

F.W. Taylor ja hallintotiede

Kaltoinkohdellun klassikon uudelleenarviointia

Matti Mälkiä

ABSTRACT

F.W. TAYLOR AND THE STUDY OF ADMINISTRATION: A Re-evaluation

The Scientific Management of Frederick Taylor and its treatment in Administrative Science textbooks are analysed and discussed. The textbook images of Taylor are considered as simplistic and unfair. A more complex, multidimensional understanding is offered.

The article is divided into two parts. In the first part of the article the original ideas of Taylor are summarised. Three different levels of thought are separated and discussed:

1) *The method.* The claim is made that Taylor's basic methodological idea was to use systematically collected empirical information as a basis to develop the effectiveness and efficiency of production. Collecting, organising and analysing information is the key to this level of thinking.

2) *The philosophy.* The four basic principles or Scientific Management discussed by Taylor reveal an background philosophy which is supposed to govern the use of the before mentioned methods. The key goal here is to create and maintain harmonic relationships between the employers and the employees. By co-operation instead of competition the surplus of production can be increased so far that there is no longer need to fight over the rightful share to be distributed for each of the before mentioned parties.

3) *The application of Scientific Management in a certain historical condition.* The claim is made that many of the practical principles and conclusions often associated with the Scientific Management are time and place specific. They should not be understood as universally valid but valid only within their original time frame and place. Thus the results should be understood more as examples of application of the method and the philosophy rather than rigid exact laws or axioms.

The second part of the article deals with the images of Taylor in American textbooks. The

analysis is partly based on Hindy Schachter's book *Frederick Taylor and the Public Administration Community* (Schachter 1989). In the end of the article an attempt is made to explain why this type of miscommunication within textbooks happens.

Key words: Frederick Winslow Taylor; History of Management Thought; Transmission of Scientific Knowledge.

1 JOHDANTO

Se yleinen kuva, joka Frederick Winslow Taylorista annetaan hallintoa, organisaatiota ja johtamista sekä näiden eri osa-alueita käsittelevissä oppikirjoissa on kiusannut minua jo vuosikausien ajan. Oppikirjoille ominaisen käsityksen mukaan Taylor edustaa mekanistista, yksilöteistä ihmiskäsitystä. Hän näkee yksilöt koneina ja uskoo yksinomaan rahallisten kannusteiden voimaan. Työprosessin rationalisoijana hänet samaistetaan niihin ismeihin (taylorismi, fordismi), joita vuosisadan alun rationalisointiliikkeen ajatusten pohjalta on syntynyt. Oppikirjoissa Taylor nähdään näiden suuntausten ideologisena isänä ja puolestapuhujana; ja jos oppikirjoihin on uskomisen, niin kaikki se, mikä rationalisointiliikkeessä on paha, johtuu juuri asioita liiaksi yksinkertaistavista Taylorin opeista.

Se, miten ongelmallisia nämä oppikirjoille ominaiset karkeat yleistykset ovat, selviää helposti, kun lukija tutustuu Taylorin omaan tuotantoon. Itsestään selvästi nousee tuolloin esille varsinkin kaksi päälähdettä: Taylorin vuonna 1911 ilmestynyt pääteos *The Principles of Scientific Management* (Taylor 1911) sekä siinä aloitettua keskustelua täsmentänyt Taylorin edustajainhuoneen asettamalle komitealle antama todistuslausunto. Viimeksi mainittu on julkaistu kirjan muodossa nimellä *Taylor's Testimony Before the*

Special House Committee (Taylor 1912).¹

Oppikirjakuvaan tottuneille lukijoille yllättävällä tavalla näissä, kuten myös monissa muissa Taylorin omista kirjoituksissa nousee esille paljon edellä kuvattua moniulotteisempi ajattelija. Esille nousee henkilö, jota voidaan luonnehtia omiin oppeihinsa vahvasti uskovaksi idealistiksi. Sosiaalisesti vastuuttoman teknokraatin sijasta Taylor paljastuu syvästi vastuuntuntoiseksi, moniulotteiseksi ja monipuoliseksi hallintoajattelijaksi ja kehittäjäksi. Hän paljastuu henkilöksi, jonka keskeisiin huolenaiheisiin on — tosin nykypäivän näkökulmasta usein jokseenkin naivilla tavalla — kuulunut mm. työyhteisön sisäisten tiedollisten resurssien (ammattitaidon ja osaamisen) jatkuva kehittäminen ja hyödyntäminen työyhteisön hyväksi sekä työyhteisön sisäisen harmonian, osapuolten keskinäisen luottamuksen ja yhteistyön aikaansaanti. Toistuvasti kirjoituksissa tuodaan esille myös vakava huoli työntekijöiden ylirasittamisesta ja karkean epähumanista kohtelusta. Taylorin mielestä perinteinen hallintometodi syöllistyi tietämättömyyttään helposti näihin kumpaankin: Taylorin mukaan hänen aikansa erään keskeisen hallinnollisen ongelman muodosti se, että liikkeenjohto oli toisaalta haluton ja toisaalta kyvytön arvioimaan ”kohtuullisen” työtaakan määrää. Pyrkinessään tehostamaan työsuoritusta esimiehet sovelsivat kokemusperäisiä peukalosääntöjä tai pyrkivät yksinkertaisesti maksimoimaan työtaakan jonkinlaisella yrityksen ja erehdyksen menetelmällä. Näin menetellen esimiehet laiminlöivät tehtävänsä esimiehinä ja vaativat alaisiltaan helposti mahdottomia tai kohtuuttomia suorituksia. Vaarana oli siis se, että esimiehet joko tietämättömyyttään tai tyhmyyttään pakottivat tai kannustivat henkilöstön työtahtiin, joka oli fyysisesti haitallinen tai jopa vammauttava.

Taylorin mukaan juuri tieteellinen liikkeenjohto tarjosi ratkaisun näihin, hänen oman aikansa liikkeenjohdon keskeisiin ongelmiin. Työprosessin ja siihen kytkeytyvien ilmiöiden systemaattisen analyysin — esim. työaika- ja rasituskoekiden — avulla voitaisiin löytää ”kohtuullinen” työtaakka, joka työhön soveltuvan henkilön oli oikeita työmenetelmiä käyttäen mahdollista suorittaa päivästä toiseen ilman rasitusvaaraa. Tällä tavalla systemaattiseen analyysiin perustuvat suoritusvaatimukset korvaisivat aiemmat ”peukalosäännöt” ja ”tieteellistäsivät” työyhteisöjen johtamis- ja kehittämistoiminnan. Samalla kun

työn tuottavuus kohoaisi työn aikaansaamat inhimilliset ongelmat vähenisivät.

Todettakoon, että ristiriita Taylorin edellä mainittujen ajatusten ja hänestä oppikirjoissa annettujen kuvausten välillä saattaa olla jopa tyrmistyttävän tuntuinen. Itse koin tuon ”yllätyksen” vuoden 1985 tienoilla valmistellessani eräitä organisaatioteoriaa käsitteleviä luentoja. Julkisen hallinnon oppikirjoihin rajautuneena samaiseen kysymykseen on kiinnittänyt huomiota Hindy Lauer Schachter (1989). Tässä arviossaan hän ei ole ollut yksin. Hallinnon tutkimuksen muilla osa-alueilla saman suuntaista kritiikkiä yksinkertaistavia ja yksiuulotteisia Taylor-tulkintoja kohtaan ovat esittäneet mm. Peter F. Drucker (1976 ja 1989), Edwin A. Locke (1982), Louis W. Fry (1976) ja J. Boddewyn (1961).

Kirjassaan *Frederick Taylor and the Public Administration Community* Hindy Schachter (1989) arvioi julkishallintotieteen tai tutkimuksen piirissä omaksuttuja Taylor-tulkintoja:

- Missä määrin julkisen hallinnon tutkimuksessa omaksutut Taylor-tulkinnat pitävät paikkansa ja missä määrin ne perustuvat virheelliseen tai vääristyneeseen kuvaan Taylorista ja hänen ajatuksistaan?
- Miten tieteenalalle levinneet virhetulkinnat ovat syntyneet ja miksi ne ovat sinne juurtuneet? sekä
- Mitä nämä virhetulkinnat kertovat tieteenalan tilasta ja luonteesta — tavasta, jolla tieteenalan piirissä suhtaudutaan tieteellisen ajattelun kehitykseen ja tieteenalan klassikoihin?

Pohdinnoillaan Schachter pyrkii puhdistamaan Taylorin mainetta. Samalla hän haluaa kiinnittää huomiota myös paljon laajempaan ja syvempään ongelmaan — alan oppikirjoihin ja niiden välittämän tiivistetyn tiedon asemaan sosiaali-tieteellisen tiedon välittymisen prosessissa. Voidaankin kysyä: Missä määrin, jos lainkaan voimme luottaa oppikirjoihin, jotka välittävät tällä tavalla kyseenalaista tietoa ja asioita liiksi yksinkertaistavia tulkintoja alamme keskeisestä oppi-isästä? Voiko tällaisten oppikirjojen muihinkaan tulkintoihin luottaa? Ja jos ei, niin miten on mahdollista, että niitä voidaan käyttää apuna opetuksessa ja tutkimuksessa? Entä mitä meidän tulisi tehdä tilanteen korjaamiseksi?

Seuraava kirjoitus on syntynyt Hindy Schachterin teoksen virittämänä. Kirjoituksen runko ja perusideat on laadittu Havaijin yliopistolla kevääl-

lä ja kesällä 1992 sekä viimeistelty syksyllä 2000. Kirjoituksen alkupuolella tuon lyhyesti esille oman tulkintani Taylorin perusajatuksista. Tämän jälkeen, pitkälti Schachterin nojautuen, kuvaan Taylorin ajatusten leviämistä ja tulkintaa amerikkalaisen julkishallintotieteen piirissä. Kirjoituksen lopulla täydennän, Schachterin aloittamaa analyysiä etsimällä syitä siihen, miksi oppikirjoissa esitetyn kaltaiset virhetulkinnat ovat tieteenalallemme levinneet.

2 TULKINTAKEHIKKO

Kuten tunnettua, Frederick Winslow Tayloria voidaan pitää systemattisen hallinnontutkimuksen keskeisenä klassikkona. Tämä asema hänelle annetaan yhtä hyvin yrityshallinnon (esim. Wren & Hay 1977; Drucker 1954, 280) kuin myös julkishallinnon (esim. Waldo 1948, 209) puolella. Perusteltuna voidaan pitää myös väitettä Taylorista koko modernin hallintotieteen isänä (näin esim. Koontz & O'Donnell 1955, 19) — siinä määrin keskeinen hänen vaikutuksensa on ollut varsinkin mikroteoreettisesti suuntautuneeseen hallinnon tutkimukseen.

Paitsi alamme keskeinen klassikko Taylor on myös kiistelty henkilö. Erilaisia Taylor tulkintoja löytyy alan kirjallisuudesta lukemattomia määriä. Puuttumatta tähän laajaan tulkintojen viidakkoon esitän seuraavassa lyhyesti oman tulkintani Taylorin perusajatuksista.

Käsitykseni mukaan Taylorin ajatusten tulkinnassa tulee ottaa huomioon lähinnä kolme eri tasoa ja näiden välinen vuorovaikutus. Näin ajatellen omat tasonsa muodostavat:

- 1) **Pintataso = tieteellisen liikkeenjohdon metodi:** Taylorin kehittänyt ja muotoilema ajatus tieteellisestä liikkeenjohdosta työprosessin systemaattiseen analyysiin perustuvana organisaation toiminnan johtamisen ja kehittämisen metodina; tieteellinen liikkeenjohto hallinnon kehittämisen ja johtamisen metodina.
- 2) **Syvätaso = tieteellisen liikkeenjohdon filosofia:** edellä mainitun johtamis- ja kehittämismetodin käyttöä ohjaava yleinen perusfilosofia; Taylorin esille nostamat tieteellisen liikkeenjohdon perusperiaatteet ja niihin kytkeytyvä näkemys tieteellisestä liikkeenjohdosta enemmän tai vähemmän kokonaisval-

taisena hallinnon kehittämisen perusfilosofiana tai -oppina. Tällöin kantaa otetaan tapaan, jolla tieteellisen liikkeenjohdon metodeja sovelletaan, sekä tapaan, jolla tieteellisen liikkeenjohdon menetelmin saavutettua vaurautta jaetaan.

