

# Tulkintaa Mary Parker Follettista: prosessijohtajuus hallinnon periaatteiden varjossa

Jari Vuori

---

## REREADING MARY PARKER FOLLETT: THE PROCESS OF LEADERSHIP IN THE SHADOW OF THE PRINCIPLES OF ADMINISTRATION

The paper reinterprets the works of Mary Parker Follett. The basic assumption is that scholars do not cite Follett's original works and her process-thinking, as much her principles of administration. The content analysis of public administration books (n=100 and randomly selected) verifies this assumption to some extent. Usually the scholars ignore Follett's work and, in particular, they are not aware of the article from 1919. Twenty-four authors cite the posthumous works of Follett and eg. the principles of coordination. The results of the analysis seem to be incongruent with the interpretation of Follett's contribution in Japan. Japanese scholars have adopted Follett's concept of harmony, but not so much her principles. The study suggests that Follett should be described in the terms of her process-thinking in textbooks, because the interpretations of her contribution contradict each other and require additional study.

*Key concepts:* Mary Parker Follett, process and harmony in leadership, the principles of administration, reinterpretation

### 1. JOHDANTO

Tutkin tässä artikkelissa tulkintoja Mary Parker Follettin (1868–1933) tuotannosta. Pääasiallisen virikkeen tähän antoi jokin aika sitten lukemani Follettin (1896, 1919) julkaisut. Mutta työhön motivoi myös Smithin (1998) tuore tutkimus Elton Mayosta, Thayerin (1980) Follett tulkinta ja mm. Yhdysvaltain poliittisen tieteen yhdistyksen Follett-palkinnot (Politics & History 1999) sekä erityisesti J. Toanin tekeille oleva ensimmäinen elämäkertä Follettista (Shapiro 1999, ks. myös Brown 1999). Vireyteni vahvistui mm. Barkerin (1997) ja Rostin (1991) kriittistä johtamistutki-

muksia kohtaan: johtamismääritelmät ovat epä-määräisiä ja toistavat vanhaa ideaa kyvykkyyttä johtajasta. Kiteytetysti idea palautuu Machiaveliin kuvauksiin hyvän johtajan luonteenpiirteistä ja taidoista. 1900-luvun johtamistutkimus määrittelee ja paikantaa johtajuutta johtajan taidoilla ja hierarkisella asemalla. Kun Follett (1919) kuvaa jo hierarkian käsitteen estävän johtajuuden toteutumisen, niin tämän tutkimuspolun avaaminen on kiehtovaa.

Machiavellisten paradigman ylivoima heijastuu jopa politiikantutkija Burns (1978) transformaalisen johtamisen tulkintoihin. Burns luoma johtaminen vuorovaikutuksena palautui Bassin (1990) tulkinnassa johtajan kykyyn saada aikaan muutosta. Barker (1997, 350) esittääkin, että muutos uuteen paradigmaan 'johtaminen vuorovaikutuksena' on tapahtunut hitaasti. Mutta jo Follett (1919) kirjoitti johtajan asemakeskeisyyden esteistä luovuudelle ja vuorovaikutukselle, mutta hänen sanomansa kaiketi »hukkui taylorismiin». Stiversin (1992, 53) mukaan uusjulkishallinnon koulukuntakin epäonnistui päätöksenteon uudistamisessa, koska se sovelsi uusia ideoita vanhaan julkishallinnon »jäykkyteen» (tehokkuuteen, objektiivisuuteen ja neutraalisuuteen). Follettia 'vallitsevasta trendistä' poiketen tulkitseva Stivers (emt. 72) toteaaakin, että ihmisten »yhteenkutoituvien tahtoprosessien» ja vuorovaikutuksen laiminlyönti johtaa valvonnan ja dominoinnin noidankehään.

Vuorovaikutusparadigman silmälasein luettuna Follettissa kutoutuvat yhteen verkottumisen korostaja ja hierarkioiden kritisoija (Follett 1918, 1919, 1924) Follett oli kiistatta myös sokean asiantuntijavallan vastustaja. Johtajakeskeisyys onkin todettu tietointensiivisten organisaatioiden dysfunktiksi. Niissä ihmisten machiavellistinen kohtelu johtaa hedelmättömään muutosvastarintaan, mutta johtajuus asiantuntijoiden keskinäisenä luottamuksena ja vuorovaikutuksena on uutta luovaa. Tämän osoittaa Alvessonin (1993) empiirinen analyysi insinööreistä: ideologinen työyhteisöiden valvonta johtaa oppimisen vähen-

