

# Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan

Hannele Huhtala & Aino Laakso

*Artikkeli saapunut 7.7 2006. Hyväksytty julkaistavaksi 27.11 2006.*

## ABSTRACT

### *Literature Review on the Structural Analysis Paradigm*

The structural analysis is one of the central management paradigms of the 20th century, although there has been little study of it in Finland. The aim of this literature review is to study how the structural analysis paradigm is presented in international literature on the private sector during the review period (1992-2006). In particular, the review will focus on the extent to which literature presents the structural analysis paradigm as techniques versus as an ideology.

To summarise the results, the articles studied can be divided into five main categories. Firstly, the dynamic between different paradigms, including the structural analysis paradigm, and how the emergence and dominance of a particular paradigm was linked to the relevant societal or world economic circumstances. The second focus of interest is the content of the structural analysis paradigm, in other words, how it emerged, which theoreticians subscribed to it, and what kind of issues and problems was it expected to solve. Thirdly, the literature deals with the history of management theories in different countries. The fourth group contains articles presenting the life work of various theorists. The articles of the fifth group test

one of the structural analysis paradigm theories, concepts or models, and discuss potential modern applications for them, the counter-theories or criticism attracted by them and their legacy to more recent schools of thought.

As a conclusion, the review appears to confirm the observation by Barley and Kunda (1992, 379) that the structural analysis paradigm has not established itself as a consistent ideology to the same degree as, for example, scientific management or the organizational culture paradigm. Secondly, the texts contain very little discussion on the ideological component of the structural analysis paradigm, while its technical component is emphasised. A similar trend has previously been discovered in Spain, Germany and the UK. The review concludes by considering whether currently used organisational methods could be seen to fall under the structural analysis paradigm.

*Key words: management history, literature review, structural analysis paradigm.*

\* Kiitokset artikkelin kirjoittamisen mahdollis-  
taneille rahoittajille Emil Aaltosen säätiölle ja  
Suomen Akatemialle (päätos numero 108618).

## JOHDANTO: MIKÄ ON RAKENNEANALYYTTINEN PARADIGMA?

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tutkia, millaista keskustelua rakenneanalyttisen paradigman nimissä johtamista käsittelevissä kansainvälisissä tieteellisissä jouluaaleissa on käyty viimeisen kymmenen-viidentoista vuoden aikana (1992-2006). Erityisesti haetaan vastausta siihen, missä määrin rakenneanalyttinen paradigma näyttäytyy kirjallisuudessa tekniikoina ja missä määrin ideologiana- Rakenneanalyttinen paradigma on yksi viidestä keskeisestä johtamisparadigmasta (Guillén 1994; Barley & Kunda 1992). Kokoavaa kirjallisuuskatsausta aiheesta ei artikkelin muodossa kuitenkaan ole tehty, ja kyseistä paradigmaa on muutenkin tutkittu Suomessa varsin vähän. Motiivinamme on tehdä kirjallisuuskatsaus aiheesta suomeksi ja pyrkiä avaamaan keskustelua paradigmasta ja sen merkityksestä myös täällä.

Rakenneanalyttisella paradigmalla viitataan 1950-luvulla Yhdysvalloissa virinneeseen kiinnostukseen tutkia organisaatioita kokonaisuuksina rakenteiden ja toimintojen analyysin näkökulmasta. Taylorismin ja ihmissuhdekoulukunnan oppien avulla oli 1950-luvulle asti keskitytty ratkaisemaan ajan suurten teollisuusyritysten polttavimpia ongelmia, kuten tuotannon tehokasta organisointia sekä työntekijöiden ja työnantajan välisiä konflikteja (Guillén 1994, 81). Organisaation koon kasvaessa syntyi kuitenkin uudentyyppisiä ongelmia, joihin haettiin vastausta rakenneanalyttisestä paradigmasta. Rakenteita analysoivat teoriat syntyivät vastatakseen byrokraattisen organisaation ongelmiin (Guillén 1994, 13). Näihin ongelmiin haettiin ratkaisua keskittymällä suuren yrityksen toiminnan kokonaisuuden tarkasteluun; suunnitteluun, tehtävien ryhmittelyyn osastoiksi ja yksiköiksi, viestintäkanavien muodostukseen sekä hierarkian ja kontrollin järjestämiseen (Guillén 1994, 80-81, 83). 1950- ja 1960-luvuilla julkaistiin suurin osa tärkeimmistä rakenneanalyttisen paradigman perusteoksista (esim. Simon & March 1958; Drucker 1954; Chandler 1962; Thompson 1967; Lawrence & Lorsch 1969; Etzioni 1961). Rakenneanalyttisen paradigman juurista voi todeta, että ne ovat monitieteiset: toisaalta esimerkiksi armeijasta liike-elämään levinneet matemaattiset ja tilastolliset analyysimenetelmät, yleinen systeemiteoria ja kybernetiikka, toisaalta taas nou-

sevat sosiaali- ja yhteiskuntatieteet muotoilivat paradigman oppeja (Guillén 1994, 83; Barley & Kunda 1992, 377).

### *Rakenneteoriat johtamisoppien historiallisessa jatkumossa*

Kuten esimerkiksi Harold Koontz (1961, 1980) on argumentoinut, johtamisen muoti-ilmiöissä on taipumusta kierrättää vanhoja ideoita uudelleen eri nimellä. David J. Lemakin (2004, 1324) mukaan tästä johtamisteorioiden viidakosta selviytyy vain palaamalla urauurtaviin teoksiin. Kirjallisuuskatsauksen kautta yhtenä tavoitteenamme on päästä käsiksi siihen, missä määrin rakenneanalyttisen paradigman teoriat ja mallit tänä päivänä liitetään alkuperäisiin kehittäjiinsä. Kirjallisuuskatsauksessa haetaan erityisesti vastausta seuraavaan kysymykseen: Millä tavalla rakenneanalyttinen paradigma näyttäytyy tutkituna ajanjaksona kirjallisuudessa tekniikoina ja millä tavalla ideologiana- Mielestämme rakenneanalyttisen paradigman nykytilan kartoitus on perusteltua, koska haasteet, kuten suuren, byrokraatistoituneen ja globaalisti toimivan organisaation johtaminen, laaja tuotevalikoima ja jatkuvasti uudistuvat organisaatiomuodot ja rakenteet mm. yritysostojen ja ulkoistamisen kautta, ovat edelleen ajankohtaisia.

Johtamiseen liittyvälle kirjallisuudelle on tyyppistä, että esiin ponnahtelee tämän tästä "uusia" johtamisen innovaatioita ja tekniikoita, erilaisia johtamistrendejä (management fads, Carson ym. 2000, 1143). Trendit taas järjestyvät Paula P. Carsonin ym. mukaan erilaisiksi muotivirtauksiksi (management fashions, *ibid.*). Johtamisen tutkijat ovat esittäneet varsin monia eri tapoja järjestellä johtamisen teorioita koulukunniksi ja paradigmoiksi. Gareth Morgan (1997) lähestyy johtamisen teorioita erilaisten organisaation käsitteellistämisen metaforien kautta. Hän jäsentää johtamisen teorioiden valtavirtauksia sen mukaan, miten niissä käsitellään organisaatio. Morgan (1997) käyttää organisaation metaforina esimerkiksi konetta, aivoja, kulttuuria ja elävää organismia. W. Graham Astley ja Andrew Van de Ven (1983, 246-247) puolestaan ovat muodostaneet näkökulmien nelikentän tutkimalla johtamisen teorioita kahdella ulottuvuudella: tarkastelun tasolla (mikro- tai makrotaso) ja suuntautumisella.<sup>1</sup>

Johtamisen teorioita ja niistä kumpuavia käytännön johtamistekniikoita ja -malleja voidaan Stephen Barleyn ja Gideon Kundan (1992, 363) mukaan käsitellä myös ideologisen komponentin sisältävinä retoriikkoina, jotka jäsenyivät historiallisesti eri paradigmoiksi. Paradigmalla viitataan toisiinsa yhteydessä olevien ideoiden ja tekniikoiden järjestelmiin, jotka tarjoavat ominaislaatussa mukaisia määritelmiä ja ratkaisuja ongelmiin (Guillén 1994a, 7). Paradigmat saavat toisaalta siis tutkijat näkemään todellisuuden tietyistä viitekehystä ja asettumaan sen kanssa suhteeseen tietyllä tavalla (Puuronen 2005, 50). Mauro Guillénin (1994a) mukaan paradigmat muodostuvat teknisestä ja ideologisesta komponentista. Siinä missä teknisellä komponentilla viitataan konkreettisiin ehdotuksiin, kuten teorioiden ja mallien konkreettisiin sisältöihin, ideologialla tarkoitetaan teorioiden pohjalla piileviä oletettomia, määritelmiä ja näkemyksiä niistä ongelmista, joita teorioilla analysoidaan (Barley & Kunda 1992, 363).

Barley ja Kunda erottavat viisi historiallista paradigmaa<sup>2</sup>: teollisen parantamisen (1870-1900), tieteellisen johtamisen (1900-1923), ihmissuhdekoulukunnan (1923-1955), systeemirationalismin (joka on käsitteenä lähellä rakenneanalyysia.) (1955-1980) ja kulttuurikoulukunnan (1980-) (ibid. 364). Johtamisoppien historian tutkijoista samankaltaista jakoa käyttävät esimerkiksi Mauro F. Guillén (1994a, 1994b) ja Eric Abrahamson (1997). Myös Daniel A. Wren (2005) sekä Jay M. Shafritz ja J. Steven Ott (2001, 3-6) jäsenävät johtamisoppien historiaa samantyyppisellä paradigmapöytäselityksellä. Guillén käyttää systeemirationalismin asemesta termiä rakenneanalyysi, jota myös tässä katsauksessa käytetään, koska se kuvaa mielestämme paremmin paradigman sisältöä organisaatiotason rakenteisiin keskittyvänä oppina kuin systeemirationalismi, joka viittaa enemmän systeemiteoriaan ja systeemeihin.