- 3) **Sovellustaso = Taylorin ajatusten soveltaminen tiettyssä tilanneyhteydessä:** tieteellisen liikkeenjohdon metodin ja periaatteiden soveltaminen tiettyssä historiallisessa tilanteessa — esim. tieteellisen liikkeenjohdon metodin ja perusperiaatteiden soveltaminen Amerikan Yhdysvalloissa, terästeollisuudessa, vuosisadan vaihteessa.

Kaksi ensiksi mainittua tasoa auttavat meitä ymmärtämään Taylorin perusajatuksen luonteen sekä ajatusten kytkeytymisen yhdeksi ainakin suhteellisen yhtenäiseksi ajatusrakennelmaksi. Kolmas taso auttaa meitä erottamaan toisistaan Taylorin ajatuksiin liittyvät yleiset perusideat ja näiden soveltamisen tiettyssä historiallisessa tilanteessa. Mikäli näitä tasoa ei kyetä pitämään ajatuksellisesti riittävällä tavalla toisistaan erillisinä, ja jos niitä kaikkia ei oteta huomioon, Taylorin ajatusten tulkinnassa ajautetaan käsitykseni mukaan helposti hakoteille. Juuri näin on oppikirjoissa usein tehty. Tulokseksi on ollut yksilöllinen ja naiivi kuvaus alamme keskeisestä oppi-isästä ja klassikosta.

Seuraavassa esityksessä luodaan asiaa koskeva lyhyt yhteenveto. Tarkempia tietoja kaipaavaa lukijaa kehoitetaan tutustumaan suoraan Taylorin omaan tuotantoon. Taylorin ajatuksista laajemmin kiinnostuneille voidaan suositella myös monia häntä koskevia henkilöhistorioita. Näistä aivan omaa luokkaansa on yhä edelleen Frank Copleyn jo vuosisadan alussa laatima laaja, kaksiosainen teos *Fredrick W. Taylor: Father of Scientific Management* (Copley 1923). Uudempiä teoksia ovat esim. Kakar (1970) ja Nelson (1980).

3 TIETEELLISEN LIIKKEENJOHDON METODI

Työprosessin systemaattiseen analyysiin perustuva kehittämistoiminta muodostaa tieteellisen liikkeenjohdon parhaiten tunnetun ytimen. Juuri tämä on se alue, johon Taylorin opista puhuttaessa tavallisesti viitataan. Näin tulkittuna opin

näkyvinä tuntomerkkeinä ovat olleet varsinkin työaika-, liikerata-, työväline- ja rasisutkimukset sekä niiden tuottaman tietoaineksen hyväksikäyttö työprosessin uudelleensuunnittelussa ja johtamisessa.

Tältä osin Taylorin ajattelu lienee suhteellisen hyvin tunnettua. Tieteellisen liikkeenjohdon neljää peruseriaatetta koskevien esitysten pohjalta (Taylor 1911, 36-37, 47 ja 130; Taylor 1912, 40-45) Taylorin oppeja soveltavan liikkeenjohdon tehtävät voitaneen tiivistää seuraavalla tavalla:²

- 1) työprosessin systemaattinen analyysi
- 2) henkilöstön systemaattinen valinta,
- 3) henkilöstön koulutus ja osaamisen kehittäminen sekä
- 4) läheisen ja ystävällisen yhteistyön aikaansaanti johdon ja henkilöstön välille.

Kohdat 1, 2 ja 3 edustavat lähinnä tieteellisen liikkeenjohdon metodia; kohdassa 4 siirrytään lähemmäs tieteellisen liikkeenjohdon taustafilosofiaan.

3.1 Työprosessin systemaattinen analyysi

Tieteellisen liikkeenjohdon ensimmäisenä tehtävänä on työn systemaattisen analyysin avulla paikallistaa työn tehokkuutta heikentäviä virhelähteitä. Analyysin avulla pyritään löytämään paras *tiedossa oleva* tapa, jolla kukin tehtävä voidaan suorittaa. Tämä suoritustapa ohjelmoidaan tehtäväkuvaukseksi, siis standardisoiduksi toimintamalliksi, jota noudattaen kyseinen tehtävä tulisi suorittaa. Samalla määritellään se, millaisia henkisiä, fyysisiä tms. valmiuksia työn suorittajalta tulee edellyttää — siis mitkä ovat tehtävän asettamat tehtävävaatimukset.

Korostettakoon, että Taylorin mukaan oleellista on, ettei työntekijää ylikuormiteta liian raskailla tai mahdottomilla tehtävävaatimuksilla. Tässä suhteessa Taylor korostaa liikkeenjohdon vastuuta ja näkee tieteellisen liikkeenjohdon selvästi ylivoimaiseksi aiempiin liikkeenjohdon menetelmiin verrattuna. Koska aiemmat menetelmät perustuivat epäsystemaattiseen tietoon ja arvailuihin, ei esimiehillä ollut Taylorin mukaan mitään todellista kuvaa siitä, millaista työmäärää työntekijöitä voidaan odottaa tai vaatia, eli mikä olisi työntekijän kohtuullinen päivätö. Toimissaan uskonvaraisten peukalosääntöjen pohjalta esimiehet saattoivat vaatia alaisiltaan ter-

veydellisesti haitallisia ja fyysisesti mahdottomia suorituksia. Tieteellisen liikkeenjohdon alaisuudessa ei tällaista leväperäisyyttä voida Taylorin mukaan sallia.

“[I]t should be distinctly understood that in no case is the workman called upon to work at a pace which would be injurious to his health. The task is always so regulated that the man who is well suited to his job will thrive while working at this rate during a long term of years and grow happier and more prosperous, instead of being overworked.” (Taylor 1911, 39.)

Esimiesten keskeisenä — mutta usein laiminlyötynä — tehtävänä on siis selvittää millaista työpanosta henkilöstöltä voidaan kohtuudella vaatia ja pitää huoli siitä, ettei tehostamisvaatimuksissa mennä yli kohtuuden. Tämä sama sanoma on tärkeä myös tämän päivän työorganisaatioille ja kaikille niissä esimies- ja johtotehtävissä toimiville. Myös tänä päivänä voidaan Taylorin tapaan kysyä: Toimivatko esimiehemme tämän periaatteen mukaisesti? Johdetaanko toimintaa työprosessin systemaattiseen analyysiin ja sen tuottamaan tietoon vai yrityksen ja erehdyksen malliin tai peukalosääntömetodeihin nojautuen? Entä tiedostavatko työnjohtajat esimiesvastuunsa ja velvoitteensa tässä asiassa?

3.2 Henkilöstön systemaattinen valinta

Toiseksi, kun uusi työmenetelmä on kehitetty ja kun sitä koskevat tehtävävaatimukset on määritetty, tieteellisen liikkeenjohdon toisena tehtävänä on etsiä tehtävään sopiva suorittaja. Mukaan astuu siis henkilöstövalinta.

Taylorin mukaan myös henkilöstövalinnan sekä sitä tukevan ja täydentävän henkilöstön jatkuvan koulutus- ja kehittämistoiminnan tulisi perustua “tieteelliseen metodiin” — siis systemaattisesti kerättyyn ja käsiteltyyn tietoon tarjolla olevista henkilöistä, heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan sekä heidän kehittymismahdollisuuksistaan. Kerättyyn tietoon nojautuen henkilöstövalinnassa pyritään löytämään oikea henkilö oikeaan tehtävään.

Tässä yhteydessä Taylor (1911, 62) kiinnittää erityistä huomiota siihen, ettei oikean henkilön valinta merkitse yritystä etsiä tehtävään harvinaislaatuaisin erityisominaisuuksin varustet-

tuja henkilöitä. Pikemminkin kyseessä on se, että joukosta tavallisia henkilöitä poimitaan esille ne, jotka ovat parhaiten soveltuvia juuri täytettävänä olevaan tehtävään. Näin menetellen kullekin henkilölle pyritään osoittamaan juuri sellainen tehtävä, johon hän fyysisten ja henkisten kykujensä puolesta soveltuu parhaiten.

3.3 Henkilöstön systemaattinen kouluttaminen ja kehittäminen

Henkilövalinnan jälkeen tieteellisen liikkeenjohdon kolmantena keskeisenä tehtävänä on Taylorin mukaan "tieteellisesti" kouluttaa ja kehittää tehtävään valittu henkilö uusien tehokkaiden työmenetelmien taitajaksi. Toisin sanoen valittu henkilöstö ja työmenetelmät pitää tuoda yhteen. Jos valittu henkilöstö ei osaa tai halua käyttää kehitettyjä työmenetelmiä jää niiden tuottama hyöty saamatta.

Millaista tämä tieteellinen koulutus olisi, siihen ei Taylorilta löydy tarkempaa vastausta. Taylorin omista kirjoituksissa asiaan esitetään vain joukko hajahuomioita, joissa korostetaan lähinnä sitä, että koulutuksessa käytettyjen opettajien tulee olla kouluttajina ammattitaitoisia (esim. Taylor 1911, 63 ja 70). Samoin Taylor korostaa havainnollisten kuvien ja kaavioiden käyttöä koulutuksessa.

Koulutukseen kytkeytyn Taylor pitää tärkeänä myös henkilöstön jatkuvaa kehittämistä, henkilöstön kehityspotentiaalin arviointia ja henkilöstön systemaattista kehittämistä yhä vaativimpiin tehtäviin:

"It becomes the duty of those on the management's side to deliberately study the character, the nature, and the performance of each workman with a view to finding out his limitations on the one hand, but even more important, his possibilities for development on the other hand; and then, as deliberately and as systematically to train and help and teach this workman, giving him, wherever it is possible, those opportunities for advancement which will finally enable him to do the highest and most interesting and most profitable class of work for which his natural abilities fit him, and which are open to him in the particular company in which he is employed. This scientific selection of the workman and his development is not a single act; it goes on

from year to year and is the subject of continual study on the part of the management." (Taylor 1912, 42.)

Tätä ajatusta ja asennetta vahvisti varmasti myös Taylorin oma henkilöhistoria (ks. esim. Schachter 1989, luku 3; Copley 1923). Taylorin vanhemmat kuuluivat amerikkalaiseen keskiluokkaan. Perhe oli suhteellisen varakas, ja pojan toivottiin seuraavan isänsä uraa juristina. Valmistuttuaan ylioppilaaksi hänet valittiin opiskelemaan Harvardin yliopistoon. Frederick Winslow Taylor päätti kuitenkin toisin. Akateemisten opintojen sijasta Taylor meni koneenkäyttäjän oppipojaksi Enterprise Hydraulic Works nimiseen yritykseen Philadelphiassa. Oppipoikana hän toimi vuodesta 1874 vuoteen 1878, selvästikin nauttien tehdastyöstä ja mahdollisuuksistaan kehittää siellä omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan.

Valmistuttuaan koneenkäyttäjäksi Taylor siirtyi vuonna 1878 Midvale Steel Works nimiseen yritykseen. Täällä hän toimi aluksi tavallisena rivityöntekijänä, mutta yleni kahdeksan vuoden sisällä ensin työnjohtajaksi, sittemmin apulaisinsinööriksi ja lopulta koko tehtaan pääinsinööriksi. Insinööriopintonsa Taylor suoritti työnsä ohessa, opiskellen iltaisin. Midvale Steel Works yrityksessä Taylor toimi aina vuoteen 1890 saakka. Kolme vuotta myöhemmin (1893) hän ryhtyi konsultiksi, työskennellen lukuisissa eri yrityksissä. Varallisuuttaan hän kasvatti mm. kehittämällä pitkään eri puolilla maailmaa käytössä olleen valumenetelmän ja saaden sen käytöstä rojalitteja. — Kaiken kaikkiaan Taylorilla oli siis kokemusta tehdastyöstä useilta eri tasoilta. Tieteellisen liikkeenjohdon perusedeat syntyivät, kehittyivät ja kypsyivät tästä kokemuksesta.