---

Haluan erityisesti kiittää aikaisempaa versiota kohtaan saamastani ansiokkaasta kriittisestä Hallinnon Tutkimuksen refereetä ja toimituskuntaa.

tymiseen (ks. myös Berwick 1994). Vähän siteerattu Arnold Thurman (1935) esittikin, ettei machiavellistinen johtamisidea kukoista julkishallinnossa, koska koulutetut ihmiset eivät ole manipuloitavissa. Myös Lash (1991, 436) hylkää machiavellismin kantavuuden julkishallinnon johtamisideana, koska koulutetut virkamiehet 'parantumattomina moralisteina' tuntevat machiavellinisa hyvin.

### 1.1. Artikkelin tehtävä ja lähestymistapa

Tässä ei ole tarpeen kiistellä hallinto- ja johtamismallien merkityksestä käytännön johtamisessa. Hal G. Rainey (1997, xv) toteaa oppikirjassaan, että listauksia mm. työn tehostamisesta löytyy esimerkiksi Valituista Paloista. Ne voivat olla hyvinkin hyödyllisiä käytännössä. Mutta nimenomaan johtajat kritisoivat niitä yksinkertaisiksi ja hyödyttömiksi Raineyn ensimmäisessä painoksessa siinä määrin, että Rainey luopui listauksista toisessa painoksessa.

Oletankin, että käytäntöön adaptoitumisen rinnalla hallintotieteen tulisi palvella organisaatioiden käytäntöä 'kriittisellä otteella'. Mm. johtamisfilosofiset analyysit sovelluksien tieteellisestä luonteesta unohtuvat tutkijoilta kovin usein (vrt. Denhardt 1981, Thurman 1935, 13). Kun 30- ja 40-luvuilla tutkijat valikoivat Follettin teosten lukuja ja luentoja julkaisuihin, niin valintakriteerinä oli tuskin muu kuin organisaatioiden tehokkuutta palvelevat periaatteet. Tuo »normatiivinen selektio» oli ymmärrettävää, koska liiallisen talouskasvun haitat eivät olleet yleinen huolenaihe. Mutta hallintotiede »kykynä saada asiat tehdyiksi»-idean yksiviivaisena sovelluksena ei aina yllä parhaimpaansa. Historioitsija Lashille (1991, 336–348) Follett (1918) edustaa unohdettua, 'keskiluokan moraalien' ja orastavan kapea-alaisen talouskasvuideologian pluralistista vastavoimaa. Tahtomattaankin Lash johtaa meidät aprikoimaan; kuka olisi Mary Parker Follett vastavoimien kriteerein lainattuna ja postuumina julkaisutena hallinnon tutkijana (vrt. feministinen 'follettismi', Stivers 1992).

Oletan, ettei ole olemassa mitään selkeää näyttöä siitä, miksi esimerkiksi Follettin koordinoituperiaatteet olisivat hänen prosessijohtamista ja hierarkiavastaisia käsityksiä tärkeämpiä. Vaikka Follettin koordinoituperiaatteita implisiittisesti tulkittiin 1930- ja 40-luvun teoksissa (ks. mm. Barnard 1938), ei se silti riitä näyttöksi niiden tarpeellisuudesta. Sitä paitsi koordinoituperiaatteiden seuranta voi johtaa harhaan, kuten empiriset

tutkimukset luottamuksen merkityksestä organisaatioissa selkeästi osoittavat (ks. Kraemer – Tyler 1996). Lisäksi postmoderni yhteiskunta tarvitsee »kasvunäkökulman» rinnalle myös »riskinäkökulman». Hallintotieteen tehtävänä ei ole tarjota yhteiskunnan tehokkuutta varauksettomasti palvelevaa ns. soveltavaa tietoa. Hallintotieteen tehtäväksi on ymmärrettävä myös vaatimus uudistaa ja kyseenalaistaa perusoletuksia yhteiskunnallisen tehokkuuden luonteesta. Tähän viittaa myös Follett (1918).