Seuraavaksi katsauksessa esitellään aineiston keruu- ja analyysimetodit. Tämän jälkeen esitetään tulokset ja keskustellaan niistä. Johtopäätöksissä tarkastellaan rakenneanalyysia johtamisen paradigmana, erityisesti sen ideologista ulottuvuutta - tai sen puutetta.

## METODI: KIRJALLISUUSHAUT

Artikkelihaut toteutettiin sanahakujen osalta aikavälillä 20.10.14.4. ja 23.10.-3.11.06 artikkelitietokannoista JSTOR, PsychInfo, Emerald, ScienceDirect, ProQuest ja Blackwell Synergy. Ajallisesti haut rajattiin vuonna 1992 tai sen jälkeen julkaistuihin artikkeleihin. Sisällöllisesti keskityttiin yksityisen sektorin organisaatioita käsitteleviin teksteihin, koska halusimme tarkastella rakenneteorioiden kattavuutta lähihistoriassa ja tänä päivänä yksityisellä sektorilla. Hakustrategiassa haettiin ensiksi hakusanoilla "management history", "leadership history", "history of management" ja "history of leadership" osumia artikkelien tiivistelmistä. Yleisiä johtamisen historiaa käsitteleviä, tämän katsauksen kannalta relevantteja artikkeleita, joissa rakenneanalyysia erityisesti käsiteltiin, löytyi näillä hauilla vain kolme (Barley & Kunda 1992; Abrahamson 1997; Lemak 2004).

Seuraavaksi hakustrategiassa fokuoitiin rakenneanalyysiparadigmaan seuraavasti: hakusanat "structural analysis", "structural analysis" + management ja "systems rationalism" + management tiivistelmässä eivät tuottaneet relevantteja osumia. Haun laajentaminen tiivistelmästä koko tekstiin taas tuotti enemmän osumia, mutta ei relevantteja artikkeleita. Seuraavaksi suoritettiin haut keskeisten rakenneanalyysiteoreettikkojen nimillä tiivistelmästä: Simon, March, Cyert, Sloan, Drucker, Chandler, Scott, Thompson, Lawrence, Lorsch, Etzioni, Woodward. Näitä henkilöitä pidetään rakenneteoreettisen ajattelun keskeisin henkilöinä (ks. esim. Guillén 1994a, 18-19). Tämän haun avulla löytyi yhdeksän relevanttia artikkelia. Viimeiseksi hakuja tehtiin tunnetuimpien rakenneanalyysiparadigman käsitteiden ja tekniikoiden nimillä tiivistelmistä: "contingency approach" (tai "management by objectives", "satisficing", "bounded rationality") AND management. Nämä tekniikat antoivat ylivoimaisesti eniten osumia, esimerkiksi "management by objectives" 36 665 osumaa, "satisficing" 657 osumaa ja "contingency approach" 543 osumaa. Näistä käytiin läpi 40 artikkelia, jotka vastasivat parhaiten hakusanaa ja valikoitiin relevantit, vuonna 2000 tai sitä myöhemmin ilmestyneet artikkelit. "Contingency approach" tuotti neljä relevanttia artikkelia, "satisficing" kaksi ja "bounded rationality" neljä. "Management by objectives" -hauilla sen sijaan löytyi aikarajausta paljon

vanhempia artikkeleita sekä erityisesti julkisen sektorin organisaatioita käsitteleviä artikkeleita, ja tämän takia se rajattiin pois.

Tämän jälkeen tarkasteltiin rakenneparadigmaa sivuavia suuntauksia. Havaittiin, että "systems theory" + management, "systems analysis" + management tai "systems thinking" + management tiivistelmässä tuottivat satoja osumia, mutta löytyneet artikkelit käsitelivät yleisimmin tietotekniikkaa tai tietojärjestelmiä. Hakujen perusteella löydettyistä artikkeleista käytiin läpi vielä lähdeluettelot ja haettiin usein toistuvat artikkelit ja kirjat sekä otettiin näistä määrällisesti relevantimmat mukaan katsaukseen, myös alkuperäisen haun aikarajauksen ulkopuolelta, jos kyseessä oli selvästi useissa artikkeleissa toistuva lähde. Relevanttina kirjallisuushauissa pidettiin artikkeleita, jotka keskittyivät johtamiseen ja joissa lähtökohtana olivat rakenneparadigman teoreetikot ja/tai lähestymistavat.

## TULOKSET

### *Artikkelisisältöjen päätyypit*

Yhteenvedona tuloksista voidaan sanoa, että artikkelit jakautuvat viiteen päätyyppiin. Johtamisen historian tutkijoiden kiinnostuksen kohteena on ollut ensinnäkin eri paradigmojen välinen dynamiikka ja se, miten eri paradigmojen nousu ja vallitsevuus on liittynyt kuhunkin yhteiskunnalliseen tai maailmantaloudelliseen tilanteeseen. Näitä asioita käsitellään kahdessa artikkelissa (Barley & Kunda 1992; Abrahamson 1997). Toisena kiinnostuksen kohteena on samoissa

artikkeleissa käsitelty rakenneanalyttisen paradigman sisältö, toisin sanoen se, miten se syntyi, keitä teoreetikkoja siihen kuului ja millaisiin asioihin ja ongelmiin sen avulla haettiin ratkaisuja. Barleyn ja Kundan sekä Abrahamsonin ohella rakenneanalyttisen paradigman sisältöjä käsittelevät Guillén (1994) ja Lemak (2004). Kolmanneksi kirjallisuudessa käsitellään johtamisoppien historiaa eri maissa Guillénin (1994a) tutkimuksen kautta, lähinnä viitaten Guillénin laajaan empiiriseen tutkimukseen oppien leviämisestä ja tähän vaikuttaneista institutionaalisista asioista Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa, Espanjassa ja Saksassa. Neljännen ryhmän (n=5) muodostavat eri teoreetikkojen elämäntöitä esittelevät artikkelit. Viidennen ryhmään kuuluvissa artikkeleissa (n=5) ponnistetaan yhden tai useamman rakenneanalyttisen retoriikan käsitteen pohjalta ja sijoitetaan ne teoreettiseen jatkumoon. Toisin sanoen niissä testataan jotain rakenneanalyttistä teoriaa, käsitettä tai mallia, pohditaan mitä nykysovelluksia näillä voisi olla, millaisia vastavetoja tai kritiikkiä näille on syntynyt tai vastaavasti mikä on näiden perintö uudemmille suuntauksille.

Taulukossa 1 havainnollistetaan katsausten artikkelien jakautumista sen mukaan, käsiteltiinkö niissä pääasiassa teknistä vai ideologista komponenttia. Taulukkoon on merkitty, missä tulosryhmän artikkeleista on käsitelty teknistä ja missä ideologista komponenttia. Osassa artikkeleista on käsitelty molempia ilman selkeää painotusta jompaan kumpaan.

**Taulukko 1: Ideologinen ja tekninen komponentti eri tulososioiden kirjoituksissa**

	<b>Ideologinen komponentti</b>	<b>Tekninen komponentti</b>
<b>Tulokset I-III</b>	Barley & Kunda 1992; Abrahamson 1997; Guillén 1994; Lemak 2004	Abrahamson 1997; Guillén 1994
<b>Tulokset IV</b>	Augier 2001	Augier & March 2002; Brown 2004; Day & Sunder 1996; Augier 2004
<b>Tulokset V</b>	Marens 2005	Marens 2005; Ethiraj & Levinthal 2004; Child, Chung & Davies 2003; Geiger, Richie & Marlin 2006
<b>Yhteensä</b>	6 kpl	10 kpl

## TULOKSET I: JOHTAMISEN PARADIGMOJEN NOUSU JA VALLITSEVUUS

Tulosryhmän I artikkeleissa on käsitelty sekä paradigman teknistä että ideologista komponenttia (ks. Taulukko 1). Barley ja Kunda (1992) katsovat eri paradigmojen heijastavan rationaalisen ja normatiivisen ideologian aaltojen vuorottelua. Heidän mukaansa esimerkiksi Yhdysvalloissa 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa teollistuminen ja massatuotanto vaativat tehdastyön tehostamiseen tähtäävää rationalisointia, joka kulminoitui Frederick W. Taylorin teorioihin, muun muassa tuotantoprosessin virtaviivaistamiseen ja palkan sitomiseen tuotannon määrään (tieteellisestä liikkeenjohdosta ks. Merkle 1980 sekä Wren 2005, 121-150). Tämän rationaalisen ideologian mukaan työntekijät näkevät työn taloudellisen hyödyn näkökulmasta. Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon menetelmät perustuivat käytännön tutkimukseen ja järjestykseen, jonka päätavoite oli tuotannon tehostaminen. Barleyn ja Kundan (1992) mukaan vuosisadan alkupuolen suuri lama Yhdysvalloissa taas toi mukanaan normatiivisen johtamisretoriikan aallon: lisääntyvän valkokoulustyöluokan myötä sai jalansijaa ajatus, jonka mukaan johtajat pystyvät tehostamaan tuotantoa ja valvomaan työntekijöitä parhaiten sitouttamalla nämä organisaatioon normatiivisin keinoin, muun muassa tiedostamalla motivaation ja työtyytyväisyyden merkityksen (Barley & Kunda 1992, 369, 375; ks. myös Wren 2005, 277-340). Lopulta johtajat kuitenkin pitivät ihmisen suhdekoulukunnan tarjoamia työkaluja kalliina ja tehottomina (Barley & Kunda 1992, 376).