3.4 Ystävällisen yhteistyön aikaansaanti

Edellä esille tuotujen tehtävien lisäksi tieteellisen liikkeenjohdon neljäntenä tehtävänä on esimiesten ja alaisten välisen intiimin ja ystävällisen vuorovaikutuksen aikaansaanti ja kehittäminen. Tähän tehtävään ja sen merkitykseen Taylorin ajatusten kokonaiskehikossa palataan myöhemmin. Tässä vaiheessa riittänee toteamus, että esimiesten ja alaisten jatkuvan yhteistyön kehittämisellä on Taylorille selvästi sekä välineellistä että itseisarvoista merkitystä. Yhteistyön avulla tieteellisessä liikkeenjohdossa turvataan

se, että työ suoritetaan annettujen ohjeiden mukaisesti. Taylorin mukaan tämä ei saa kuitenkaan merkitä työntekijän oma-aloitteellisuuden karsintaa. Päin vastoin. Oleellisena osana tieteellisen liikkeenjohdon toteuttamiseen kuuluu, että työntekijää kannustetaan tekemään jatkuvasti ehdotuksia käytettyjen työmenetelmien kehittämiseksi:

"It is true that with scientific management the workman is not allowed to use whatever implements and methods he sees fit in the daily practice of his work. Every encouragement, however, should be given him to suggest improvements, both in methods and in implements. And whenever a workman proposes an improvement, it should be the policy of the management to make a careful analysis of the new method, and if necessary conduct a series of experiments to determine accurately the relative merit of the new suggestion and of the old standard. And whenever the new method is found to be markedly superior to the old, it should be adopted as the standard for the whole establishment. The workman should be given the full credit for the improvement, and should be paid a cash premium as a reward for his ingenuity. In this way the true initiative of the workmen is better attained under scientific management than under old individual plan." (Taylor 1911, 128.)

3.5 Metodien sovellutusalue

Taylorin edellä hahmotettuja ajatuksia tulkittaessa esille nousee keskeinen kysymys: Mikä on se kohdealue, jolle Taylorin "tieteellistä" — siis: tiedon systemaattiseen keruuseen, luokitteluun ja analyysiin perustuvaa — työprosessin kehittämismetodia tulisi soveltaa?

Myöhemmässä kirjallisuudessa Taylorin ajatukset systemaattisen kehittämismetodin käytöstä on haluttu usein rajata vain työvälaineiden ja -menetelmien kehittämisen tasolle (edellä esille nostettu ensimmäinen taso). Selvää on toki se, että tämä on juuri se taso, josta Taylor itse kirjoittaa eniten. Samoin tämä on myös se taso, jolla monet Taylorin seuraajat ovat tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksia yleisimmin hyödyntäneet (ks. esim. Thompson 1914; Hunt 1929; ja Person 1929). Mutta antaako tämä silti vielä aiheita rajata Taylorin ajatuksia vain työmenetelmien kehittämisen tasolle?

Edellisessä luvussa esitetyn jäsenyyksen pohjalta vastaukseni esitettyyn kysymykseen on selvän kielteinen. Käsitökseni mukaan Taylorin teoksissa esille tuotuja työprosessin analyysitapoja — so. työaika-, liikerata-, työvälaine- ja rasitustutkimukset — tulee pitää ennen kaikkea esimerkkeinä alueista, jolle Taylorin kehittelemää yleistä perusideaa — työn systemaattiseen analyysiin perustuvaa johtamis- ja kehittämistoimintaa — tulisi soveltaa. Työmenetelmien kehittämisen tasolla tieteellistä liikkeenjohtoa ei tule rajata jonkin tai joidenkin tiettyjen analyysimenetelmien käyttöön (vrt. Taylor 1912, 26). Metodisella tasolla oleellista ei ole se, mitä analyysimenetelmää käytetään vaan se, miten sitä käytetään: millaista tietoa menetelmällä kerätään ja miten tuosta tiedosta johdetaan kehittämistoimintaa ohjaavat johtopäätökset. Metodisella tasolla oleellista on ajatus systemaattiseen tiedonkeruuseen ja käsittelyyn perustuvasta kehittämistoiminnasta.

Toisaalta Taylorin ajatuksia ei saa myöskään rajata vain työmenetelmien kehittelyn tasolle. Edellisessä luvussa esitetyn aineiston pohjalta tämän pitäisi olla helposti perusteltavissa. Eksplisiittisesti Taylorin kirjoituksissa tuodaan näet esille ajatus "tieteellisestä henkilöstövalinnasta" tieteellisen liikkeenjohdon toisena peruseriaatteena ja ajatus valittujen työntekijöiden tieteellisestä koulutuksesta ja kehittämisestä opin kolmantena periaatteena (Taylor 1911, 130).

Oma tulkintani onkin seuraava: Vaikka Taylor olikin parhaiten perehtynyt juuri työmenetelmien systemaattiseen kehittelyyn, ymmärsi hän yleisen perusideansa käyttökelpoisuuden myös liikkeenjohdon muilla alueilla. Työmenetelmien kehittämisen lisäksi samaa yleistä oivallusta pyrittiin soveltamaan varsinkin henkilöstövalinnan ja henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen alueilla. Silti mielestäni nämäkin alueet on ymmärrettävä vain esimerkeiksi. Asteittain Taylor näyttää näet päätyneen kantaan, jonka mukaan samaa yleistä perusideaa (työprosessin systemaattiseen analyysiin perustuvaa johtamis- ja kehittämismetodia) voidaan soveltaa myös esim. motivaatiotutkimuksen, esimiestoiminnan tai vaikkapa työyksiköiden muodostuksen alueilla. Tätä tulkintaa tukee erityisesti seuraava *Principles*-teoksen lopusta poimittu katkelma. Lainauksessa Taylor nostaa esille ajatuksen toisen tapaisesta tieteellisestä tutkiskelusta, jota organisa-

tion kehittämistoiminnassa tarvitaan:

“There is another type of scientific investigation which has been referred to several times in this paper, and which should receive special attention, namely, the accurate study of the motives which influence men. At first it may appear that this is a matter for individual observation and judgment, and is not a proper subject for exact scientific experiments. (...) And yet laws of this kind, which apply to a large majority of men, unquestionably exist, and when clearly defined are of great value as a guide in dealing with men. In developing these laws, accurate, carefully planned and executed experiments, extending through a term of years, have been made, similar in a general way to the experiments upon various other elements which have been referred to in this paper.” (Taylor 1911, 119-120.)

Vaikka katkelmassa viitataan selvästi tiettyihin yksittäisiin tutkimuksiin, joita motivaatio-tutkimuksen alueella oli tehty tai tekeillä, voidaan sitä pitää samalla selvänä kannanottona teollisuuspsykologien — kuten Hugo Münsterbergin ja Lillian Gilbrethin — edustaman systemaattisen työpsykologisen tutkimuksen puolesta. Tällä tavalla tulkitaan Taylor selvästikin tunnustaa motivaatioteoreettisen ja muun psykologisen tutkimuksen merkityksen. Samalla hän näyttäisi kytkävän sen osaksi omaa työn systemaattiseen analyysiin nojaavaa kehittämisajatustaan — siis pitää sitä tieteellisen liikkeenjohdon osa-alueena tai laajenuksena, johon tuossa kirjassa ei ole tarkemmin puututtu. Tämän tulkinnan taustaksi on syytä todeta, että teollisuuspsykologian piirissä ansioitunut Lillian Gilbreth oli Taylorin läheisen työtoverin Frank Gilbrethin vaimo.³

Esittämäni tulkintaa tukee myös tapa, jolla Taylor nimitti oppejaan. Varhaisimmissa kirjoituksissaan Taylor käytti kehittämisajustaan opista nimitystä tehtävähallinto (engl. task management). Vuoteen 1911 mennessä hänen kantansa oli kuitenkin muuttunut. Nyt Taylor nimitti oppiaan tieteelliseksi liikkeenjohdoksi (engl. scientific management).

Tulkintani mukaan sanalla tieteellinen (engl. scientific) Taylor viittaa lähinnä kahteen asiaan. Ensinnäkin sanalla tieteellinen viitataan kehittämistoiminnan systemaattiseen, laskennalliseen perustaan — englanninkielinen sana “science” viit-

taa juuri tiedon systemaattiseen kokoamiseen, luokitteluun ja analyysiin perustuviin tieteisiin (erokseen esim. humanistisista tieteistä). Taylorin tunnnettu tätä selventävä sitaatti kuuluu seuraavasti:

“A very serious objection has been made to the use of the word ‘science’ in this connection. (...) I think the proper answer to this criticism is to quote the definition recently given by a professor who is, perhaps, as generally recognized as a thorough scientist as any man in this country — President McLaurin, of the Institute of Technology, of Boston. He recently defined the word science as ‘classified or organized knowledge of any kind.’ And surely the gathering in of knowledge which, as previously stated, has existed, but which was in an unclassified condition in the minds of workmen, and then reducing of this knowledge to laws and rules and formulae, certainly represents the organization and classification of knowledge, even though it may not meet with the approval of some people to have it called science.” (Taylor 1912, 41-42.)

Toiseksi sanalla tieteellinen korostetaan eroa systemaattiseen analyysiin perustuvien johtamismenetelmien ja Taylorin kritisoimien “peukalo-sääntömenetelmien” välillä.

Sanavalinta ‘liikkeenjohto’ (engl. management) tai, kuten oppiala aiemmin on suomennettu “liikkeenhoito”, voidaan tulkintani mukaan ymmärtää kahdella tavalla. Sana “liikkeenjohto” voidaan nähdä joko ellipsinä (so. lyhennettynä muotona) ilmaisusta ‘tieteellinen tehtävähallinto’ (engl. scientific task management). Tällöin olisi perusteltua keskittää huomio Taylorin esille nostamaan tieteellisen liikkeenjohdon ensimmäiseen tehtävään. Toisaalta sanalle voidaan nähdä myös laajempi merkitys. Sanavalinta voidaan nähdä merkinä siitä, että systemaattiseen analyysiin perustuvan kehittämistoiminnan kohteena voi ainakin periaatteessa olla mikä tahansa liikkeenjohdon osa-alue. Tähän viittaa esim. se tapa, jolla Taylor korostaa tieteellisen liikkeenjohdon neljää peruseriaatetta. Ainakin tämä tulkinta selittäisi sen monasti hämmäntäväksi koetun ristiriidan (vrt. Drucker 1977, 8), joka vallitsee Taylorin kirjoitusten pääasiallisen kohdealueen ja suuntaukselle valitun nimen välillä.⁴

4 TIETEELLISEN LIIKKEENJOHDON PERUSFILOSOFIA

4.1 Johtamisajattelun vallankumous ..

Taylorin kirjoituksiin tutustunut voi tuskin olla huomaamatta sitä tapaa, jolla Taylor jatkuvasti korostaa ajatusta, ettei tieteellinen liikkeenjohto ole vain liikerata-, rasitus- ja aikatutkimuksen (ym.) hyväksikäyttöä, tavoitteena työprosessin tehostaminen (ks. esim. Taylor 1912, 26-27). Yhtä lailla oleellista — jopa oleellisempaa — on se taustafilosofia, jolla uudet organisointiratkaisut toteutetaan, ja se tavoite, johon työprosessin kehittämistoiminnalla viimekädessä pyritään. Tieteellisessä liikkeenjohdossa on kyse ajattelutapojen vallankumouksesta; tavasta määritellä uudelleen henkilöstön ja johdon rooli sekä heidän keskinäiset suhteensa (Taylor 1912, 27).