Edellä mainittu ei silti vaadi Follettin koordinoituperiaatteiden unohtamista, vaan pikemminkin niiden tutkimista Follettin konteksteissa. Tutkijat tietävät, että missä organisaation säännöt ja työn vapausasteet lisääntyvät, siellä myös poliittinen valtapeli kukoistaa (ks. esim. Giddens 1979). Vanhaa johtamisparadigmaa tarvitaan edelleen (vrt. esim. sotilasorganisaatiot ja orkesterit). Mutta yhä kasvassa määrin organisaatioiden luonne muuttuu hybrisisiksi ja virtuaalisiksi siten, etteivät turbulentiin ympäristöjen organisaatiot menesty periaatteilla. Kyse on globaalista informaatioyhteiskunnallisesta muutoksesta (Kingsley – Melkers – Vuori 1999). Postmoderni organisaatioteoria lähtee jopa siitä, että kaikki organisaatiot ovat niin erilaisia, ettei yleistäminen ole arvokasta ja tee oikeuta organisaatioille (Burrell 1998, 23).

Tutkimukseni on suunnattu tietoisesti Follettiin perehtyneille lukijoille, koska yleisiä ja suppeita kuvauksia on riittämiin. Artikkelini luo »toisenlaisia» kuvaa yhteisöjohtamisen prosessien, harmonian ja politiikan teemoin. Tehtävänä on tulkita pääosin amerikkalaisia ja japanilaisia, mutta myös osin suomalaisia tulkintoja Follettista. Yritän vastata kysymyksiin: Viitataan tutkijat mm. Metcalfin ja Urwickin (1942, 13) Follettin pääteokseksi nimeämään *The New Stateen* (1918)? Entä artikkeliin vuodelta 1919? Viitataan luovaan kokemukseen ja oppimiseen *Creative Experience* (1924) pohjalta? Referoivatko tutkijat vain periaatteita, mutteivat Follettin harmonia- ja proeesiajattelua? Entä Follett julkishallinnon tutkijana – miten kirjallisuudessa viitataan tähän? Kehittelevätkö tutkijat Follettin ideoita vai tyytyvätkö vain kuvaamaan niitä?

Näihin kysymyksiin etsitään suuntaa antavia vastauksia sisällönanalyysilla ja tulkintojen vertailulla. 'Auktoriteettimenetelmää' välttääkseni tehdään satunnaisotannalla valittu sisällönanalyysi Georgia Institute of Technologyn kirjaston pääluokan julkishallinto ja organisaatioteoria teoksista (n=100). Analyysi keskittyy nimenomaan julkishallinnon teoksiin, koska Follett tunnettiin ja tunnetaan edelleenkin yritysalamalle luennoimis-

taan periaatteista paremmin (Waldo 1984, xxvii). Ei ole kovin tarkoituksenmukaista analysoida yrityshallinnon teoksia, joissa todennäköisesti viitataan enemmän Follettin luennoimiin periaatteisiin kuin julkishallinnon teoksissa. Tarkoituksenmukaisempaa on etsiä tulkintoja siitä, miten mm. politiikan ja johtamisen yhteisöllisyyden tutkijana tituleeratu Follett esiintyy erityisesti julkishallinnon teoksissa. Perusoletus on, ettei Follettin »yhteisö on prosessi» -ajattelua ole siteraattu laajalti ja kehitelty eteenpäin.

Etsin myös vastausta siihen, tulisiko Follett esitellä toisella tavoin hallinto- ja organisaatiotieteen oppikirjoissa. Tässä työvälleinäni ovat sisällönanalyysin lisäksi japanilainen »kilpaileva» tulkinta Follettista. Sisällönanalyysi on aina analyysi länsimaisessa kulttuurissa syntyneistä tulkinnoista, joita on vaikea arvioida ilman kilpailevaa tulkintaa. Japanilainen tulkinta muodostaa tässä »kilpailevan» vaihtoehdon. Tehtävänä on siis valottaa, miten Follettin japanilainen tulkinta poikkeaa angloamerikkalaisesta tulkinnoista, ja tarjoaako mahdollinen poikkeama uusia tutkimuspolkuja aiheesta.

Esitän tutkijoiden postuumien julkaisujen siteeramisen johtaneen Folletin alkuperäisjulkaisujen kapeaan tulkintaan. Tähän kriittisyyteen konventionaalinen tutkija vastaa: pääteoksia ovat aina ne, joihin eniten viitataan. Hyväksyisin ehkä vastauksen, jos Follett olisi tarkoittanut luentonsa postuumeina julkaistavaksi. Mutta analogisesti esimerkiksi H. A. Simonin *Administrative Behavior* (1948) teoksen pilkkominen siten, että mitä töimme hänen kritiikkinsä hallinnon »sananlaskuista» ja keskittymme päätöksenteon vaiheiden tarkasteluun, on »normatiivista selektivismää» siinä missä Follettin ajattelun tiivistäminen postuumijulkaisuihin. Tutkijat voivat myös kysyä itseltään: haluanko, että minun luentoni julkaistaan postuumeina.