Toinen maailmansota ja kylmän sodan kilparuostelu nostivat teknisen osaamisen tasoa, ja samaan aikaan myös johtamisen tutkimus alkoi tavoitella järjestyneen tieteenalan statusta ja koulutus tiukempaa jäsenystä. Uskottiin, että johtajat saisivat tietoisien suunnittelun, päätöksenteon ja rakenteiden uudelleenjärjestelyn avulla aikaan tehokkaampia organisaatioita. Uusi rationaalinen aalto, rakenneanalyysi, oli noussut (Barley & Kunda 1992, 376-379). Seuraava normatiivinen aalto syntyi 1980-luvulla, kun puheenaiheena oli jälleen työntekijöiden sitouttaminen: Yhä paremmin koulutettujen työntekijöiden identiteetti perustui ammatteihin eikä yksittäisiin organisaatioihin, ja heitä pidettiin siten suuremmissa määrin organisatorisen kontrollin ulottumattomissa. Lojaalisuutta yksittäistä organisaatiota

kohtaan ei voinut pitää enää itsestäänselvyytenä eikä palkkaa ainoana motivaattorina. Samaan aikaan innovatiiviset ja joustavat japanilaisyrietykset haastoivat toisen maailmansodan päätymisestä lähtien ilman merkittävää kilpailua kukoistaneet amerikkalaisyrietykset. Kulttuuriteoreettisen paradigman mukaan symbolisen johtajuuden ja työntekijöiden arvot huomioimalla johtajat pystyvät lisäämään organisaatioiden kilpailukykyä, ja nimenomaan vahvan organisaatiokulttuurin nähtiin olevan japanilaisten yritysten menestyksen avaintekijä (Barley & Kunda 1992, 380-381).

Barley ja Kunda (1992) liittävät normatiivisten ja rationaalisten ideologioiden aaltojen ajallisen vuorottelun länsimaiden talouden pitkiin, noin 50 vuoden mittaisiin aaltoihin, jotka tunnetaan myös Kondratieff-aaltoina löytäjänsä Nikolai D. Kondratieffin mukaan. Rationaalisen retoriikan aallonharja ajoittuu taloudelliseen nousukauteen ja normatiivisen retoriikan aallonharja taas taloudelliseen laskukauteen. Pitkät aallot eivät kuitenkaan Barleyn ja Kundan mukaan yksinään riitä selittämään ideologisia muutoksia, vaan tutkimuksessa on yhdistettävä sekä kulttuurisia että materiaalisia muuttujia: kulttuuristen seikkojen avulla päästään käsiksi retoriikkojen sisältöihin, kun taas materiaalistien seikkojen avulla tarkastellaan niiden ajoituksia. (Ibid. 392-393.)

Eric Abrahamson (1997) testasi Barleyn ja Kundan edellä esiteltyä väitettä retoriikkojen ajallisesta vuorottelusta, jota hän kutsuu heiluriteesiksi (pendulum thesis). Lisäksi hän testasi toista, suoriutumisen kuilun teesiä (performance-gap thesis), jonka mukaan eri johtamisretoriikkojen suosio riippuu siitä, kuinka hyvin ne pystyvät vastaamaan kullekin ajanjaksolle tyypillisiin johtamisen ongelmiin eli tavoitetilojen ja todellisen suorituskyvyn välisen kuilun kaventamiseen. (Ibid. 491-493.) Abrahamsonin mukaan heilurimalli selittää johtamisretoriikkojen ilmaantumisen (emergence) muttei sitä, kuinka kauan ne ovat vallitsevina käytäntöinä (prevalence). Abrahamsonin bibliografinen aineisto osoittaa, ettei rationaalinen tai normatiivinen retoriikka aina ole vallitsevana koko vastaavan pitkäaikaan vaiheen ajan (ibid. 516). Sen sijaan retoriikkojen asemaan vallitsevina vaikuttaa niiden kyky kaventaa suorituskyvyn kuiluja. Abrahamsonin mukaan heiluriteesi ja suoriutumisen kuilun teesi ovat siis pikemminkin toisiaan täydentävät kuin toisensa poissulkevat. Lisäksi Abrahamson pitää todennä-

köisenä, että retoriikkojen ajalliseen vallitsevuuteen voivat vaikuttaa muutokset ympäristössä, kuten ammattiliittojen aktiivisuus (ibid. 526, ks. myös Guillén 1994). Tämä Abrahamsonin teesi tulee lähelle Thomas Kuhnin 1962 esittämää tunnettua teoriaa tieteen kehityksestä. Kuhnin mukaan tiede ei kehity jatkuvasti, vaan vaiheittain: normaalitieteen ja tieteen kriisin vaihteessa normaalitieteen asemassa oleva paradigma "kuluu loppuun" ja tiede kriisiytyy; tapahtuu vallankumous ja paradigma korvautuu uudella, joka saavuttaa normaalitieteen aseman, ja niin edelleen (Kuhn 1970). Paradigma siis "kuluu loppuun" kun se ei enää kykene ratkaisemaan vallitsevia ongelmia, kuten Abrahamsonin teesissäkin.

## TULOKSET II: KIRJALLISUUS RAKENNEANALYYSISTA JOHTAMISEN PARADIGMANA

Rakenneanalyttisen paradigman sisältöä kartoittavat artikkelit ovat keskittyneet enemmän teknisen kuin ideologisen komponentin käsitteeseen (ks. Taulukko 1). Rakenneanalyysi muodostui 1950-1960-luvuilla Yhdysvalloissa. Tällöin sikäläistä liike-elämää hallitsivat suuret, byrokratisoituneet yritykset, joilla oli laaja tuote- ja palveluvalikoima ja jotka toimivat globaaleilla markkinoilla. Myös paikallinen hyvinvointivaltion ja julkisen sektorin laajentuminen toi mukanaan uusia organisaatioita ja organisaatiomuotoja. (Guillén 1994, 13.) Samalla johtamisen tutkimuksessa alettiin tietoisesti pyrkiä järjestyneen tieteenalan, johtamistieteen (management science), muodostamiseen. 1950-luvulla julkaistiin useita johtamisen periaatteita tai osa-alueita kartoittavia teoksia (esim. Drucker 1954). Tavoitteena oli tieteellisen johtamisen tapaan yleispätevien lainalaisuuksien muodostaminen johtamisen ammattikunnan toiminnan tukemiseksi. Nämä lainalaisuudet kohdistuivat organisaation prosesseihin yleisluontoisesti. (Barley & Kunda 1992, 377; Guillén 1994, 15.)

Rakenneanalyttisen ajattelun taustalla olivat toisen maailmansodan aikainen teknologian kehittyminen ja erityisesti tietokoneiden soveltaminen. Operaatioanalyysi (operations research, OR) levisi armeijasta liike-elämään Yhdysvalloissa 1950-luvun alussa. Samaan aikaan vaadittiin johtajakoulutuksen kehittämistä - MBA-tutkinnosta esitettiin edellytystä johtaja-

uralle. 1960-luvun lopulle tultaessa johtajien koulutusohjelmia eliittikouluissa oli kehitetty operaatioanalyysin, rahoituksen, kirjanpidon ja tilastotieteen opintojen avulla (Barley & Kunda 1992, 377).

Rakenneanalyysi pitää sisällään varsin monia suuntauksia, joille kaikille on yhteistä rationaalinen lähestymistapa organisaatioon. Organisaatio mielletään järjestelmäksi ja työntekijä järjestelmän yhdeksi osatekijäksi. Tieteellisen johtamisen retoriikan kanssa yhteistä rakenneanalyysiretorikalle on tavoite formalisoida sekä järkeistää työprosessit ja palkitsemisjärjestelmät tavoitteiden saavuttamiseksi (Abrahamson 1997, 496-497). Toisin kuin tieteelliseltä johtamiselta ja ihmissuhdekoulukunnalta, rakenneanalyttiseltä paradigmatlta puuttui yhtenäisen liikkeen piirteet, eikä sillä ollut Frederick W. Taylorin tai Elton Mayon kaltaista selkeää keulakuvaa (Barley & Kunda 1992, 379).

Lisäksi toisen maailmansodan jälkeen kehittyi yleinen systeemiteoria, josta rakenneanalyttinen paradigmatkin sai vaikutteita. Käsitys siitä, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa on peräisin jo länsimaisen filosofian alkuketkiltä, mutta melko pitkään tämä käsitys oli problemana pikemminkin filosofiassa kuin esimerkiksi luonnontieteellisessä tutkimuksessa, joka keskittyi tutkimaan lähinnä järjestelmien osien kausaalisia suhteita (von Bertalanffy 1972, 407-411). Von Bertalanffy muotoili systeemiteoriaansa ensimmäistä kertaa 1930-luvulla ja sitten uudestaan Toisen maailmansodan jälkeen, ottaen biologitaustansa pohjalta systeemiteorian lähtökohdaksi avoimet järjestelmät, joita edustavat esimerkiksi luonnon eliöt (ibid. 412). Systeemiteoria siis toimii yleisenä pohjana lähes minkä tahansa ilmiön tutkimiselle ja toi kokonaisuuden filosofian piiristä "kovien" tieteiden, myös kehittyvän johtamistieteen, taustatekijäksi. Tämän uuden lähestymistavan yksi ilmentymä on kybernetiikka (ks. von Bertalanffy 1972, 414-416). Kybernetiikka perustuu itsesääntelyyn: mekaaniset ja inhimilliset systeemit mukautuvat jatkuvan palautteen perusteella muuttuvaan ympäristöönsä. (Lemak 2004, 1320). Chester Barnardia (1938) pidetään ensimmäisenä, joka toi systeemin käsitteen johtamisen kirjallisuuteen, mutta vasta William G. Scott (1961, viitattu Kast & Rosenzweig 1972, 449 mukaan) esitti avoimesti, että modernia organisaatioteoriaa ja yleistä systeemiteoriaa yhdistää näkemys organisaatiosta integroituna

kokonaisuutena. 1980-luvulle tultaessa esimerkiksi Richard Scottin klassikkoteoksen *Organizations* (1981) kulmakivenä oli organisaatioiden tarkastelu systeemisinä kokonaisuuksina.