Tältä osin Taylorin kirjoituksissa korostetaan vahvasti jo edellä esille tuodun, tieteellisen liikkeenjohdon neljännen peruseriaatteen — työnjohdon ja työntekijöiden välisen luottamuksellisen ja ystävällisen yhteistoiminnan — merkitystä. Tämä korostus tulee vahvasti esille Taylorin molemmissa myöhemmissä teoksissa.⁵ Samalla tavoin se tulee esille siinä kritiikissä, jota Taylor kohdistaa tieteellisen liikkeenjohdon yleiset periaatteet sivuuttaneita Harrington Emersonia ja Van Alstyneä vastaan. Schachterin (1989, 59) siteeraamassa kirjeessä Morris Cookelle (päivätty 13.1.1910) Taylor tuo esille huolensa tieteellisen liikkeenjohdon nimen ja ajatusten väärinkäytöstä. Arvion kohteena on konsultointityö, jota Harrington Emerson, eräs tuon ajan tunnetuimmista liikkeenjohdon konsulteista⁶, teki American Locomotive Company nimiselle yhtiölle. Katkelmassa mainittu Van Alstyne oli konsultoinnin kohteena olevaan yhtiön varatoimitusjohtaja:

“In reality, the facts are that our methods were not all being used there. Harrington Emerson went there with his various shortcuts (...) and Van Alstyne had a whole lot more shortcuts of his own, and then enforced all of this with a club. Now this combination, which uses many of the details of our system and leaves out the essential underlying principles, is the worst thing that can happen to us. Van Alstyne has used time study as a club, not as a means of harmonizing the

interests of employers and employees.”

Taylorin suhtautumiselle kuvaavaa on, että erottaakseen omat kantansa Harrison Emersonista ja hänen kaltaisistaan ”puolittien kulkijoista”, Taylor kieltäytyi liittymästä moniin rationalisointiliikkeen keskeisiin järjestöihin. Syynä oli se, että myös Harrington Emerson ja muut ”puolittien kulkijat” oli hyväksytty ko. järjestöjen jäseniksi. Tällainen järjestö oli mm. National Society for Promotion of Efficiency. (Sachter 1989, 59.)

Mutta palataanpa vielä takaisin edellä esitettyyn lainaukseen. Kuten lainauksesta voidaan havaita, Taylor korostaa siis selvästi tieteellisen liikkeenjohdon taustafilosofian asemaa. Hänen mukaansa tieteellisen liikkeenjohdon peruseriaatteen tulee ymmärtää koko kehittämistoimintaa ohjaavaksi kehikoksi. Täsmälleen sama näkemys tuodaan esille mm. *Principles* -teoksessa (Taylor 1911, erit. 139-144) ja edustajainhuoneen asettamalle komitealle annetussa todistuslausunnossa (Taylor 1912, 26-31). Kaikkien näiden kirjoitusten perusajatus tuntuu äärimmäisen selkeältä: Pelkkä liikerata-, rasitus- tai aikataulututkimus (jne.) ja niihin nojautuva johtamis- ja kehittämistoiminta ei vielä oikeuta kutsumaan toimintaa Taylorin opiksi. Taylorin opille on ominaista, ei ainoastaan mainittujen analyysitekniikoiden hyväksikäyttö, vaan tekniikoiden *tietyn tapainen* hyväksikäyttö.

Monia myöhempiä tulkitsijoita yllättävällä tavalla Taylorin opin ytimeen kohoaa siis työnjohdon ja työntekijöiden välisen yhteistoiminnan kehittäminen. Tämä nähdään yhtä lailla tieteellisen liikkeenjohdon keskeiseksi tavoitteeksi kuin myös sen keskeiseksi menetelmäksi. Menetelmä se on siinä suhteessa, että vain harmonisen yhteistoiminnan avulla voidaan opin muut ideat toteuttaa. Ja tavoite se on siinä suhteessa, että sillä on Taylorille selvää itseisarvoista merkitystä. Taustalta löytyy selvästikin jonkinlainen moraalinen kannanotto. — Huomatkaa, että Taylorin kielen muutoinkin täynnä moraalisesti kantaa ottavia ilmaisuja.

4.2 .. ja sen yhteiskunnallinen tausta

Taylorin ajatuksille voidaan antaa myös hieman laajempi yhteiskunta-analyttinen tulkinta. Se mistä Taylor oli ensisijaisesti huolestunut oli vuo-

sisadan vaihteen amerikkalaisen yhteiskunnan tila. Tämä käy yksiselitteisesti esille esim. *Principles* -teoksen johdannosta (Taylor 1911, 6-8), jossa pääkysymykseksi nostetaan kansallinen kilpailukyky ja tehokkuus. Tältä osin Taylorin ajattelun yleiskehikkoa voitaneen tulkita seuraavasti:

Taylorin unelmana oli amerikkalaisen yhteiskunnan suuruuden edistäminen. Omaan aikaan hän näki tälle kehitykselle kaksi keskeistä estettä: se suunnaton työvoiman ja ponnistelujen haaskaus, joka yhteiskunnassa hukattiin toisaalta käyttämällä tehottomia työskentelytapoja ja -välineitä sekä toisaalta käymällä jatkuvaa kiistelyä siitä, mikä tulisi olla työntekijän kohtuullinen työpanos ja mikä tulisi olla siitä saatu kohtuullinen rahallinen korvaus. Syntyneessä tilanteessa Taylor näki systeemipatologisia piirteitä. Eturistiriitoihin nojautuvan kiistelyn ja kaupankäynnin myötä on luotu tilanne, jossa kansallinen tehokkuus laskee. Tämä surullinen tila voi hyödyttää vain ulkomaisia kilpailijoita; ja samalla heikentää USA:n kansainvälistä kilpailukykyä.

Tieteellisen liikkeenjohdon Taylor näki näiden molempien ongelmien ratkaisijaksi. Hänen mukaansa tilanteen korjaamiseen tarvitaan syvä asenteellinen muutos. Asennemuutosta tarvitaan yhtä hyvin sekä työnantajien että työntekijöiden puolelta. Työn systemaattisen analyysin avulla työn tuottavuutta voidaan kehittää moninkertaiseksi. Tämä kehitys on kuitenkin mahdollista vain, jos johto ja alaiset kykenevät luottamaan toisiinsa — johto siihen että se saa työntekijältä oikeudenmukaisen ja kohtuullisen työpanoksen ja työntekijä siihen, että se saa oikeudenmukaisen ja kohtuullisen korvauksen antamastaan työpanoksesta.

Aiemmin tähän ei ole ollut edellytyksiä, koska tilanne oli molempien osapuolten taholla ymmärretty nollasummapeliksi. Kiistely oli kohdistunut työn lisäarvon jakamiseen. Uskottiin, että se, mikä lisätään työnantajan voittoon, on samalla pois siitä, mikä voidaan jakaa työntekijöille palkkana; ja mikä lisätään työntekijöiden palkkaan on samalla pois työnantajan voitosta:

"I think it is safe to say that in the past a great part of the thought and interest both of the men, on the side of the management, and of those on the side of workmen in manufacturing establishments has been centered upon what may be called the proper division of the surplus resulting from their joint efforts,

between the management on the one hand, and the workmen on the other hand. The management have been looking for as large a profit as possible for themselves, and the workmen have been looking for as large wages as possible for themselves, and that is what I mean by the division of the surplus. (...)

Frequently, when the management have found the selling price going down they have turned toward a cut in the wages — toward reducing the workman's share of the surplus — as their way of getting out whole, of preserving their profits intact. While the workman (and you can hardly blame him) rarely feels willing to relinquish a dollar of his wages, even in dull times, he wants to keep all that he has had in the past, and when busy times come again very naturally he wants to get more. Thus it is over this division of the surplus that most of the troubles have arisen (...)

The great revolution that takes place in the mental attitude of the two parties under scientific management is that both sides take their eyes off of the division of the surplus as the all-important matter, and together turn their attention toward increasing the size of the surplus until surplus becomes so large that it is unnecessary to quarrel over how it shall be divided. They come to see that when they stop pulling against one another, and instead both turn and push shoulder to shoulder in the same direction, the size of the surplus created by their joint efforts is truly astounding. They both realize that when they substitute friendly cooperation and mutual helpfulness for antagonism and strife they are together able to make this surplus so enormously greater than it was in the past that there is ample room for a large increase in wages for the workmen and an equally great increase in profits for the manufacturer. This, gentlemen is the beginning of the great mental revolution which constitutes the first step toward scientific management." (Taylor 1912, 27-30.)

Taylorin mukaan koko asennoitumistapa täytyy siis muuttaa. Nollasummapelin sijasta kyseessä onkin tilanne, jossa kumpikin osapuoli voi voittaa vain yhteistoiminnan avulla. Yhteistoimintaa tehostamalla työn tuottavuus saadaan kohotettua niin suureksi, että kysymys voitonjaosta

muuttuu triviaaliksi. Ylijäämää on niin paljon, että siitä riittää jaettavaa kaikille. Mutta vain yhteistoiminnan avulla amerikkalainen yhteiskunta voi näyttää voimansa, käyttää tiedolliset ja taidolliset resurssinsa ylijäämän kasvattamiseen. Tarvitaan siis ajattelutavan muutos. Jos muutos voidaan toteuttaa, se samalla sekä edellyttää että mahdollistaa vaurauden ja hyvinvoinnin levittämiseen läpi koko amerikkalaisen yhteiskunnan.

Mikäli edellä esitetty karkea tulkinta hyväksytään on toki selvää, että Taylorin ajattelusta voidaan löytää myös monia puutteita ja ongelmia: Ajatus perustuu ensinnäkin ekspansiiviseen markkinatalouteen ja jatkuvaan taloudelliseen kasvuun. Se näyttäisi kääntävän työnantajien ja työntekijöiden välisen kilpailun maiden ja kansojen väliseksi kilpailuksi. Näitä ajatuksia voidaan helposti kritisoida.

Toisaalta Tayloria voitaisiin helposti syyttää myös naiiviksi utopistiksi, jonka usko yksilön pyyteettömään ja oikeudenmukaiseen perusluonteeseen on aivan liian kaunis. Voidaanko oikeudenmukaista ja kohtuullista palkkaa tai oikeudenmukaista ja kohtuullista voittoa mitenkään määrittellä eri osapuolia tyydyttävällä tavalla. Ja voiko lisäarvon kasvattaminen koskaan poistaa kiistaa sen oikeudenmukaisesta jaosta.

Olipa arviomme Taylorin edellä esitettyjen ajatusten arvosta mikä tahansa, on selvää, että edellä muodostettu kuva Taylorista ja hänen ajatuksistaan on perustaltaan melko lailla toisenlaatuinen kuin mihin tavallisesti on totuttu.

4.3 Miksi yhteistoimintaa tarvitaan?

Taylorin ajatuksia voidaan vielä valaista pohtimalla sitä, miksi henkilöstön ja johdon välinen läheinen ja ystävällinen yhteistyö oli hänen mielestään niin tärkeää. Esille nousee ainakin kolme keskeistä syytä.

Ensinnäkin yhteistyön avulla tieteellisessä liikkeenjohdossa turvataan se, että työ suoritetaan annettujen ohjeiden mukaisesti.

Toiseksi yhteistyön avulla tieteellisessä liikkeenjohdossa estetään työyhteisön tavoitteellista toimintaa haittaavien sosiaalisten normien kehittymistä. Usein esitetyistä käsityksistä poiketen Taylor oli varsin hyvin selvillä työyhteisön epävirallisen sosiaalisen organisaation potentiaalisista vaikutuksista. Ongelmien taustalla hän näki keskinäisen epäluottamuksen sekä työnteki-

jöiden ja heidän välittömien esimiestensä sosiaalisen eristäytyneisyyden. Tätä ongelmaa Taylor nosti esille mm. aivan *Principles*-teoksen alussa (Taylor 1911, luku 1).