## 2. MARY PARKER FOLLETTIN ELÄMÄSTÄ JA TUOTANNOSTA

»Hän keskusteli kaikkien ihmisten kanssa kaikkialla – bussikuljettajien, palvelijoiden, tehdastyöntekijöiden – kenen tahansa, jonka kokemus voisi tarjota näkemyksen sosiaaliin prosesseihin.» (Fox 1970, 18). Jokaisen yksilön kokemukset ryhmistä olivat hänen ajattelunsa kehittäjiä ja empiiristä aineistoa (Urwick 1956, 135). Tämä inhimillisen erilaisuuden kunnioitus juontuu hänen lapsuudestaan ja ajastaan niin sosiaalityöntekijänä kuin nuorisokeskuksen johtajana.

Follettia kysyttiin konsultiksi, koska luennoissaan hän hyödynsi runsaasti persoonallista tavallaan keräämiä tapauksiaan (Urwick 1949, xiv). Hän vältti länsimaisen meritokratian oppimistarimaisuutta, ja siksi hän luennoissaan kysyi enemmän kuin vastasi. Foxin (1970, 17) mukaan Follettilla oli erityinen kyky saada ihmiset dialogiin asiasta kuin asiasta. Hänen vuorovaikutustaitojensa hiomat kysymykset synnyttivät keskustelua, jossa yleisö havainnoi kokemustaan. Follett painotti havainnoinnin ja kokemusten kohtaamista. Cabot (1934, 32) kutsuukin häntä 'luovaksi kuuntelijaksi ja kysymysten tekijäksi'. Postuumijulkaisuissa vuorovaikutuksellisuus ei ole silti vangittavissa tekstiin. Luentojen yksikertaisuus korostuu liiaksi. Näin periaatteet eivät olekaan enää pohja keskustelulle, vaan Follettin filosofinen muotokuva saa irvikuvan raamit: tekstiin jää vain vastaukset, ei yleisökysymyksiä. (ks. esim. Follett 1949). Kun Follett korosti mallien sijasta yhteisön prosessuaalisuutta, jossa luovuus syntyy elämästä itsestään (Follett 1919), niin alkuperäisteksteissä periaatteita etsivä lukija »väsy» Follettin monivivahteiseen ajatuksen juoksuun.

Follett oli hallinnon klassikoiden tavoin kosmopoliitti (vrt. Weber, Taylor, ja Mayo). Follettilla oli ystäviä Atlantin molemmiin puolin. Ennen ensimmäisen teoksensa valmistumista hän opiskeli Pariisissa ja matkusteli Englannissa v. 1891. Ensimmäisen teoksen jälkeen 1896 hän toimi opettajana joitakin kuukausia Bostonilaisessa koulussa, Roxburyssa. (Cabo 1934, Fox 1970). Hän perusti Roxburyn väittelykerhon, joka laajeni Highlandin nuorten työttömien miesten sosiaali- ja koulutusyhdistykseksi 1905. Ansioitumisesta sosiaalityöntekijänä seurasi Bostonin 'naisten kunnallisen yhdistyksen' johtajuus (The Women's Municipal League of Boston). Yhdistys 'ponnisteli' naisille aktiivisempaa roolia Bostonin yhteisöelämässä ja ohjaisi nuoria miehiä pois kaduilta kouluissa toimiviin nuorisokeskuksiin. Yhdistyksen idea laajeni läpi Yhdysvaltojen. Follett valittiinkin 1917 Chicagossa Kansallisen nuorisokeskustyhdistyksen varajohtajaksi. Hän toimi tehtävässä aina vuoteen 1921 asti. (Fox 1970, 54)

Yhdistysten menestys innoitti Follettin pohtimaan ryhmä- ja johtamistoiminnan yhteyksiä. Nuorten miesten 'pelastaminen' kadulta ryhmäprosesseilla ohjasi pohdintaa. Myös miesten koulutus perusajattelun demokraattisiksi kansalaisiksi kiehoi häntä. Pohdiskelu synnytti lyhyessä ajassa hänen kolme keskeisintä julkaisua: *The New State* 1918, *Community is a Process*

1919 ja *Creative Experience* 1924 (vrt. Fox 1970, 57–58).