Tässä kohdassa huomautettakoon, että yleisellä systeemiteorialla ja kybernetiikalla on laaja joukko omia joulalehtejään ja tieteellisiä foorumeitaan, joiden karttoitus ja nykytilan analysointi ei ole tämän katsauksen aiheena. Rakenneanalyttinen paradigma ammentaa paljon vaikutteita näistä kahdesta, mutta yhtäläisyysmerkkejä niiden väliin ei ole vedettävissä. Kybernetiikka ja yleinen systeemiteoria ovat lähtökohtia, joiden avulla lähestulkoon mitä tahansa ilmiötä tai kokonaisuutta (esim. eliötä, organisaatiota, yksittäistä ihmistä, liikennejärjestelmää) voidaan tutkia laajemmin kuin yksittäisten syy-seuraussuhteiden perusteella. Kuten tämän katsauksen johdanto ja tämä luku esittävät, rakenneanalyttinen paradigma koostuu muustakin kuin puhdasoppisesta systeemiteoreettisesta tarkastelusta ja liittyy yhteiskunnalliseen tilanteeseen, jossa kasvava määrä suuria organisaatioita tarvitsi oppia ja tekniikoita uudenlaisten rakenteellisten ongelmien ratkaisemiseen.

### TULOKSET III: RAKENNEANALYYSIN HISTORIA ERI MAISSA

Ympäristössä ilmeneviin, erityisesti institutionaalisiin muutoksiin on tarttunut Mauro F. Guillén teoksessaan *Models of Management* (1994a), joka käsittelee sekä rakenneanalyttisen paradigman ideologista että teknistä puolta. Hän argumentoi, että rakenteelliset ongelmat ja institutionaaliset taustatekijät ovat johtamisoppien ilmestymisen ja käyttöönoton keskeisiä selittäjiä. Guillén vertailee tieteellisen johtamisen, ihmishuhdekoulukunnan ja rakenneanalyysin paradigmojen esiinnousua ja käyttöönottoa Yhdysvalloissa, Saksassa, Espanjassa ja Iso-Britanniassa. Guillén on havainnut kolmenlaisia rakenteellisiä ongelmia, joiden havaitseminen on hänen tutkimissaan maissa liittynyt johtamisoppien omaksumiseen: kansainväliset paineet, talouden rakenteet ja työnteekijöiden toiminta. Keskeiseksi institutionaalisten taustojen tarkastelun kohteeksi nousevat yritysten rakenteelliset muutokset, kansainväliset uhat ja mahdollisuudet, ammattiliitot ja ammatillinen järjestäytyminen, johtamisen koulutus, valtion interventiot

liike-elämään sekä johtamiseen liittyvä akateeminen liikehdintä. Guillénin työstä ilmenee, ettei paradigmojen esiinmarssi eri maissa noudattanut samaa kaavaa tai logiikkaa (1994a).

Yhdysvalloissa rakenneanalyysin tekniikat otettiin laajamittaisesti käyttöön 1960-75. Liikeyritykset olivat suuria ja byrokratisoituneita ja alkoivat toimia kansainvälisesti. Lisäksi julkinen sektori alkoi laajentua synnyttäen uuden tyyppisiä organisaatioita. Samaan aikaan Yhdysvalloissa siirryttiin yleissitoviin työehtosopimuksiin ja työtaistelut vähenivät. Käytännössä Guillénin tutkimuksen tavoittamat rakenneanalyysin sovellukset rajoittuvat 1950- ja 60-luvuilla tapahtuneeseen organisaatioiden moniosastoiseen rakenteeseen siirtymisen aaltoon. Keskeinen rakenneanalyttisten tekniikoiden käyttöönottoa edistänyt seikka oli asiaan perehtyneiden yhteiskuntatieteilijöiden ja liikkeenjohdon konsulttien tekemä tekniikoiden levittämistyö. (Guillén 1994a, 80-90, 277.) Myös Saksassa tekniikat otettiin käyttöön aikavälillä 1960-1975 laajamittaisesti samantapaisten organisaatiomuutosten aikana kuin Yhdysvalloissa. Saksa oli riippuvainen ulkomaankaupasta ja se kävi kauppaa Euroopan talousyhteisön (EEC) kanssa. Myös Saksan yrityksissä vallitsi työrauha ja sosiologit (mm. Mayntz ja Luhmann) ja johtamisteoreetikot edistivät tekniikoiden käyttöönottoa. Valtion rooli rakenneanalyysin eteenpäin viejänä oli heikko, kuten Yhdysvalloissakin. Sen sijaan Yhdysvaltoihin verrattuna multidivisionaaliseen rakenteeseen siirtyminen kesti Saksassa pidempään. (Ibid. 151, 277.)

Brittiläiset yritykset olivat vuosina 1960-1975 maailman suurimpien, eniten byrokratisoituneiden ja monialaisimpien joukossa, ja kuten Yhdysvalloissa ja Saksassakin, julkinen sektori kasvoi. Myös kansainvälistymisen, työtaistelujen vähenemisen ja sosiologien panoksen osalta kehitys oli lähellä Yhdysvaltojen ja Saksan tilannetta. Brittiläiset yhteiskuntatieteilijät myös kehittivät omia teorioitaan strukturaaliseen lähestymistapaan. Sosiologi Joan Woodwardin teoksessa *Management and Technology* (1958) esitettiin ensimmäisen kerran kontingenssilähestymistapa. Myös ihmishuhdekoulukunnan sisällä tehtiin rakenneteoreettista lähestymistapaa edistävää tutkimusta. Erona Yhdysvaltoihin ja Saksaan oli Isossa-Britanniassa valtion tuen merkitys. Siinä missä Saksassa ja Yhdysvalloissa valtio ei ollut tukenut rakenneanalyttisten oppien leviämistä, Isossa-Britanniassa valtio tuki tutkimustiedon

kartuttamista rakenneanalyttisista lähestymistavoista rahoittamalla tutkimusta sekä ottamalla rakenneanalyttisiä oppeja käyttöön julkisen sektorin organisaatioissa (Guillén 1994a, 256-261, 277).

Espanjassa rakenneanalyttistä lähestymistapaa ei suuressa mittakaavassa omaksuttu aikavälillä 1960-75. Espanjalaisissa yrityksissä byrokratisoitumisen aste oli tuolloin huomattavan alhainen, yritysten koko pieni, kansainvälisesti toimivat yritykset puuttuivat ja julkinen sektori oli kehittymätön. Työtaisteluita ja levottomuuksia oli laajalti. Työehtosopimukset kattoivat vain vähemmistön työntekijöistä. Sosiologit tai johtamisteoreetikot eivät edistäneet rakenneanalyttisten lähestymistapojen leviämistä, eikä myöskään valtion puolelta tullut tukea. Vasta 1980-luvulla muutamat suuret teollisuusyritykset olivat muokanneet organisaatorakennettaan rakenneanalyttisin keinoin. (Guillén 1994, 201, 277.)

#### TULOKSET IV: ELÄMÄNTYÖKATSAUKSET

Elämäntöissä pääpaino on luonnollisesti selkeästi paradigman teknisen komponentin puolella, kun kartoitetaan paradigman teoreetikoiden elämäntöiden konkreettisia sisältöjä (ks. Taulukko 1). Herbert Simonin kuolemaa alkuvuonna 2001 seurasi luonnollisesti muistokirjoitusten tulva johtamisen alan akateemisissa ja populaareissa julkaisuissa. Tästä katsauksesta muutamien sivujen mittaiset muistokirjoitukset on rajattu pois. Katsauksessa on täten mukana kaksi Simonin elämäntyötä ja hänen luomiaan käsitteitä pohtivia artikkeleita (Augier 2001, Augier & March 2002).

Augier (2001) lähestyy Simonin elämäntyötä erityisesti tämän muotoileman rajoittuneen rationaalisuuden (bounded rationality) käsitteen kautta. Rajoittuneella rationaalisuudella viitataan ihmisen päätöksenteon ja valinnan rajoittuneisuuteen: toisin kuin klassisen talousteorian sisältämät täydellisen rationaalisuuden oletukset antavat ymmärtää, ihmisellä on Simonin mukaan varsin rajallinen kyky käsitellä eri vaihtoehtoja tai analysoida monimutkaisia ongelmia. Simonin mukaan ihminen ei siis kykenekään punnitsemaan tai edes havaitsemaan kaikkia olemassaolevia vaihtoehtoja ja valitsemaan näistä sitten parhaan lopputuloksen tuottavaa, vaan hänen rationaalisuutensa on rajoittunutta. (Ibid. 317-319.) Augierin mukaan koko Simonin

elämäntyö 1950-luvulta aina 1990-luvun lopulle voidaan nähdä ihmisen rajoittuneen rationaalisuuden tutkimuksena ja sovelluksena ensiksi taloustieteeseen, päätöksenteon tutkimukseen ja organisaatioihin ja myöhemmin tietotekniikkaan ja erityisesti tekoälyyn. (Ibid. 321-326.) Simonin työn keskeinen sanoma on, että rationaalisuuden rajoitukset ovat merkittäviä, erityisesti kognitiivisen prosessoinnin rajoitukset - olipa sitten kyseessä päätöksenteko tai ongelmanratkaisu (ibid. 331). Augier ja March (2002) koskettavat paljolti samoja teemoja toisessa elämäntyö-artikkelissa; poikkitieteellisyttä korostetaan, samoin kuin sitä, että Simon itse näki tieteenalojen väliset rajat vähemmän merkittäviksi kuin päätöksenteon ja ongelmanratkaisun arvoitusten ratkaisun.