Taylorin mukaan monien työyhteisössä valitsevien epäkohtien ja ennakkoluulojen lähtökohdana on se, että työnjohto laiminlyö tehtävänsä. Se ei ole ottanut vastuuta työprosessin kulusta, vaan antoi asioiden edetä omaehtoisesti. Noudatettiin siis liiaksi jonkinlaista antaa mennä johtamista. Laiminlyömällä esimiestehtävän esimiehet eristäytyivät työprosessin ongelmista ja antoivat työntekijöille mielikuvan innottomasta ja tarpeettomasta johtoportaasta. Kun tähän vielä lisätään peukalosääntöihin perustuva työprosessin kehittämistoiminta — hiostaminen — ja sen tuottamat mahdottomat tehtävävaatimukset on helppo ymmärtää, ettei työyhteisö kehity luonnostaan tehtäväkeskeiseksi tai kannustavaksi.

Kolmanneksi yhteistoiminnan avulla Taylor halusi ottaa käyttöön henkilöstön voimavarat työmenetelmien, työvälineiden ja työyhteisön kehittämiseksi. Tähänhän viitattiin jo edellä luvussa 3.4.

Toisaalta Taylorin ajatuksiin ei pidä suhtautua myöskään kriittikittömästi. Taylor oli oman aikansa lapsi. Hänen käsityksensä tavallisen työläisen henkisistä lahjoista ei ollut kovinkaan suuri. Osin tämä johtui tietysti aikakaudesta: Taylorin kohtaamat työntekijät olivat pääosin terästeollisuuden alimmin palkattua henkilöstöä. Kuten Taylor itsekin toteaa, heidän koulutustasonsa oli varsin alhainen — läheskään kaikki eivät olleet esim. lukutaitoisia. Lisäksi em. tehtävissä toimi paljon vasta maahan muuttaneita siirtolaisia, joista suuri osa ei puhunut tai ymmärtänyt englannin kieltä.

5 OPIEN SOVELTAMINEN TIETYSSÄ TILANTEESSA

Edellä kuvattujen tasojen ohella kolmannen Taylorin ajatusten tulkinnessa huomioon otettavan tason muodostaa tieteellisen liikkeenjohdon metodien ja peruseriaatteiden soveltaminen tietyssä historiallis-yhteiskunnallisessa tilanteessa — lähinnä vuosisadan vaihteen amerikkalaisessa yhteiskunnassa, ja erityisesti sen terästeollisuudessa. Haluan siis korostaa sitä yksinkertaista ajatusta, että Tayloria tulkittaessa on

nähtävä selvä ero Taylorin kehittelemän yleisen metodin, sen käyttöä ohjaavan tausta-ajattelun (filosofian) sekä näiden molempien tiettyyn ajallisaikalliseen tilanteeseen tapahtuvan soveltamisen välillä.

Käsitykseni mukaan useat oppikirjoissa Tayloriin kytketyistä hallinnollisista periaatteista on nähtävä lähinnä Taylorin yleisten oppien tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottuina johdoksina. Esim. jos Taylorin keräämä systemaattinen aineisto osoittaa palkkaustavan tyyppiä A (tietyn tyyppinen urakkapalkkajärjestelmä) olevan tiettyssä ajassa ja paikassa jotakin muuta vertailussa mukana ollutta palkkaustapaa paremman, ei tämä toteamus oikeuta vielä tekemään sitä johtopäätöstä, että kyseinen paremmuusero olisi aikaan ja paikkaan sitomaton (siis yleisesti kaikkiin ajateltavissa oleviin tilanteisiin soveltuva). Ja vielä vähemmän analyysi oikeuttaa tekemään johtopäätöksiä palkkaustavasta A verrattuna johonkin muuhun, alkuperäisen vertailun ulkopuolelle jääneeseen palkkaustapaan tai vaikkapa kokonaan uuteen motivointi-innovaatioon.

Vähin mitä meidän tulee tehdä on suhtautua äänimmäisellä varauksella kaikkiin väittämiin, joissa Taylorin katsotaan kannattaneen jotakin konkreettista hallinnollista ratkaisua jonkinlaisena ajasta ja paikasta riippumattomana yleisesti oikeana vaihtoehtona. Todennäköistä on, että tällainen tulkinta perustuu väärinkäsitykseen.

Edellä esitettyä tukee mielestäni vahvasti myös se joustavuus, jolla Taylor itse sovelsi omia oppejaan. Oleellista hänelle tuntui olevan tiedon systemaattiseen keruuseen, luokitteluun ja analyysiin perustuva tapauskohtaisten ratkaisujen etsintä — siis tietty metodi ja sen hyväksikäyttö. Ei joidenkin yleisiksi lakilauseiksi ymmärrettyjen hallinnollisten periaatteiden soveltaminen tapauksesta riippumatta aina uudelleen ja uudelleen samalla tavalla.

Kaiken kaikkiaan Taylor oli siis kaikkea muuta kuin teoriohinsa kiintynyt dogmaatikko. Taylor oli idealistinen pragmatikko.

6 F. W. TAYLOR JA JULKISHALLINNON YHTEISÖ

Klassikkoasemastaan huolimatta Frederick Winslow Taylor ei omissa kirjoituksissaan ole suoranaisesti käsitellyt tieteellisen liikkeenjohdon soveltamista julkiselle sektorille.⁷ Tällaisia arvi-

oita häneltä kyllä toistuvasti pyydettiin, mutta syystä tai toisesta johtuen hän kieltäytyi niistä kuitenkin aina. Esim. Hindy Schachterin (1989, 72) keräämien tietojen mukaan *Annals of the American Political and Social Sciences* -lehden toimittajat esittivät Taylorille artikkelipyynnön sekä helmikuussa 1912 että uudelleen tammikuussa 1915. Kummallakin kerralla Taylor kieltäytyi tehtävästä muihin kiireisiinsä vedoten.

Todettakoon, että ensimmäisellä kerralla lehden toimitus sai etsimänsä artikkelit Henry Bruérelta (1912) ja Frederick A. Clevelandilta (1912b) ja toisella kerralla lehteen saatiin artikkeli Taylorin läheisimpiin oppilaisiin ja työtovereisiin kuuluneelta Morris Cookelta (1915). Nämä kaikki kolme henkilöä kuuluivat siihen ydinjoukkoon, joka aivan vuosisadan alussa välitti Taylorin oppeja julkiselle sektorille USA:ssa.

6.1. Tieteellisen liikkeenjohdon kannattajat julkishallintotieteen piirissä

Tieteellisen liikkeenjohdon ideoiden välittymistä amerikkalaisen julkishallintotieteen piiriin on tarkasteltu useissa yksittäisissä kirjoituksissa. Näistä parhaimpiin kuuluvat ainakin Dwight Waldon (1948, luku 3) ja Hindy Schachterin (1989, luvut 6 ja 7) työt.

Asiaa koskevassa tarkastelussaan Dwight Waldo (1948, 53-55) tuo esille hyödyllisen jäsenyyksen. Hän jakaa prosessiin vaikuttaneet henkilöt kahteen ryhmään. Toisaalla ovat ne *akateemisen julkishallintotieteen edustajat*, jotka opetuksessaan ja kirjoituksissaan pyrkivät yhdistämään tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksia muotoutumassa olleeseen julkishallintotieteelliseen ajatteluun — käytännössä lähinnä ns. klassiseen hallintoteoriaan (ks. erit. Gulick & Urwick 1937). Toisen ryhmän muodostavat puolestaan ne *tieteellisen liikkeenjohdon edustajat*, jotka veivät tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksia julkiselle sektorille.

Tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksista kiinnostuneita akateemisen julkishallintotieteen merkittävimpiin edustajiin kuuluivat jo edellä esille nouseet Fredrick A. Cleveland ja Henry Bruère. Heidän ohellaan tieteellisen liikkeenjohdon ideoihin positiivisesti suhtautuvia olivat Waldon (1948, 54) mukaan John M. Gaus, Luther Gulick, Henry Hodges, William E. Mosher, John M. Pfiffner, Donald C. Stone ja Leonard D. White.

Schachterin (1989, luku 7) pohjalta listaan voidaan lisätä vielä ainakin William H. Allen ja Charles A. Beard. Ja kuten Schachter huomauttaa, erittäin vahvana tulee esille vuosisadan alun amerikkalaisen julkishallintotieteen ”Mekka” (vrt. Goodsell 1986, 106) — New York Bureau of Municipal Research, Training School for Public Service. Juuri tuon, vuonna 1911 perustetun koulutusyksikön kautta Allenin, Bruéren, Beardin ja Clevelandin sekä myöhemmin erityisesti Luther Gulickin ajatukset tieteellisen liikkeenjohdon soveltamisesta julkiseen hallintoon välittyivät nuoren tieteenalan piiriin. Huomatkaa, että edellä mainittua yksikköä on myöhemmin pidetty USA:n ensimmäisenä ammatillista julkishallintotieteellistä koulutusta antaneena laitoksena (esim. Stone & Stone 1975a, erit. 28-32; Stone & Stone 1975b). Sen tuottamat koulutusohjelmat muodostivat sen käytännöllisen perustan, jota useimmat myöhemmin perustetut yliopistolliset koulutusyksiköt aluksi matkivat ja myöhemmin muunsivat ja muokkasivat omiin lähtökohtiinsa paremmin sopiviksi. Ja joka tapauksessa tätä Charles Beardin, Luther Gulickin ja William E. Mosherin johtamaa yksikköä voitaneen pitää eräänlaisena klassisen hallintoteorian kehtona.⁸

Tieteellisen liikkeenjohdon piiristä Frederic W. Taylorin ajatuksia julkiselle sektorille sekä samalla myös julkishallintotieteen piiriin toi varsinkin Morris L. Cooke (ks. esim. Cooke 1915; Cooke & Murray 1940).

Morris Cooke kuului Taylorin lähimpiin työtovereihin (Schachter 1989, erit. 73-75). Samalla hän oli — Carl G. Barthin, Henry L. Ganttin ja Horace K. Hathawayn ohella — yksi niistä neljästä oppilaasta, joiden Taylor katsoi sisäistäneen omat oppinsa siten, että heitä voitiin systemaattisesti suositella hänen itsensä sijasta tieteellisen liikkeenjohdon konsulteiksi (Copley 1923b, 356-357).

Taylorin tuella (Schachter 1989, 73-74) Cooke siirtyi julkisen sektorin palvelukseen, tuomaan Taylorin oppeja Philadelphian kaupungin yleisten töiden osastolle. Sekä Cooke että Taylor toivoivat tästä kokeilusta muodostuvan keskeisen esimerkin myöhemmissä yrityksissä soveltaa tieteellistä liikkeenjohtoa julkiselle sektorille. Cooke toimi osaston johtajana vuosina 1911-1915. Tämän jälkeen hän loi vielä merkittävän uran 1920- ja 1930-lukujen julkisissa sähkölaitoshankkeissa mm. Pennsylvanian ja Mississippin osavaltioissa.

Schachterin (1989, 74) mukaan Morris Cooke

koki aina Taylorin kuolemaan (1915) asti itsensä lähinnä Taylorin oppien levittäjäksi. Läheistä suhdetta tukee myös se, että lähes poikkeuksetta hän jätti omat käsikirjoituksensa Taylorin kommentoitavaksi. Tältä pohjalta Schachter esittää arvion, että ainakin vuoteen 1916 asti Cooken kirjoituksia voidaan pitää luotettavina esimerkkeinä siitä, miten Taylor itse olisi oppejaan halunnut soveltaa. Vasta Taylorin kuoleman jälkeen Morris Cooke alkoi aktiivisesti kehittää Taylorin oppeja. Yhä tällöinkin hän pysyy tiiviissä kirjeenvaihdossa Taylorin lesken kanssa.

6.2 Ensimmäiset reaktiot

Schachterin (1989, luku 7) mukaan julkishallintotieteellisten oppikirjojen kuten myös alan laajemman tiedeyhteisön kuva Taylorista oli perusluonteeltaan positiivinen aina toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan asti. 1920- ja 1930-lukujen oppikirjoissa — Schachter mainitsee esimerkiksi oppikirjat White (1926), Willoughby (1927) ja Piffner (1935) — tieteellinen liikkeenjohto ja sen edustamat kehittämistavoitteet kuvattiin positiivisessa valossa. Tulkintojen painopiste oli tieteellisen liikkeenjohdon metodologisessa perustassa. Samalla tieteellisen liikkeenjohdon nimeen yhdistettiin usko edistykseen ja kehitykseen. Asiaa kuvannee hyvin esimerkiksi seuraava Frederick Clevelandin arvio:

”Scientific Management as I understand the term, means the intelligent direction and control of affairs, — direction and control based on complete, accurate and well-digested information. The activities of the state to which application is to be made are those activities which are to be managed.” (Cleveland 1912a, 314.)

