1900-luvun alkupuolella.

Ihmissuhdekoulukunnan ajatuksilla ei myöskään ollut Suomessa samanlaista vahvaa institutionaalista ja valtiollista tukea kuin rationalisointiliikkeellä, joka 1900-luvun alkupuoliskolla ajoi tuotannon tehostamista ja muita tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita Suomessa.¹³² Psykologista lähestymistapaa korostaneen uuden johtamisopin leviäminen jäikin vuosisadan alussa yksittäisten pioneerien aktiivisuuden varaan kunnes työpsykologian asema vahvistui vuosisadan puolivälissä muun muassa Työterveyslaitoksen ja Teknillisen korkeakoulun psykologian osastojen perustamisen myötä sekä johtamiskoulutusta antaneiden instituutioiden opetuksen kautta.

Ihmissuhdekoulukunnan näkyvyyteen vuosisadan alun johtamiskeskustelussa vaikuttanee myös Suomessa suhteellisen myöhään tapahtunut teollistuminen, minkä vuoksi tieteellisen liikkeenjohdonkin menetelmät otettiin täällä käyttöön varsin myöhään. Ihmissuhdekoulukunta jäi vaiheena väliin, ja se omaksuttiin eräänlaisena tieteellisen liikkeenjohdon täydentäjänä. Suomalaisessa johtamiskeskustelussa tieteellisestä liikkeenjohdosta siirryttiin suoraan toiseen rationaaliseen paradigmaan, eli rakenneanalyysiin, joka nousi esiin suomalaisessa johtamiskeskustelussa ja yrityksissä 1960-luvulla.¹³³ Edellä kuvattu insinöörien valta on ehkä vaikuttanut siihen, että rationaaliset paradigmat ovat menestyneet täällä psykologisempien ja humanistiseen traditioon nojaavien johtamisoppien kustannuksella. Etenkin 1900-luvun alkupuolella tieteellisen liikkeenjohdon puolesta argumentoitiin johtamisalan lehdissä usein ideologisilla väitteillä. Rationalisointi nähtiin välttämättömänä Suomen menestykselle ja tieteellisen liikkeenjohdon käytäntöjä perusteltiin usein kansallisella hyödyllä.¹³⁴ Rationaaliset teoriat ja argumentit ovat menestyneet suomalaisessa yhteiskunnallisessa ja taloudellisessa keskustelussa ja päätöksenteossa myöhemminkin usein normatiivisia perusteluita paremmin.¹³⁵

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka erityisesti Kurki ja Niinen etsivät teoksissaan aidosti vaihtoehtoja rationalisoinnille ja pyrkivät työelämän uudistuksiin,

heidän teostensa vaikutus ja tunnettuus jäi varsin vähäiseksi. Toisaalta kansainvälisestäkin on esitetty kriittisiä näkemyksiä siitä, miten paljon ihmissuhdekoulukunnan pioneerien teorioilla lopulta oli vaikutusta työpaikkojen inhimillistymiseen. Vaikka monissa maissa ihmissuhdekoulukunnasta keskusteltiin runsaasti, useissa tapauksissa yleviltä kuulostavat periaatteet ja teoriat jäivät retoriikan tasolle.¹³⁶ Merkillepantavaa Suomen tilanteessa on se, että täällä sekä ihmissuhdekoulukunnan suomalaisten että ulkomaisten pioneerien tuntemus on ollut heikko. Tämän vuoksi ihmissuhdekoulukunnalle ominaiset johtamisajatuksukset eivät henkilöidy Suomessa keneenkään, vaan ovat jääneet irralliseksi retoriikaksi. Silti psykologisempi johtamisote vakiintui hiljalleen Suomessakin, vaikkakin pitkälti tieteellisen liikkeenjohdon tekniikoiden käyttöönoton rinnalla. ■

122. *Tebostaja* 9/1950, 711, kursivointi alkuperäisessä lähteessä.

123. Kettunen (1994) 360.

124. Seeck & Kuokkanen (2007) 123, 132; Seeck & Kuokkanen (2008) 26–28.

125. Aho (1993) 9–10.

126. Kettunen (1997) 97–98; Michelsen (1999) 230–238, 297–301.

127. Guillén (1994) 230–236.

128. Chester S. Spell (1999), 'Where do management fashions come from, and how long do they stay?', *Journal of Management History* 5, 334–348.

129. Seeck & Kuokkanen (2008).

130. Sakari Heikkinen & Kai Hoffman (1982) 'Teollisuus ja käsityö' sekä Jorma Ahvenainen & Antti Kuusiterä (1982) 'Teollisuus ja rakennustoiminta', teoksessa Jorma Ahvenainen, Erkki Pihkala & Viljo Rasila (toim.) *Suomen taloushistoria 2: Teollistuva Suomi*, Helsinki: Tammi, 60.

131. Aho (1993) 10.

132. Seeck & Kuokkanen (2007); Vartiainen (1994) 22–24; Michelsen (2001) 118–128; Seeck (2008).

133. Seeck & Kuokkanen (2008); Huhtala & Laakso (2006).

134. Ks. esim 'Mitä teollisuutemme tarvitsee', *Teollisuuslehti* 4/1930, 41–42; 'Rationalisoinnin alat', *Teollisuuslehti* 14/1930, 155–156; Seeck & Kuokkanen (2008).

135. Michelsen (2001) 202–216; Anu Kantola (2006) 'Suomea trimmamassa: suomalaisen kilpailuvalltion sanastot', teoksessa Risto Heiskala & Eeva Luhtakallio (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?*, Helsinki, Gaudeamus, 156–178.

136. Alfred Kieser (1994) 'Why Organisation Theory Needs Historical Analyses – And How This Should Be Performed', *Organization Science* 5, 608–620; Frits J. Roethlisberger (1968) *Man-in-Organization*, Cambridge: Cambridge University Press, 308–309.