Reva Brown (2004) tarttuu artikkelissaan satisfiinnin (eng. satisficing) käsitteeseen ja pohtii, millaiset olosuhteet ovat vaikuttaneet käsitteen muodostukseen. Satisfiointi, tyydyttävien ratkaisujen etsintä, on seurausta rajoittuneesta rationaalisuudesta: sen sijaan, että ihmiset tai organisaatiot pyrkisivät löytämään parhaan mahdollisen ratkaisun, heillä on tapana päätyä tyydyttävään, tarpeeksi hyvään ratkaisuun. Simonin mukaan hallinnon tai liikkeenjohdon tehtävä on suunnitella organisaation työntekijöiden ympäristö sellaiseksi, että yksittäinen ihminen pääsee mahdollisimman lähelle rationaalisuutta organisaation tavoitteiden näkökulmasta. (Ibid. 1241.) Brownin mukaan satisfiinnin käsitteen muotoiluun vaikutti keskeisesti toisaalta Simonin tarve tutkia ihmisen käyttäytymistä tieteellisesti ja toisaalta hänen ymmärryksensä siitä, että positivismi ja determinismi eivät riitä täydellisesti selittämään ihmisen käyttäytymistä (ibid. 1253). Simonin pohja on "kovissa" tieteissä, joiden ihanteita hän peräänkuuluttaa, mutta toisaalta hän on tietoinen siitä, että mielenkiinnon kohteena olevalla päätöksenteolla ja ongelmanratkaisulla ei ole "kovan" tieteen puhtautta. Brownin mukaan Simonin aikomuksena oli luoda hallinnon teoria, joka voidaan verifioida systemaattisen havainnoinnin ja koejärjestelyjen kautta, mutta paradoksaalisesti Brownin mukaan hänen tärkeimmät panoksensa teoriaan (joita hän itse piti "tieteellisen" ja "objektiivisen" työn tuloksina) näyttävät syntyneen hänen oman satisfiointinsa (maailmankuva, koulutus, työkokemus) kautta. (Ibid. 1254-1255.)

Richard Cyert sai kosketuksen Herbert Simo-



nin ajatuksiin Carnegie Institute of Technologyssa, jossa hän työskenteli yhdessä kolmannen rakenneteoreettisen paradigman keskeisen henkilön, James Marchin, kanssa (Day & Sunder 1996, 141). Cyertiä kiinnosti erityisesti se, mitä organisaatioiden sisällä tapahtuu - organisaatioita oli aiemmin tutkittu lähinnä suhteessa yrittäjyyteen ja markkinoilla toimimiseen, mutta suurten yritysten esiinmarssi sai taloustieteilijät kiinnostumaan yritysten sisällä tapahtuvasta toiminnasta, kuten päätöksenteosta. Yhdessä James Marchin kanssa toteutettu kymmenvuotinen tutkimusohjelma edesauttoi taloudellisen päätöksenteon analyysin fokuksen siirtymisestä teollisuudenalan tasolta yritystasolle. Myös Cyert ja March tavoittelivat Herbert Simonin tavoin "kovien" tieteiden ihanteita ja testasivat kehittämiään malleja niin kenttäolosuhteissa, laboratoriokokein kuin tietokone mallienkin avulla. (Ibid. 140-141.) Cyertin ja Marchin pääteos *A Behavioral Theory of the Firm*, kuten myös Marchin ja Simonin teos *Organizations*, pyrki yhdistämään taloustieteen sekä sosiologian ja sosiaalipsykologian ideoita. *A Behavioral Theory of the Firm* nosti esiin lähestymistavan, jossa yritys nähdään ympäristöönsä sopeutuvana systeeminä, jonka kokemus säilyy ajan yli rutiineissa, jotka ovat muotoutuneet aiempien kokemusten pohjalta. Ajan mittaan kokemusten muuttuessa rutiinit muuttuvat tietoisien hakemisen ja oppimisen kautta. (Augier 2004, 1265.) Marchin ja Cyertin työ siis korosti nykyisenkin organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksen kohteena olevaa oppimiskykyä ja innovatiivisuutta (Augier 2004, 1266; Day & Sunder 1996, 148).

#### *Carnegie Mellon - Rakenneanalyttisen lähestymistavan hautomo*

Yhteisenä nimittäjänä elämäntyöartikkeleissa korostuu Carnegie Mellon Universityn (tuolloin Carnegie Institute of Technology) keskeinen asema uuden, poikkitieteellisen tieteenalan hautomona. Liiketaloudellinen koulutus sai alkunsa USA:ssa yli vuosisata sitten Whartonissa ja Berkeleyssä, mutta varhaisia liiketalouden laitoksia ei mielletty varteenotettaviksi akateemisen tutkimuksen maailmassa. Niiden pääasiallinen tehtävä oli Augierin mukaan tuottaa rautatieteellisyydelle johtajia, ja pääpaino oli käytännön koulutuksessa. (Augier 2004, 1262.) Toisen maailmansodan jälkeisellä ajalla tiede nousi uuteen

arvostukseen ja Ford Foundation tuki Carnegiea liiketaloudellisen koulutuksen ja erityisesti ihmisen toiminnan tutkimuksen kehittämisessä (Augier 2001, 312; Augier 2004, 1262). Carnegieen hakeutui lopulta henkilökunnaksi Herbert Simonin kaltaisia poikkitieteellisiä asiantuntijoita, joilla oli teknistä osaamista ja taustaa, mutta myös laajempi yhteiskuntatieteellinen tietämys (Augier 2004, 1263). Lopulta Carnegieä tuli esikuva ja malli tutkimukseen perustuvasta, monitieteistä lähestymistapaa käyttävästä johtamiskoulutuksesta (Augier 2004, 1263).

#### **TULOKSET V: NYKYSOVELLUKSET, VASTAVEDOT JA PERINTÖ**

Viides artikkeliryhmä käsittelee rakenneanalyttisen paradigman nykysovelluksia, lähinnä paradigman teknistä komponenttia (ks. Taulukko 1). Alfred Chandleria pidetään Richard Marensin (2005) mukaan amerikkalaisen liikkeenjohdon kehityksen johtavana teoreetikkona, erityisesti mitä tulee hänen teoriaansa siitä, mikä selittää isojen yritysten esiinmarssin. Chandlerin teoksen *The Visible Handin* mukaan 1900-luvun ajan käytössä olleet johtamiskäytännöt ja organisaatorakenteet nousivat tarpeesta hallinnoida suuria tuotantovolyymeja, jotka olivat kannattavan toiminnan edellytys 1800-luvun lopulla esiin nousseessa teknologisesti suuntautuneessa massatuotantoteollisuudessa. Marensin artikkelissa Chandlerin teoksessaan *The Visible Hand* muotoilema teoria haastetaan, arvioidaan uudelleen ja sitä kehitetään edelleen empiristen löydösten perusteella. (Marens 2005, 433-434.) Chandleria on Marensin mukaan kritisoitu muun muassa yhden selittävän tekijän painottamisesta liikaa muiden (esim. politiikka, ammatillistuminen) kustannuksella sekä teorian perustamisesta virheelliseen käsitykseen tapahtumien historiallisesta järjestyksestä. Kriitikkojen mukaan myös Chandlerin määrittämän "systemaattisen johtamisen" tekniikoita on ollut käytössä jo kauan ennen vertikaalisesti integroituneiden yritysten olemassaoloa, toisin kuin Chandler väittää. Marensin oma kritiikki kohdistuu siihen, ettei Chandler käsittele tarpeeksi niitä yrityksiä, jotka omaksuivat systemaattisen johtamisen hitaasti, kuten tekstiiliteollisuuden yritykset. Chandler tiedostaa näiden yritysten olemassaolon, mutta luokittelee ne "mekaanisiksi" antaen ymmärtää, ettei

niiden tuotannon volyyymi tai teknologinen kehitys riittää vertikaaliseen integraatioon tai johtamisen rationalisointiin. Marensin mukaan tekstiiliteollisuuden tuotannon volyyymi kuitenkin lisääntyi merkittävästi, samoin kuin tähän liittyvät ongelmat. Tästä syystä jotkut muutkin tekijät kuin tuotantovolyyymi tai teknologian muutos selittävät systemaattisen johtamisen käyttöönottoa<sup>3</sup>. (Marens 2005, 434-436.)

Marensin artikkeli nostaa myös esille eri ammattikuntien kamppailun vallasta. Tarve hyödyntää hiilivoimaa parhaalla mahdollisella tavalla nosti insinöörit ja tekniset taidot vallan välineeksi: koska insinööreillä oli avainrooli teollisuustyön tehostamisessa, he saivat valtaa paitsi organisaation suorittavalla tasolla, niin myös systemaattisuuden ja standardoinnin ulottamisen kautta muuallekin organisaatioon, muun muassa kirjanpitoon. (2001, 437-442.) Marensin mukaan tietojärjestelmiin erikoistuneet asiantuntijat ovat nyt mahdollisesti ottaneet teollisuusinsinööreiltä tämän vallan tietyissä konteksteissa (2005, 446).