Välittömästi tämän jälkeen Cleveland jatkaa esitystään luettelemalla suuren joukon erilaisia kysymyksiä, joihin hallinnon tulee antaa suunnitelmallinen vastaus:

- Mitä tehtäviä yksikön tulee tehdä (tehtävän määritys)?
- Millaisella organisaatiolla tehtävät tulee suorittaa (organisaation määritys)?
- Millaista henkilöstöä tehtävien suorittaminen edellyttää (organisaation miehitys)?
- Millaisia taloudellisia, materiaalisia ja työvälineellisiä voimavaroja tarvitaan, jotta henkilös-

tö kykenee suoriutumaan tehtävistä tehokkaasti (organisaation resurssointi)? ja

- Miten tarvittavat rahat, materiaalit ja työvälineet hankitaan?

Myös Tayloriin kohdistetut lainaukset olivat varhaisimmissa oppikirjoissa selvästi nykyisestä poikkeavia. Nykyistä selvemmin lainauksissa tuotiin esille Taylorin näkemyksiä työntekijöiden jatkuva koulutuksesta ja kehittämisestä sekä heidän aktivoimisestaan yhteistyöhön johdon kanssa. Samoin esille nostettiin niitä jaksoja, joissa Taylor korostaa työpaikan sosiaalisen ilmaston ja osapuolten välisen luottamussuhteen kehittämisen ensiarvoista asemaa osana tieteellistä liikkeenjohtoa. Erityisen mielenkiintoiseksi havainnon tekee se, että nämä kaikki ovat lähinnä ajatuksia, jotka myöhemmässä keskustelussa on pyritty yhdistämään pikemminkin Taylorin kritiikkiin kuin Tayloriin itseensä.

6.3 Miten kuva muuttuu

Julkishallintotieteen piirissä suhtautuminen Tayloriin muuttui vasta 1940-luvun lopulla. Schachterin mukaan (1989, luku 8) keskeisen vedenjakajan muodostaa Robert A. Dahlin vuonna 1947 ilmestynyt artikkeli *The Science of Public Administration*. Tuossa artikkelissa Taylorin tuotantoa arvioidaan ensimmäistä kertaa ennen kaikkea henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta käsin. Taylor redusoidaan motivaatioteoreetikoksi. Samalla hänet rinnastetaan "vaihtoehtoiseksi" miellettyyn ihmissuhdekoulukuntaan (Elton Mayo; Fritz Roethlisberger). Myöhempiä tulkintaa hallinnut rinnastus Taylorvastaan Mayo (myöhemmin X vastaan Y teoria) oli syntynyt.

Dahlin artikkelista lähtien alan oppikirjojen käsitys Taylorista on muuttunut. Tieteellisen liikkeenjohdon metodinen perusidea — organisaation toiminnan kehittäminen toiminnan systemaattiseen analyysiin nojautuen — on käydyssä keskustelussa jäänyt yhä useammin taka-alalle tai jopa kokonaan unohtunut. Samoin on unohtunut vielä 1940-luvun lopulla vallinnut näkemys Hawthorne tutkimuksista lähinnä Taylorin alullepaneman tutkimusohjelman jatkeena ja sen täydennyksenä.

6.4 Uudet stereotyypit

Kuten aiemmin on todettu uusissa oppikirjoissa tieteellinen liikkeenjohto rinnastetaan yhä useammin ihmissuhdekoulukuntaan. Koulukunnat kuvataan keskenään kilpaileviksi ja kantaa otetaan lähinnä viimeksi mainitun puolesta. Schachterin kokoama aineisto viittaa mielestäni siihen, että alueelle on levinnyt vahvasti lähinnä kaksi, usein toisiinsa kytkeytyvää virhetulkintaa Taylorista:

Ensimmäisessä virhetulkinnassa Taylor nähdään lähinnä motivaatioteoreetikona. Taylorin kehittämät ideat yhdistetään esimiestointiaan ja katsotaan, että Taylor nojautuu kannustejärjestelmässään vain palkkaukseen ja ylikorostaa valvonnan merkitystä. Samalla Taylorin ajatusten laajempi sisältö ja perusidea (ks. edellä erit. luku 4) unohtetaan tai työnnetään selvästi taka-alalle. Tällainen tulkinta pakottaa Taylorin ajatukset analyysikehikkoon, jonne niitä ei ole alun perin tarkoitettu. Siksi tällainen tulkinta ei voi mitenkään tehdä oikeutta Taylorin alkuperäisille ajatuksille ja intentioille.

Toinen virhetulkinta tarkastelee tieteellistä liikkeenjohtoa joukkona aikaan ja paikkaan sitomattomia työprosessin yleisiä organisointiohjeita. Taylorin kirjoituksissaan esille nostamat esimerkit tieteellisen liikkeenjohdon metodilla tuotetuista tiedoista yleistetään aikaan ja paikkaan sitomattomiksi luonnontieteellisiksi lakilausumiksi. Lausumien pohjalta ajatellaan, että työn organisoiminen tulee perustua esim.: hallinnollisten ja suorittavien tehtävien erotteluun, suorittavien tehtävien äärimmäisen pitkälle vietyyn erikoistamiseen, taikka kiintiöpohjaiseen urakka-palkkaukseen ("piece-rate system"). Tulkinnoissa unohtetaan tieteellisen liikkeenjohdon metodi ja sen perusfilosofia. Huomio kiinnitetään näiden esimerkkinä käytettyihin aineistoihin ja esimerkkiaineistojen pohjalta tehtyihin ajallisiin ja paikallisiin johtopäätöksiin.

7 MIKSI YKSINKERTAISTUKSET OVAT LEVINNEET?

Tähän kysymykseen Schachter (1989) ei kykene antamaan mielestäni selvää vastausta. Kysymystä hän pitää tärkeänä, mutta vastaus jää lähinnä alustavien pohdintojen ja hajanaisten huomioiden tasolle. Tätä epäkohtaa lisää myös se, että asiaa koskevia huomioita ei juurikaan yrite-

tä millään tavalla systematisoida. Hajanaisesti niitä tuodaan esille kirjan useissa eri osissa.

Seuraavissa jaksoissa Schachterin ajatuksia yritetään uudelleen strukturoida ja täydentää. Esille tuodaan eräitä keskeisiä asiaan mahdollisesti vaikuttavia selitystekijöitä. Moniin näistä löytyy ainakin jonkinlaisia viitteitä myös Schachterin teoksesta.

7.1 Taylorin teksteihin ja persoonaan liittyvät selitystekijät

Ensimmäinen syy oppikirjoissa usein esille nousseille tulkinnoille löytynee itse Taylorin teksteistä. Monien aikalaistensa tapaan myös Taylorin teksteihin sisältyy selvää hajanaisuutta ja jopa suoranaista ristiriitaa. Vaikka hän puhuukin tieteellisen liikkeenjohdon neljästä yleisestä periaatteesta, käsitellään niistä Taylorin teoksissa systemaattisesti vain muutamia. Miten tulisi suhtautua näihin, vain esipuheissa ja johdantojaksoissa esille tuotuihin, mutta varsinaisessa tekstissä selvästi taka-alalle jääneisiin kysymyksiin. Tulisiko ne ymmärtää koko Taylorin ajattelua ohjaaviksi tulkintakehikoiksi, kuten Taylor itse antaa selvästi ymmärtää, ja kuten tässä kirjoituksessa on tehty; vai tulisiko ne ymmärtää vain heikoksi yritykseksi paketoida teknokraattiset perusajatukset eräitä keskeisiä kriittikilähteitä vastaan.

Ristiriitaa aiheuttaa myös Taylorin usein tahditon ja varsinkin nykypäivän näkökulmasta selvästi ongelmalliselta vaikuttava kielenkäyttö. Tunnettuja ovat mm. jaksot, joissa työntekijät rinnastetaan koulutettuun apinaan. Myös tapaa, jolla hän kuvaa *Principles*-teoksen ensimmäiseksi konkreettiseksi esimerkiksi nostettua herra Schmidtiä (Taylor 1911, 43-47) voitaisiin helposti pitää henkilöä halventavana. Taylor luonnehtii Schmidtiä härkää muistuttavaksi, ja antaa selvästi ymmärtää, etteivät Schmidtin älynlahjat ole kovin korkealla tasolla.

Varsinkin nykypäivän lukijassa Taylorin omaksuma esitysmuoto saattaa herättää helposti vastustusta. Mutta miten on? Onko kielenkäytön taustalle luettava muutakin kuin ajan tapa ja yritys popularisoida sanoma sellaiseen muotoon, että se menee perille myös huonommin koulutulle yritysjohdolle. — Huomatkaa, että sekä *Shop Management* (1903) että *The Principles of Scientific Management* (1911) on kirjoitettu ensisijassa juuri insinööriopetuksen saanutta lukija-

kuntaa silmällä pitäen. Ensiksi mainittu teos on alunperin laadittu esitelmäksi Taylorin pitkään omana vertaisryhmänään pitämän the American Society of Mechanical Engineering (ASME) järjestön konferenssiin vuonna 1903 (Saratoga, NY). Järjestön vaatimuksista johtuen kirjoitus korostaa teknisiä yksityiskohtia. (Ks. esim. Person 1947, vi.)

Principles -teoksen käsikirjoitus on laadittu alunperin vuonna 1909 ja uudelleenkirjoitettu vuonna 1910. Kirjoituksen ensimmäisen version Taylor jätti ASME:n julkaisutoimikunnan käsiteltäväksi tammikuussa 1910. Kun toimikunta pitkitti päätöstään, Taylor veti käsikirjoituksen pois käsitteystä, kirjoitti sen uudelleen ja jätti uudelleen toimikunnan arvioitavaksi. Kun julkaisupäätöstä ei vielä tämänkään jälkeen kuulunut, ja kun sekä *The American Magazine* ja *The Atlantic Monthly* lehdet osoittivat kiinnostustaan kirjoitusta kohtaan, Taylor päätti vetää sen lopullisesti pois ASME:n arvioinnista. Kirjoitus julkaistiin *The American Magazine* lehdessä kolmeen osaan jaettuna. Tätä ennen Taylor painatti omalla kustannuksella kirjoituksesta erillispainoksen jaettavaksi ASME:n jäsenille. Kirjan muodossa teos julkaistiin vuonna 1911. (Copley 1923b, 378-384.)

7.2 Tiedeyhteisön sosiaaliseen rakenteeseen liittyvät selitystekijät

Edellä kuvattujen Taylorin kirjoituksiin ja persoonaan liittyvien syiden ohella esille voidaan nostaa myös joukko tiedeyhteisön sosiaaliseen rakenteeseen liittyviä tekijöitä. Tässä suhteessa julkishallinto- ja hallintotieteellinen Taylor kritiikki on ymmärrettävä ensinnäkin kritiikiksi koko toista maailmansotaa edeltänyttä tiedekäsitystä ja sille ominaista Taylor tulkintaa kohtaan. Kritiikin taustalta voitaneen löytää paitsi aito kritiikki Taylorin ajattelun moniin puutteisiin, mutta myös intentionaalinen pyrkimys mustamaalata aiempaa perinnettä ja sen edustajia.