#### *Empiirisiä tutkimuksia: Rakenneteoreettisia tekniikoita ja malleja testattavana*

Rakenneteoreettisen lähestymistavan malleja käyttäen on tehty katsauksen tarkasteluvälillä myös empiirisiä tutkimuksia. Sendil Ethiraj ja Daniel Levinthal (2004) tutkivat tietokonesimulaation avulla organisaatioiden adaptaatiota ja rajoittunutta rationaalisuutta hyödyntäen Herbert Simonin ajatuksia rajoittuneesta rationaalisuudesta ja monitahoisista (complex) organisaatioista ja tulivat samalla esitelleeksi kontingenssiteorian ja organisaatioihin sovelletun populaatioekologian toisiaan täydentäviä näkemyksiä organisaatioiden kehittämisestä. Simonin mukaan monitahoisille systeemeille (kuten organisaatioille) on ominaista se, että ne ovat hajotettavissa alasysteemeihin, jotka ovat hierarkkisissa suhteissa toisiinsa. Simon nostaa esiin kysymyksen kausaalisuuden suunnasta, kun puhutaan rajoittuneesta rationaalisuudesta ja kompleksisuudesta: mahdollistaako rationaalisesti rajoittunut ominaislaatumme meidät havainnoimaan vain hierarkkisia systeemejä, vai onko niin, että koska monitahoiset systeemit ovat hierarkkisia, pystymme havainnoimaan ja analysoimaan niitä? Perinteinen kontingenssilähestymistapa olettaa,

että organisaatioiden korkean tason toimijat pysyvät havaitsemaan ja ymmärtämään ympäristön asettamat vaatimukset ja suunnittelemaan näihin sopivan organisaatorakenteen. Johtajan rooli on siis vastata muuttuvan ympäristön vaateisiin jatkuvalla mukautumisella. Populaatioekologit puolestaan korostavat oikean rakenteen löytämisen vaikeutta ja korostavat rajoituksia valinnan tekemisessä sekä organisaation kapasiteetissa mukautua erilaisiin toimintaympäristöihin. (Ethiraj & Levinthal 2004, 404-405.)

Ethiraj ja Levinthal yrittävät tältä pohjalta yhdistää systeemisuunnittelija Simonin ja rajoittuneen rationaalisuuden kannattaja Simonin ja selvittää, kuinka monitahoisuuden rakenne (architecture of complexity) eli hierarkkisuus ja osiin hajoitettavuus vaikuttaa luonteeltaan rationaalisesti rajoittuneiden organisaation uudelleensuunnitteluyritysten käyttö- ja toteuttamiskelpoisuuteen. Ethiraj ja Levinthal tutkivat myös, vaikuttaako ympäristön muuttumisen suurempi nopeus organisaation uudelleensuunnitteluyritysten käyttökelpoisuuteen negatiivisesti. (Ethiraj ja Levinthal 2004, 406.) Simulaation perusteella Ethirajin ja Levinthalin mukaan hierarkia on välttämätön ja myös riittävä edellytys uudelleensuunnitteluyritysten onnistumiselle, kun taas alasysteemeihin hajoitettavuus on välttämätön ja riittävä edellytys matalamman tason vähittäisille yrityksille parantaa suorituskykyä. Organisaation ilmiäsen huomattiin myös usein olevan evolutiivisen prosessin eikä suurimittaisten uudelleensuunnitteluyritysten tulosta. (Ethiraj & Levinthal 2004, 430-432.)

Vaihtoehtoisia näkemyksiä siitä, mikä on ratkaiseva tekijä organisaation menestyksen kannalta, ovat tutkineet puolestaan J. Child, L. Chung ja H. Davies (2003). Haastattelututkimuksen perusjoukkona olivat kaikki Hong Kongissa toimivat yritykset, joilla oli liiketoimintaa myös manner-Kiinan puolella ja otokseen valikoitui haastateltaviksi 615 johtajaa. Vaikka Hong Kong ja Kiina yhdistyivät poliittisesti 1997<sup>4</sup>, liiketoiminnan institutionaaliset olosuhteet, kuten lainsäädäntö, ovat pysyneet hyvin erilaisina, jolloin kyseessä on kaksi hyvin erilaista toimintaympäristöä. Tavoitteena oli testata ja verrata luonnonvalintateorian, strategisen valinnan teorian ja kontingenssiteorian kykyä selittää tytäryhtiöiden menestystä Kiinassa. Luonnonvalintateoria lähestyy Ethirajin ja Levinthalin (2004) edellä selostetun tutkimuksen populaatioekologiaa - sen mukaan menestys määrittyy ympäristöolosuhteiden kautta. Strategi-

sen valinnan teorian mukaan menestys on johdon strategisen toiminnan tulosta: luonnonvalinnan teoria käännetään ikäänkuin ylösalaisin korostamalla johtajien kykyä ja roolia vaikuttaa olosuhteisiin sekä organisaation sisällä että ympäristössä. Kontingenssiteorian mukaan taas menestys määrittyy sen perusteella, miten hyvin organisaation rakenne ja toimintatapa sopivat toimintaympäristöön. (Child ym. 2003, 242-244.) Tutkimuksen tulokset näyttävät, että kaikilla kolmella mallilla on selitysoimaa organisaatioiden menestyksessä. Vaikka toimintaympäristöllä siis onkin merkittävä vaikutus menestykseen tutkituissa yrityksissä, menestystä voidaan parantaa johdon strategisilla toimenpiteillä (Child ym. 2003, 253).

Edellisten tutkimusten kanssa samankaltaisia teemoja koskettaa Scott Geigerin, William Ritchien ja Dan Marlinin (2006) tutkimus tehdasteollisuudesta. Tutkimuksessa selvitettiin, millä tavoin strategian ja organisaatorakenteen välinen yhteensopivuus (strategy / structure fit) vaikuttaa organisaation menestykseen erilaisissa toimintaympäristöissä. Tutkimuksen kohteena olivat suuret tehdasteollisuusyritykset, ja toimintaympäristössä seurattavaksi tekijäksi valittiin teollisuudenalan keskittymisaste. (Ibid. 10, 14.) Strategian ja rakenteen yhteensopivuuden tarkastelun avasi Chandler (1962) teoksessaan *Strategy and Structure* osoittamalla, että yritysten laajentuessa esiin nousi koordinoimien ongelmia yrityksen eri osien välillä; niinpä tehokkuutta on Chandlerin mukaan hyvin vaikeaa saavuttaa ilman sopivaa organisaatorakennetta. Chandlerin (ibid.) mukaan yritykset, jotka muokkaavat strategiansa ja rakenteensa yhteensopiviksi, saavuttavat paremman menestyksen. Geigerin, Ritchien ja Marlinin mukaan nykyinen tutkimus strategian ja rakenteen yhteensopivuudesta ei kuitenkaan huomionnut kylliksi toimintaympäristöjä, mistä syystä he rakensivat koeasetelmansa huomioimaan teollisuudenalan keskittymisasteiltään erilaiset toimintaympäristöt. Tutkimuksen tulosten mukaan ne yritykset, joissa vallitsi strategian ja rakenteen yhteensopivuus, pärjäsivät paremmin voimakkaasti keskittyneillä teollisuudenaloilla kuin ne yritykset, joissa yhteensopivuutta ei ollut. Vähän tai kohtalaisesti keskittyneillä teollisuudenaloilla taas ne yritykset, joissa ei vallinnut strategian ja rakenteen yhteensopivuutta, pärjäsivät paremmin kuin ne, joissa yhteensopivuus oli olemassa. Niinpä, vastoin Chandlerin väitettä, strategian ja rakenteen

välinen yhteensopivuus ei ratkaisekaan menestystä, vaan menestyksen ja yhteensopivuuden välinen yhteys riippuukin toimintaympäristöstä (Geiger, Ritchie & Marlin 2006, 18-20).

## KESKUSTELU: RAKENNETEORIAT OSANA TEOREETTISTA DYNAMIIKAA - MITÄ SEURAAVAKSI?

Richard Jennerin (1994) mukaan vallitseva ja tietylle teollisuudenalalle tai taloudelle tyypillinen organisaatorakenne tai paradigma määrittyy sen mukaan, miten valta yhteiskunnassa jakautuu markkinoilla (ibid. 8). Jennerin lähestymistapa on kybemeettinen: hän näkee organisaatiot systeemeiksi, joiden stabiilisuutta uhkaavat muutokset ja epävarmuus ympäristössä ja organisaation sisällä. Kyky reagoida muutoksiin ja epävarmuuteen määrittävät organisaation selvitytymisen. (Ibid. 9.) Jennerin mukaan modernin, hierarkisen ja weberläisessä mielessä byrokraattisen organisaation synnyttivät tietyt ulkoiset ja sisäiset ympäristötekijät: markkinoilla oli painetta kehittää suurimittaisia tuotantojärjestelmiä ja saavuttaa mittakaavaetuja. Suuret yritykset kilpailivat keskenään pikemminkin hinnalla kuin uutuustuotteilla. Kuluttajilla taas oli varsin vähän valtaa. Organisaation sisällä häiriötä aiheuttivat tuotantoprosessien synkronisointi sekä ongelmat työntekijöiden työtehtävien hoitamisessa. Siinä missä ulkoisiin paineisiin vastattiin hakemalla voimakasta kasvua ja entistä enemmän mittakaavaetuja, työntekijöihin liittyvien ongelmien ratkaisuna oli sellaisten järjestelmien luonti, jolla työntekijöitä ja työprosesseja voitiin kontrolloida parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä seurasi se, että kaikki uudet tuotteet ja kehitystyö saivat alkunsa niille suunnatuissa organisaation osissa kuten tutkimus- ja kehitysosastolla tai markkinointiosastolla ja ne tarjoiitiin ylhäältä alaspäin. Johtajien pääasiallinen tehtävä oli kontrolloida työntekijöitä. (Ibid. 11-14.)

Jennerin mukaan 1990-luvulla on alettu pohtia sitä, kaipaisivatko perinteisen organisaatioparadigman perusolettamat uudelleenarviointia. Edelleen Jennerin mukaan, jos tarkastellaan markkinoita, niin vaurauden nousu ylipäättään sekä suuremman tuotevalikoiman olemassaolo ovat tulosta työn tuottavuuden kasvusta, tehokkaammista ja joustavammista tuotantometodeista, nopeutuvasta tuotekehityksestä ja

lisääntyvästä kansainvälisestä kilpailusta. Kuluttajien ulottuvilla olevan valikoiman lisääntyminen merkitsee, ettei kuluttajan enää tarvitse tyytyä tuotteeseen, joka ei kaikilta osin tyydytä häntä. Kuluttajan valta markkinoilla on siis epäilemättä lisääntynyt merkittävästi. Uuden postmodernin paradigman organisaatio pystyy uuden viestintäteknologian tukeman verkosto- ja tiimirakenteensa avulla vastaamaan modernia organisaatiota paremmin ja nopeammin kuluttajien tarpeisiin. Päätöksentekovalta on hajautettu systeemin kaikkien osien kesken, ja johtajien pääsiällinen tehtävä on tukea työntekijöiden luovuutta ja tarjota rohkaisua, resursseja ja mahdollisuuksia yhteistyöhön organisaation muiden osien kanssa. (1994, 15-17.)

Samansuuntaisia ajatuksia on Tuomo Peltosella (2004), joka näkee organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudeksi haasteeksi ottaa haltuun teollisesta jälkitekolliseksi muokkautuneen yhteiskunnan. Peltosen mukaan kärjistäen jälkitekollisen maailman yritystoiminnan keskeinen ongelma ei ole tuotantotoiminnan jatkuvuuden turvaaminen, vaan pikemminkin tuotteiden jatkuvan kulutuksen varmistaminen. Myös työnteossa on siirtynyt asiakaslähtöiseen maailmankuvaan: kyse on siitä, mitä työ voi antaa kehittymiskokemuksia ja täytymystä hakevalle yksilölle. (Ibid. 201.) Siinä, missä aiemmassa johtamisteoriassa johtajan tehtävänä oli suunnittelu, strategioiden toteutus ja valvonta, nykyään johtajan on otettava haltuun työntekijöiden näkemykset ja tuntemukset ja käännettävä ne sellaisiksi, että ne palvelisivat organisaation kilpailuedun saavuttamista. Samalla on nähtävissä vallan ja vastuun siirtyminen alemman tason päälliköille ja työntekijöille; tavoitteena on saada työntekijät ohjaamaan itse itseään ilman raskaita hallinta- ja valvontarakenteita. (Ibid. 203 ks. myös Huhtala 2004.) Tätä on kritisoitu kriittisen johtamistieteen saralla voimakkaasti, koska työntekijöiden ja myös johtajien näkemysten ja tuntemusten muokkaaminen nähdään hyvin poliittisena erityisesti koska se kajoaa henkilön omakohtaisuuteen (Townley 1994, 1998; Rose 1989/1999; Knights & Willmott, 1999).

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Näkemyksemme on, että johtamisen paradigmat fokuoitetut eri tavoin ja rakentuvat eri "tasoille". Ihmissuhdekoulukunnan työn sosiaali-

sia ja kulttuurisia puolia korostava lähestymistapa organisaatioihin syntyi pitkälti vasta-argumenttina tieteellisen johtamisen teknologiselle ja mekaanista suorittamista korostavalle suuntaukselle, mutta tästä huolimatta molemmat paradigmat operoivat yksittäisten työntekijöiden ja prosessien tasolla organisaation sisällä (Guillén 1994). Rakennanalyttinen paradigma nosti johtamistieteen fokuksen eri tasolle siinä mielessä, että sen retoriikka keskittyi käsittelemään organisaatiota kokonaisuutena, joka on vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (Lemak 2004, 1320). Tässä mielessä rakennanalyttinen retoriikka pikemminkin sisällyttää itseensä kuin sulkee pois ihmissuhdekoulukunnan ja tieteellisen johtamisen ja ikään kuin rakentuu näiden päälle (Guillén 1994a, 15).

Ideologisessa mielessä sekä tieteellinen johtaminen että ihmissuhdekoulukunta yrittävät löytää ainoita oikeita toimintatapoja (one best way), mutta rakennanalyysin lähtökohtana oli kontingenssi- tai tilannesidonnainen lähestymistapa (contingency approach). Kontingenssilähestymistavan mukaan organisoituminen tulee toteuttaa eri tavoin riippuen tuotteista, tuotantoprosesseista ja toimintaympäristöstä. Yhden oikean toimintatavan etsiminen siis hylättiin, ja keskityttiin luomaan erityyppisten organisointiratkaisujen typologioita eri tilanteisiin ja toimintoihin - ratkaisuja toiminnan eriyttämisen ja integroinnin välisiin suhteisiin, päätöksenteon ja kontrollin keskittämiseen tai hajauttamiseen sekä rakennhierarkiaan (Guillén 1994a, 14-15). Esimerkkejä rakenneratkaisuista ovat tulosityksiköt, osastot tai jaokset ja matriisirakenteet.

Mielestämme tämä ideologinen komponentti, kontingenssilähestymistapa, näyttäisi edelleen ajankohtaiselta, kuten myös rakennanalyttisen paradigman sisällä muotoiltu idea rajoittuneesta rationaalisuudesta. Kuitenkin katsauksen perusteella ja Barleyn ja Kundan (1992, 379) havainnon vahvistaen näyttää siltä, ettei rakennanalyttisen paradigman asema yhtenäisenä ajatussuuntauksena ole vakiinnuttanut asemaansa siinä määrin kuin esimerkiksi tieteellinen liikkeenjohto tai kulttuuriparadigma eikä rakennanalyttisen paradigman ideologinen komponentti täten myöskään näy samalla tavalla.

Suomen- ja englanninkielistä termiä (rakennanalyysi/rakenneteoriat tai structural analysis) käyttäen sanahakujen tulokset jäivät laihoiksi, kun taas paradigman sisällä kehitettyjen

teorioiden ja tekniikoiden nimillä osumia tuli runsaasti. Sitä vastoin samoista tietokannoista haku "taylorism" tuottaa 666 osumaa, "scientific management" 1 480 osumaa, "organizational culture" taas 6 637 osumaa. Lisäksi otsikkotasolla on erotettavissa esimerkiksi uus-taylorismi ja post-taylorismi. Myöskään esimerkiksi edellä käsitelly Richard Jennerin (1994) artikkeli ei liitä mainitsemiaan rakenneanalyttisiä piirteitä, kuten uusien tuotteiden ja innovaatioiden ilmenemistä "ylhäältä alaspäin", työntekijöiden ja prosessien kontrollointia, nimeltä mainiten rakenneanalyttiseen paradigmaan.

Kuten aiemmin on todettu, Guillénin mukaan myös rakenneanalyttinen paradigma sisältää sekä ideologisen että teknisen komponentin. Kirjallisuuskatsauksemme mukaan ideologinen komponentti on kuitenkin tänä päivänä ja lähihistoriassa (1992-2006) ollut heikosti näkyvissä, siinä missä tekniikat ovat tämän katsauksen perusteella eläneet hyvin vahvana (viitaten tietokantahaussa saatuun suureen osumien määrään haettaessa tekniikoiden nimillä). Mielellämme herääkin kysymys, kuinka avoimesti ideologisen komponentin täytyy olla näkyvissä, jotta se mielletään ideologiaksi. Voisiko sittenkin olla niin, että ideologiasta ei puhuta eikä sitä kyseenalaisteta, jolloin tekniikat ovat itse asiassa hyvin vahvasti arvolatautuneita, jopa ideologisia. Toisaalta voitaisiin kysyä, onko strategiaretoriikasta tullut rakenneanalyttisen paradigman ideologinen komponentti, oikeuttaja. Jatkokutkimuksena olisikin mielenkiintoista tehdä muun muassa vertailevaa tutkimusta ei-tieteellisten lehtien artikkeleista, joissa kirjoitetaan ulkoistamisesta, rakennemuutoksista ja uudelleenjärjestämisestä ja tutkia vaikkapa argumentaatioanalyysin keinoin, millä tavalla nämä toimet retorisesti oikeutetaan. Tätä voisi verrata sitten tämän katsauksen löydökseen, ettei rakenneteoreettisesta paradigmasta ideologiana tai paradigmana ole akateemisilla kentillä keskusteltu viimeiseen kymmeneen-viiteentoista vuoteen lukuun ottamatta muutamaa klassikkotekstiä, joissa käsitellään lähinnä paradigman historiallista sisältöä ja ilmenemistä.

Kysymmekin, mikä on tämän ajan vallitseva johtamis- ja organisaatioparadigma. Globaaleilla markkinoilla operointi, uudelleenorganisoinnit, ulkoistamiset, supistamiset, tehostamiset ja yrittöstit ovat nykyään lähes jokaisen organisaation arkea. Mihin neljästä alussa käsitellystä

paradigmasta nämä ilmiöt voi nähdä kuuluviksi Tayloristista tieteellistä liikennejohtoa henkii organisaation prosessien rationalisointi, ihmissuhdekoulukunnan perintöä puolestaan muun muassa työhön ja yritykseen sitoutumisen problematiikat, kulttuuriteorioita taas muun muassa monimuotoisen ja monikansallisen organisaation haasteet. Rakenneteoriat puolestaan ovat toiminnan tehostamista rakenteisiin vaikuttamisen kautta, joten näkökulmastamme tämän ajan keskeiset rakennemuutoksiin liittyvät ilmiöt voidaan nähdä rakenneteoreettisen paradigman toteutumisenä ja jatkumona, vaikka niihin tänä päivänä viitataan usein eri nimellä: strategisena toimintana.