Tieteessä arvostetaan yleensä uusia ajatuksia. Tämä johtaa kuitenkin helposti siihen, että tiedeyhteisön sosiaalinen rakenne, erityisesti tiedeyhteisön palkkio- ja rangaistusjärjestelmät (ks. esim. Whitley 1984), kannustavat tutkijoita musta-valkoiseen ajatteluun. Tutkijoilla on helposti taipumusta aidosti nähdä ja esittää itsensä uuden ajatuksen isänä tai äitinä. Tässä pyrkimyk-

sessä tutkijoilla on usein taipumusta vähätellä vanhaa tietoa, liioitella oman ajatuksensa uutuutta ja merkitystä sekä näin menetellen kuvata asioita väärissä mittasuhteissa. Jos tieteen korjausmekanismit (esim. tieteellisten julkaisujen refereeprosessit ja tieteellinen kritiikki) eivät toimi tai jos ne toimivat huonosti, hyväksytään tutkijan itsensä esittämä tulkinta hänen ajatustensa uutuudesta ja merkityksestä sellaisenaan, suhteuttamatta sitä todelliseen tilanteeseen. Näin menetellen tiedeyhteisön sosiaaliset rakenteet tukevat musta-valkoasetelmaa, jossa uudet ajatukset saavat ansiotonta arvonnousua samalla kun vanhojen ajatusten ja tutkimusten merkitystä vähätellään.

7.3 Oppikirjojen luonteeseen liittyvät selitystekijät

Edellisten rinnalla kolmannen merkittävän selitysr ryhmän muodostavat ne selitykset, joissa syitä etsitään oppikirjoista, niiden luonteesta ja niiden asemasta tieteellisen viestinnän järjestelmässä. Ensinnäkin voitaisiin väittää, että pyrkimys tiivistää tietoa alueelle johdatteleviin perusoppikirjoihin sopivaksi johtaa aina automaattisesti liiallisiin yksinkertaistuksiin. Voitaisiin väittää, että muu ei ole oppikirjoissa edes sivumääräisesti mahdollista. Jos oppikirjan sivumääräksi on sovittu esim. 200 sivua, ei klassikoiden ajatuksista voida antaa kovinkaan laajaa ja monipuolista kuvausta. Ajatukset tiivistetään esim. muutamaan riviin, muutamaan kappaleeseen ja parhaimmillaan ehkä yhteen tai kahteen sivuun. Tätä valintaa voidaan sitten puolustella esim. näkemyksellä, jonka mukaan perustasolla teorian historian ymmärryksen tuleekin perustua yksinkertaisiin musta-valkoasetelmiin. Tiedon syventyessä, opiskelijan siirtyessä kohti aine- ja syventäviä opintoja, myös hänen tietonsa klassikkoteosten sisällöstä ja sanomasta syvenevät ja monipuolistuvat. Asioita yksinkertaistavista yleisesityksistä siirrytään aste asteelta hienojakoisempiin ja monipuolisempiin esityksiin. Näin ajatellen oppikirjojen yksiulotteiset ja yksinkertaistavat kuvaukset klassikoista olisivat seurausta oppimisprosessin vaatimuksista.

Oppikirjamuotoon liittyy myös toinen ongelma, johon Schachterkin (1989, luku 1) kiinnittää ansiokkaasti huomiota, ja joka syventää edellä kuvattu tendenssiä. Kun tiedeyhteisössä elää

vahvana usko tiedon kumuloituvaan luonteeseen, on oppikirjojen laatijoilla usein ehkäpä tiedostamatonkin pyrkimys osoittaa tieteellisen ajattelun kehittyvä luonne. Seurauksena saattaa olla, että tieteellinen keskustelu puetaan liiankin kärkkäästi sellaiseen asuun, jossa tavalla tai toisella rinnasteiset koulukunnat tulkitaan keskenään kilpaileviksi paradigmoiksi. Näiden nähdään sitten käyvän säälimätöntä kilpailua ja kamppailua. Tämä pyrkimys voitaisiin nähdä esim. oppikirjoissa korostetun Taylor/Mayo dikotomian taustalta.

7.4 Taylor vastaan taylorismi

Edellä esitettyjen selitystekijöiden ohella on syytä muistaa ero Taylorin ja taylorismin välillä. Klassikoiden tulkinnassa erään keskeisen peruskysymyksen muodostaa aina ristiriita klassikon omien intentioiden, hänen painetun sanansa sekä niiden kannattajakunnassa esille nostamien tulkintojen välillä. Taylorin kohdalla tämä ongelma tulee harvinaisen hyvin esille. Siirryttäessä Taylorin ja hänen lähimmän sisäryhmänsä ulkopuolelle alkavat sekä Taylorin että tieteellisen liikkeen johdon tulkinnat nopeasti muuttua.

Jos oppikirjoissa puhuttaisiin Taylorin omien käsitysten ja näkemysten sijasta esim. hänen oppeihinsa vedonneiden soveltajien tai Taylorin aikalaisten käsityksistä tulisi moniin tässä kirjoituksessa kritisoituihin tulkintoihin suhtautua toisin. Samalla jouduttaisiin edellä luvuissa 3 ja 4 esitetyn pohjalta toteamaan, että Frederick W. Taylor on ollut omana aikanaan eräs keskeisin taylorismin kriitikko.

8 LOPPUYHTEENVETO: MITÄ TAPAUS TAYLORISTA VOIDAAN OTTAA OPIKSI?

Tieteellisille kirjoituksille on tavallista, että niiden loppuun kootaan yhteen jonkinlaisia johtopäätöksiä. Näin voitaneen menetellä tässäkin kirjoituksessa.

Käsiillä olevan kirjoituksen pohjalta huomiota voitaisiin kiinnittää lähinnä seuraaviin kysymyksiin:

Ensinnäkin tapaus Taylor tuo — jälleen kerran — keskeisellä tavalla esille klassikoiden tulkintaan liittyvät vaikeudet. Yksiselitteistä kuvaa klassikoista ja heidän ajatuksistaan on vaikea muodostaa. Tayloria koskevassa esimerkki-

tapauksessa huomioon tulee ottaa ainakin kolme eri tasoa tai elementtiä:

- tieteellisen liikkeenjohdon menetelmä,
- tieteellisen liikkeenjohdon filosofia ja
- tieteellisen liikkeenjohdon metodin ja filosofian soveltaminen tietyssä historiallisessa tilanteessa.

Toiseksi Taylorin koskeva esimerkitapaus osoittaa alan oppikirjoihin sisältyvän vakavia puutteita siinä, miten asiallisina ja luotettavina niissä esitettyjä tulkintoja voidaan pitää. Tältä osin olisi mielestäni virheellistä ajatella, että tapaus Taylor olisi tässä suhteessa jollakin tavalla ainutlaatuinen tai edes poikkeuksellinen tapaus. Pikemminkin tapaus Taylor on edustava esimerkki niistä ongelmista, joita liittyy likipitään kaikkien hallintotieteen keskeisten klassikoiden tulkintaan. Suunnilleen samantapaisia tai -tasoisia virhetulkintoja voidaan löytää esim. Max Weberiä (vrt. esim. Vartola 1979, pääluke 4) tai vaikkapa klassista hallintoteoriaa koskevista esityksistä: Mitä tarkoitetaan esim. sillä usein esitetyllä yleisellä luonnehdinnalla, että klassinen hallintoteoria pyrkii löytämään yleisiä kaikkiin organisaatioihin ja tilanteisiin soveltuvia hallinnollisia periaatteita? Mitä ovat nämä periaatteet? Onko ne tarkoitettu esim. deterministisiksi lakilauseiksi (vrt. esim. Simon 1946), onko ne tarkoitettu tilannekohtaista tulkintaa edellyttäväksi heuristiikoiksi, vai onko niiden tarkoituksena yksinkertaisesti kiinnittää huomiota tapauskohtaista ratkaisua vaativiin hallinnollisiin ongelma-alueisiin? Eli ovatko ne siis lakilauseumia, کارکته heuristiikkoja vai tarkastuslistoja? Entä voidaan näihin kysymyksiin antaa mitään vastausta ilman, että kysymys kiinnitetään tarkasti siihen, kenestä klassisen hallintoteorian yksittäisestä edustajasta (Fayol, Urwick, Gulick, Mooney jne.) on milloinkin kyse?

Samaan tapaan ongelmia voitaisiin etsiä esim. oppikirjojen Weber-tulkintoista: Mitä tarkoitetaan Max Weberin nimeen usein yhdistetyllä väittämällä siitä, että byrokratia on tehokkain organisaatiomuoto? Missä mielessä tehokkain? (Historiallisesti!) Millä kriteerillä tehokkain? (Hallinnon legitimitettiin ylläpitäjänä!) Entä mihin verrattuna tehokkain? (Legaalin hallinnan muihin tyypeihin: traditionaaliseen ja karismaattiseen hallintaan verrattuna!)

Kolmanneksi voidaan todeta, että tapaus Taylor kiinnittää huomiota myös kysymykseen tieteenalan reflektiivisyydestä ja sen puutteesta.

Tältä osin, voidaan helposti yhtyä eräässä sosiolittieteiden metodologiaa käsittelevässä oppikirjassa hiljattain esitettyyn kantaan, jonka mukaan sosiolittieteellisessä tutkimuskäytännössä esiintyy vakavia puutteita. Virheet ovat usein paljon yleisesti uskottua yleisempiä; Monasti ne jopa kyseenalaistavat koko tutkimuksen päätuloksina esitetyt väittämät (Katzner, Cook & Crouch 1991, luku 1). Tayloria koskevan esimerkin pohjalta näin asia näyttää todellakin aivan liian usein olevan. Mitä voisimme tehdä, jotta asiaan saataisiin korjaus? Vai pitäisikö tilanne vain hyväksyä ja oppia elämään sen kanssa?

VIITTEET

¹ Todettakoon, että ensiksi mainittu teos on suomennettu jo niinkin varhain kuin vuonna 1914 nimellä *Tieteellisen liikkeenhoidon periaatteet*. Teoksen on julkaissut Arvi A. Karisto ja suomentanut Jalmar Kekkonen. Taylorin ajatuksia Suomeen toi erityisesti J. J. Sederholm (tästä teemasta tarkemmin ks. erit. Kettunen 1990).

² Tieteellisen liikkeenjohdon neljää periaatetta koskevan jäsenyyksen Taylor esittää en yhteyksissä hieman eri tavalla. Tässä esille nostettu jäsenyyks löytyy *Principles* teoksen lopusta: "First. The development of a true science. Second. The scientific selection of the workman. Third. His scientific education and development. Fourth. Intimate friendly cooperation between the management and the men." (Taylor 1911, 130.) Hieman toisella tavalla jäsenyytenä samat perusideat esitetään *Principles*-teoksen alussa (s. 36-37 ja 47) sekä *Testimony* teoksessa (1912, 40-45). Oma tulkintani on, että Taylorin ajatus tieteellisen liikkeenjohdon perusperiaatteista muuttui ja kehittyi asiasta käydyin keskustelun edetessä. Kirkkaimpana ja selkeimpänä jäsenyyks esitetään *Principles* teoksen lopussa. Syystä tai toisesta johtuen hän ei kuitenkaan kyennyt tai viitsinyt yhdenmukaistaa kirjoituksiinsa jäänyttä epäsystematiikkaa. Tämä siitäkin huolimatta, että hänen tiedetään uudelleenkirjoittaneen *Principles*-teoksensa useampaankin kertaan (Copley 1923b, 379-380). Toisaalta pitää muistaa, että Taylor halusi kiirehtiä arviointiprosessiin juuttuneen kirjansa julkaisua selkiinnyttääkseen asiasta mm. lehtikirjoitusten ja haastattelujen pohjalta käynnistynyttä keskustelua; ja linjatakseen kantojaan ajatustensa mahdollisia väännötkintoja vastaan. (Tästä näkökulmasta ks. tarkemmin esim. Person 1947, vi-vii.)

³ Lillian Gilbrethin pääteos *The Psychology of Management* julkaistiin 1914. Teos oli hänen väitöskirjansa. Hieman aikaisemmin julkaistiin Hugo Münsterbergin pääteos *Psychology and Industrial Efficiency*, aluksi saksaksi (1912) ja sitten englanniksi (1913).