## VIITTEET

<sup>1</sup> Teorian sisällä organisaatiota voidaan tarkastella mikrotasolla eli yksittäisen organisaation sisällä tai makrotasolla eli organisaatioiden välisten suhteiden ja organisaatiopopulaatioiden tasolla. Suuntautumisella viitataan joko deterministiseen tai voluntaristiseen suuntautumiseen: yksilöt ja yhteisöt katsotaan joko ulkopuolisten voimien määrittämiksi tai pidetään näitä ihmisten omien autonomisten valintojen tuloksina.

<sup>2</sup> Sulkeissa olevat vuosiluvut kuvaavat aikaväliä, jona retoriikan sisältö muotoutui ja välittyi suuremman yleisön tietoisuuteen USA:ssa. Eri retoriikkojen rautautuminen ja käytäntöön soveltaminen muissa maissa sen sijaan vaihtelee suuresti maittain (ks. Guillén 1994).

<sup>3</sup> Marensin mukaan hiilivoiman käyttöönotto on ollut eräs varsin merkittävä tekijä systemaattisen johtamisen nousussa; paitsi että antrasiittihiilen käyttöönotto nosti Yhdysvalloissa tuottavuutta, niin sen käyttöönottoon liittyy myös epäsuoria johtamiseen liittyviä vaikutuksia. Hiileen perustuva teknologia oli kallista ja yritysten intresseissä oli siksi sen tarjoamien uusien mahdollisuuksien mahdollisimman perinpohjainen ja tarkka hyödyntäminen. Chandler sivuaa itsekin hiilivoimaa *The Visible Hand*issa, mutta ilmeisesti välttääseen teknologista determinismiiä pitää hiilivoimaa vain epäsuorana muutoksen tehostajana. Marens ehdottaa, että hiilivoiman tehokkaaseen hyödynnykseen tähtäävän toiminnan aikaansaama kokemus, toimintatavat ja henkilöstön määrä synnyttivät johtajien ydinjoukon ja käytännöt, joiden avulla suurten yritysten pyrittämissä hallinnolliset ongelmat lopulta ratkaistiin. (Marens 2005, 436-437.)

<sup>4</sup> Hong Kong oli Iso-Britannian siirtokunta 1843-1997, minkä jälkeen se siirtyi Kiinan hallintaan. Hong Kongilla on kuitenkin suhteellisen autonominen asema ainakin vuoteen 2047 asti. Sillä on esimerkiksi oma lainsäädäntö, valuutta ja maahanmuuttopolitiikka ja

sen talousjärjestelmä on maailman vähiten säänneltyjen joukossa.

## LÄHTEET

Abrahamson, Eric: 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(1997): 3, s. 491-533.

Astley, W. Graham & Van De Ven, Andrew H.: Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*. 28(1983): 2, s. 245-273.

Augier, Mie, Kreiner, Kristian & March, James G.: Introduction: Some Roots and Branches of Organizational Economics. *Industrial and Corporate Change*. 9(2000): 4, s. 555-565.

Augier, Mie: Sublime Simon: The Consistent Vision of Economic Psychology's Nobel Laureate. *Journal of Economic Psychology*. 22(2001), s. 307-334.

Augier, Mie & March, James G.: A Model Scholar: Herbert A. Simon (1916-2001). *Journal of Economic Behavior & Organization*. 49(2002), s. 1-17.

Augier, Mie: March'ing towards "a behavioral theory fo the firm". James G. March and the Early Evolution for Behavioral Organization Theory. *Management Decision*. 42(2004): 10, s. 1 257-1 268.

Barley, Stephen R. & Kunda, Gideon: Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*. 37(1992): 3, s. 363-399.

Bedeian, Arthur G.: Exploring the Past. *Journal of Management History*. 4(1998): 1, s. 4-15.

Bertalanffy, Ludvig, von: The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*. 15(1972): 4, 407-426.

Brown, Reva: Consideration of the Origin of Herbert Simon's Theory of "Satisficing" (1933-1947). *Management Decision*. 42(2004): 10, s. 1 240-1 256.

Carson, Paula Phillips, Lanier, Patricia A., Carson, Kerry David & Guidry, Brandi N.: Clearing a Path through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing. *Academy of Management Journal*. 43(2000): 6, s. 1 143-1 158.

Chandler, Alfred D.: *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise.*, MIT Press, Cambridge, MA 1962.

Chen, Shu-Heng: Computational Intelligence in Economics and Finance: Carrying on the Legacy of Herbert Simon. *Information Sciences*. 170(2005), s. 121-131.

Child, J, Chung, L & Davies, H: Performance of Cross-border Units in China: a Test of Natural Selection, Strategic Choice and Contingency Theories. *Journal of International Business Studies*. 34(2003), s. 242-254.

Conlisk, John: Why Bounded Rationality- *Journal of*

*Economic Literature*. 34(1996): 2, s. 669-700.

Day, Richard H. & Sunder, Shyam: Review: Ideas and Work of Richard M. Cyert. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 31(1996), s. 139-148.

Ethiraj, Sendil K. & Levinthal, Daniel: Bounded Rationality and the Search for Organizational Architecture: An Evolutionary Perspective on the Design of Organizations and Their Evolvability. *Administrative Science Quarterly*. 49(2004), s. 404-437.

Foucault, Michel: *Discipline and Punish: the Birth of the Prison*. London: Penguin Books 1977.

Foucault, Michel: (ed.) C. Gordon. *Power/Knowledge: Selected interviews and other Writings 1972-1977*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf 1980.

Foucault, Michel: (ed.) D. Faubion. *Essential Works of Foucault 1954-1984, volume 3; Power*. New York: The New Press 2000.

Geiger, Scott W., Ritchie, William J. & Marlin, Dan: Strategy/Structure Fit and Firm Performance. *Organization Development Journal*. 24(2006):2, s. 10-22.

Guillén, Mauro F.: *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, University of Chicago Press, Chicago 1994a.

Guillén, Mauro F.: The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models. *Sloan Management Review*. 36(1994): 1, s. 75-86. (b)

Haigh, Thomas: *Inventing Information Systems: The Systems Men and the Computer, 1950-1968*. *Business History Review*. 75(2001), s. 15-61.

Huhtala, Hannele: *The Emancipated Worker- A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*. *Commentationes Scientiarum Socialium* 64. Helsinki: The Finnish Society of Sciences and Letters 2004.

Jenner, Richard A.: Changing Patterns of Power, Chaotic Dynamics and the Emergence of a Post-modern Organizational Paradigm. *Journal of Organizational Change Management*. 7(1994): 3, s. 8-21.

Kast, Fremont E. & Rosenzweig, James E.: *General Systems Theory: Applications for Organization and Management*. *Academy of Management Journal*. 15(1972): 4, s. 447-465.

Knights, David and Willmott, Hugh: *Management Lives: Power and Identity in Work Organizations*. London: Sage Publications 1999.

Koontz, Harold: The Management Theory Jungle. *Journal of the Academy of Management*. 4(1961): 3, s. 174-188.

Koontz, Harold: The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*. 5(1980): 2, s. 175-187.

Kuhn, Thomas: *The Structure of Scientific Revolutions (2. painos)*. Chicago: The University of Chicago Press 1970.

Lemak, David J.: Leading Students through the Management Theory Jungle by Following the Path of the Seminal Theorists. A Paradigmatic Approach. *Management Decision*. 42(2004): 10, s. 1 309-1 325.

Marens, Richard: *Getting It Right the First Time. Alfred Chandler, Anthracite Coal, and the Origins of American Management*. *Management Decision*. 43(2005): 3, s. 433-449.

McMahon, Dave & Carr, Jon C.: *The Contributions of Chester Barnard to Strategic Management Theory*. *Journal of Management History*. 5(1999): 5, s. 228-240.

Merkle, Judith: *Management and Ideology: Legacy of the International Scientific Management Movement*. Berkeley: The University of California Press 1980.

Morgan, Gareth: *Images of Organization*, Sage, Thousand Oaks 1997.

Peltonen, Tuomo: *Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet haasteet. Liiketaloudellinen aikakauskirja*. 53(2004): 2, s. 199-204.

Puuronen, Vesa: *Suomalaisen sosiologian paradigmoja 1960-luvulta nykypäivään*. *Sociologia*. 42(2005): 1, s. 50-62.

Radner, Roy: *Costly and Bounded Rationality in Individual and Team Decision-making*. *Industrial and Corporate Change*. 9(2000): 4, s. 623-658.

Rose, Nikolas: *Governing the Soul: the Shaping of the Private Self*. London: Routledge 1989.

Rose, Nikolas: *Governing the Soul: the Shaping of the Private Self (2nd ed.)*. London: Free Association Books 1999.

Scott, William G.: *Organization Theory: An Overview and an Appraisal*. *Academy of Management Journal*. 1961).

Scott, W. Richard: *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Prentice Hall, 1981.

Shafritz, Jay M. & Ott, J. Steven: *Classics of Organization Theory*, Wadsworth Group, Belmont 2001.

Townley, Barbara: *Reframing Human Resources Management: Power, Ethics and the Subject at Work*. London: Sage 1994.

Townley, Barbara: *Beyond Good and Evil: Depth and Division in Management of Human Resources*. teoksessa McKinlay, A. and Starkey, K. (eds.) *Foucault, Management and Organization Theory: from Panopticon to Technologies of Self*. London: Sage 1998. s. 191-210.

Williamson, Oliver E.: *Transaction Cost Economics and the Carnegie Connection*. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 31(1996), s. 149-155.

Wren, Daniel A.: *History of Management Thought*, Wiley, New York 2005.