⁴ Joitakin viitteitä termivalinnan taustasta löytyy teoksesta Copley 1923b (369-372). Kirjassa esitetyn kannan

mukaisesti Taylor oli itse tyytymätön myös sanaan "tieteellinen liikkeenjohto". Hänen mielestään vaarana oli, että sanaan "tieteellinen" yhdistetään liian suuria laatuvaatimuksia. Samoin hän pelkäsi, että arkielämässä termi tieteellinen mielletään liian akateemiseksi. — Yhtä lailla tyytymätön Taylor oli vaihtoehtoisesti esillä olleisiin muihin nimityksiin, "funktionaalinen hallinto" (engl. functional management) ja Taylorin oppi (engl. Taylor system).

⁵ Vuonna 1903 ilmestyneestä, Taylorin kolmantena pääteoksena pidetystä Shop Management -teoksesta (Taylor 1903) tätä korostusta ei löydy.

⁶ Huomatkaa, että molemmat mainitut herrat luetaan alan monissa oppikirjoissa tieteellisen liikkeenjohtoon tai jopa taylorismin keskeisimpiin edustajiin. Samalla voidaan huomauttaa, että Daniel Wren'in ja Robert Hayn raportoinnissa tiedoissa Harrington Emerson kohooa sijaluvulle 13 kun Academy of Management järjestön hallinto-historia työryhmän jäseniä pyydettiin arvioimaan eräiden yrityshallinnon klassikoiden vaikutusta tieteenalan ja liiketoiminnan historiaan USA:ssa (Wren & Hay 1977, 473). Ylivoimaisesti ensimmäiselle sijalle samassa tiedustelussa kohosi Taylor. Seuraaville sijoille kohosivat Chester Barnard, Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth, Elton Mayo, Mary Parker Follett, Henry Gantt, Alfred P. Sloan, Abraham Maslow, Henry Ford ja Fritz Roethlisberger.

⁷ Ainoan poikkeuksen tästä muodostaa Taylorin jäämistöstä löydetty käsikirjoitus "Government Efficiency" (Schachter 1989, 73). Yleisluonteisesta nimestään huolimatta kirjoitus käsittelee vain kysymystä henkilöstön valinnasta. Taylor asettuu kannattamaan meriittiin perustuvaan henkilöstövalintaa poliittisia tekijöitä korostavan perinteisen valintakriteeristön sijasta.

Dwight Waldon (1948, 55) mukaan kirjoitus on Taylorin kuoleman jälkeen julkaistu lehdessä Bulletin of the Taylor Society (1916, Vol. 2, Joulukuu, s. 7-13).

⁸ Yksikön historia on mielenkiintoinen (ks. esim Gulick 1975). Training School for Public Service perustettiin vuonna 1911 New York Bureau of Municipal Research nimisen hallinnonkehittämissyksikön alaisuuteen. Vuonna 1922 Bureau uudelleenorganisoitiin ja siitä muodostettiin National Institute of Administration. Uuden yksikön tehtäväalueena oli lähinnä koulutus- ja tutkimustoiminta. Sana National pudotettiin nopeasti pois sen nimestä. Epävakaalla taloudellisella pohjalla toimiva Training School jäi hallintoinstituutin alaisuuteen. Training School'in tuottaman julkisen sektorin palvelukseen valmistavan ammatillisen koulutusohjelman ohella instituutti tuotti myös virkamiesten täydennyskoulutukseen tarkoitettuja lyhytkursseja. Näiden koulutusmuotojen välinen rinnakkaiselo osoittautui hankalaksi.

Instituutin johtajaa Luther Gulickia yllättävällä tavalla ongelmaan löydettiin ratkaisu, kun Syracusen yliopisto alkoi suunnitella uuden julkishallintotieteellisen yksikön — Syracuse University; Maxwell School of Citizenship and Public Affairs — muodostusta. Uuden yksikön puuhames Frederick M. Davenport kääntyi asiassa Gulickin puoleen. Neuvottelujen jälkeen sovittiin, että Instituutti

luopuu ammattiin valmistavasta koulutuksestaan, ja koko Training School siirtyi oppilaineen ja kurssineen Syracusen yliopistoon. Oppilaiden mukana uuteen yksikköön siirtyi myös koulutusohjelman silloinen vetäjä William E. Mosher. Hänestä tuli Maxwell koulun ensimmäinen dekaani.

Kuten tunnettua, Maxwell School on yhä tänäkin päivänä eräs amerikkalaisen julkishallintotieteen vahvimmita linnakkeista. Paljoo ei tarvitse liioitella jos väittää, että Maxwell koulun historia on yhtä kuin amerikkalaisen julkishallintotieteen historia.

LÄHTEET

- Boddewyn, J.: Frederick Winslow Taylor Revisited. *Academy of Management Journal*, 1961, Vol. 4, N:o 2, p. 100-107.
- Bruère, Henry: Efficiency in City Government. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 1912, Vol. 41, N:o 130, p. 3-22.
- Cleveland, Frederick A.: The Application of Scientific Management to the Activities of the State. Teoksessa: *Adresses and Discussions at the Conference on Scientific Management, Held October 12, 13, 14 Nineteen Hundred and Eleven. Dartmouth College Conferencas, First Tuck School Conference*. Hanover (NH): Dartmouth College, The Amos Tuck School of Administration and Finance, 1912. p. 313-335. (Cleveland 1912a)
- Cleveland, Frederick A.: The Need for Coordinating Municipal, State and National Activities. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 1912, Vol. 41, N:o 130, p. 23-39. (Cleveland 1912b)
- Cooke, Morris L.: Scientific Management of the Public Business. *The American Political Science Review*, 1915, Vol. 9, N:o 3, p. 488-495.
- Cooke, Morris Lwellyn & Murray, Philip: *Organized Labor and Production. Next Steps in Industrial Democracy*. New York: Harper & Brothers, 1940.
- Copley, Frank Barkley: *Frederick W. Taylor. Father of Scientific Management. Vol. 1*. Repr. New York: Augustus M. Kelley, 1969. First ed. published in 1923 by Harper & Brothers, New York. (Copley 1923a)
- Copley, Frank Barkley: *Frederick W. Taylor. Father of Scientific Management. Vol. 2*. Repr. New York: Augustus M. Kelley, 1969. First ed. published in 1923 by Harper & Brothers, New York. (Copley 1923b)
- Dahl, Robert: The Science of Public Administration. Three Problems. *Public Administration Review*, 1947, Vol. 7, N:o 1, p. 1-11.
- Drucker, Peter F.: *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.
- Drucker, Peter F.: *An Introductory View of Management*. New York: Harper & Row, 1977.
- Drucker, Peter F.: The Coming Rediscovery of Scientific Management. Frederick Winslow Taylor May Prove a

- More Useful Prophet for Our Times Than We Yet Recognize. *The Conference Board Record*, 1976, Vol. 12, N:o 6, p. 23-27.
- Drucker, Peter F.: The New Productivity Challenge. *Harvard Business Review*, 1989, Vol. 69, n:o 6, p. 69-79.
- Fry, Louis W.: The Maligned F. W. Taylor. A Reply to His Many Critics. *Academy of Management Review*, 1976, Vol. 1, N:o 3, p. 124-129.
- Gilbreth, Lillian M.: *The Psychology of Management*. New York: Sturgis & Walton, 1914.
- Goodsell, Charles: Charles A. Beard. A Prophet for Public Administration. *Public Administration Review*, 1986, Vol. 46, March/April, p. 105-107.
- Gulick, Luther: George Maxwell Had a Dream. A Historical Note With a Comment on the Future. Teoksessa: Mosher, Frederick C. (Ed.): *American Public Administration. Past, Present, Future*. University (AL): University of Alabama Press, 1975. s. 253-267.
- Gulick, Luther & Urwick, L. (Eds.): *Papers on the Science of Administration*. Clifton (NJ): Augustus M. Kelley Publishers, 1972. 1st ed. published originally in 1937. (Gulick & Urwick 1937)
- Hunt, Edward Eyre (Ed.): *Scientific Management Since Taylor. A Collection of Authoritative Papers*. New York: McGraw-Hill, 1929.
- Kakar, Sudhir: *Frederick Taylor. A Study in Personality and Innovation*. Cambridge (MA): MIT Press, 1970.
- Kazer, Jeffrey & Cook, Kenneth H. & Crouch, Wayne W.: *Evaluating Information. A Guide for Users of Social Science Research*. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill 1991.
- Kettunen, Pauli: Taylorismin tulo Suomeen. Geologi Sederholm ja työn tiede. Teoksessa Peltonen, Matti (toim.) *Arki ja murros. Tutkielmia keisarin ajan lopun Suomesta*. [S.l.]: Suomen historiallinen seura, 1990. s. 361-397.
- Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril: *Principles of Management. An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill, 1955.
- Locke, Edwin A.: The Ideas of Frederick W. Taylor. An Evaluation. *Academy of Management Review*, 1982, Vol. 7, N:o 1, p. 14-24.
- Münsterberg, Hugo: *Psychology and Industrial Efficiency*. New York: Houghton Mifflin, 1913. Julkaistu saksan kielellä 1912.
- Nelson, Daniel: *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*. Madison (WI): University of Wisconsin Press, 1980.
- Person, H. S. (Ed.): *Scientific Management in American Industry*. New York: Harper Brothers, 1929.
- Person, Harlow S.: Foreword. Teoksessa: Taylor, Frederick Winslow: *Scientific Management. Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management, Testimony Before the Special House Committee*. New York: Harper & Row, 1947. p. v-xvi.
- Pfiffner, John M.: *Public Administration*. New York: Ronald Press, 1935.
- Schachter, Hindy Lauer: *Frederick Taylor and the Public Administration Community. A Reevaluation*. Albany (NY): State University of New York Press, 1989.
- Simon, Herbert A.: The Proverbs of Administration. *Public Administration Review*, 1946, Vol. 31, No. 6, p. 53-67.
- Stone, Alice B. & Stone, Donald C.: Early Development in Education in Public Administration. Teoksessa: Mosher, Frederick C. (Ed.): *American Public Administration. Past, Present, Future*. University (AL): University of Alabama Press, 1975. s. 11-48. (Stone & Stone 1975a)
- Stone, Alice B. & Stone, Donald C.: Case Histories of Early Professional Education Programs. Teoksessa: Mosher, Frederick C. (Ed.): *American Public Administration. Past, Present, Future*. University (AL): University of Alabama Press, 1975. s. 268-290. (Stone & Stone 1975b)
- Taylor, Frederick Winslow: *Shop Management*. New York: Harper & Row, 1903. Uudelleenjulkaistu osana teosta: Taylor, Frederic Winslow: *Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1947. (Taylor 1903)
- Taylor, Frederick Winslow: *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1911. Uudelleenjulkaistu osana teosta: Taylor, Frederic Winslow: *Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1947. (Taylor 1911)
- [Taylor, Frederick Winslow]: *Taylor's Testimony Before the Special House Committee. A Reprint of the Public Document Hearings Before Special Committee of the House of Representatives to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management Under Authority of House Resolution 90*. New York: Harper & Row, 1912. Uudelleenjulkaistu osana teosta: Taylor, Frederic Winslow: *Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1947. (Taylor 1912)
- Thompson, Clarence Bertrand (Ed.): *Scientific Management. A Collection of the More Significant Articles Describing the Taylor System of Management*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1914.
- Waldo, Dwight: *The Administrative State. A Study of the Political Theory of American Public Administration*. New York: Ronald Press, 1948.
- Vartola, Juha: *Valtionhallinnon rakenteellisen muutoksen ongelmasta*. Tampere: Tampereen yliopisto, 1979. Acta Universitatis Tamperensis, Ser. A. Vol. 103.
- White, Leonard D.: *Introduction to the Study of Public Administration*. New York: McMillan, 1926. 2nd Ed. 1939; 3rd Ed. 1948; 4th Ed. 1955.
- Whitley, Richard: *The Intellectual and Social Organization of the Sciences*. Oxford: Clarendon Press, 1994.
- Willoughby, William Franklin: *Principles of Public Administration*. Washington (DC): Brookings Institution, 1927.
- Wren, Daniel & Hay, Robert: Management Historians and Business Historians. Differing Perceptions of Pioneer Contributions. *Academy of Management Journal*, 1977, Vol. 20, N:o 3, p. 470-475.