The New Statetissa Follettin elämäntausta ja ajattelu kulkevat rinta rinnan. Hän oli havainnut ryhmäprosessien opettavan ihmisiä yhteistoimintaan ja itsehallintaan. Ryhmässä jokainen oppii 'moraalisen koodin' siinä määrin, että luokka- ja roturistiriidat vähentyvät ja ihmiset kykenevät harmoniseen toimintaan (vrt. sosiaalistumisprosessi). Ryhmätoiminta on täten sosiaalisen luovuuden lähtökohta. (Follett 1918, 192–197). The New Staten keskeinen johtopäätös on, että julkishallinto ja poliittiset instituutiot olisi asteittain korvata sosiaalista luovuutta ilmentävillä lähiöverkoilla. Follett kyllä hyväksyi vahvan ja keskitetyn valtionhallinnon, mutta vain jos vahvat kyläyhteisöt tasapainottivat sen vaikutuksen (vrt. Lash 1991, 341, Diamant 1970, 114–116). Lähidemokratian ideointi alati viriävänä kylätoimintana on hyvin lähellä Follettin ajattelua Suomessakin: Tapaamme ajatella politiikkaa arkielämästä irtautuneena toimintana, jota manipuloivat sen perimmäisestä tarkoituksesta etäännyneet ihmiset. ... Mikään kysymys ei näytä hämmästyttävällä kuin kysymys 'Pitäisikö naisten saada osallistua politiikkaan? Nainen on politiikassa, eikä mikään voima auringon alla voi sysätä häntä enää syrjään ... Poliitikan täytyy siis tyydyttää ihmisten tarpeita. Mitä ihmisten tarpeet sitten ovat? Kuukaan ei tiedä.' (Follett 1918, 189–190).

Follett etsi vastauksia yhteisöelämästä, jossa myös politiikka löysi hänen mukaan kukoistuksensa. Hänelle nainen ei yksin edustanut yhteisöllistä taustavoimaa, vaikka 'taustavoiman kuuluvuus' johtaa politiikassa parempaan tietoisuuteen arkielämän realiteeteista (vrt. naiskansanedustajien vaikutus päiväkotijärjestelmän kehityseen Suomessa). Follettin mukaan yhteiskuntajärjestelmä tulisi perustua lähiöryhmiin (neighborhood group), joiden luonnollisissa prosesseissa kehkeytyy julkisen mielipiteen, todellisen kansalaisten tahdonilmaisun, aktiivisen ja vastuullisen kansalaishengen voima (vrt. Fox 1970, 59).

The New State ei siis suinkaan tarkoittanut uutta valtiota, vaan vitaalia ja kansalaisryhmiltään elävää valtiota (Follett 1918, 13, vrt. Salminen – Kuoppala 1985, 89–92). Luova kokemus merkitsi kansalaisten täysimääräistä osallistumista yhteiskuntaan. Yhteiskuntaan täysimääräisesti osallistuvalla jäsenellä oli siten luova kokemus, joka auttoi luomaan vitaalin valtion (Fox 1970, 77). *Creative Experience* tarjoaa tulkittavaa vielä jälkipolvillekin, sillä teos on kirjoitettu suhteellisen epäsystemaattisesti ja ilmeisellä kiireellä (Cabot 1934). Stewallin (1935) mukaan kiire johtui siitä,

että Follett halusi teoksen myötävaikuttavan Yhdysvalloissa meneillään olleeseen yhteistyötematiikkaan.

Quandtille (1970, 3) Follett on lähes ainoita vuosisadan vaihteen eurooppalaisen yhteiskunta-ajattelun amerikkalaisia uranuurtajia. Quandt (1970, 36–50) nimeää hänet lähiönaapureiden keskinäistä kommunikaatiota kehittäväksi kommunikaatiofilosofiksi. Follett kehitteli ideaa naapurustojen ja lähiöiden suorasta kommunikaatiosta valtiollisen demokratian perusmuotona (emt. 38). Hän perusti julkisiin kouluihin koulukeskuksia, jotka toimivat yhdessä paikallisten ammattiyhdistysten, kirkkojen, nuorisoryhmien kesken. Keskuksat toimivat keskinäistä ymmärrystä syventävän verkoston ytimenä (vrt. emt. 39, vrt. syndikalismi, ks. Lash 1991, 338–342).

Ehkä hänen hallintoperiaatteetkin tulisi tulkita hänen poliittisen yhteistöelämän ja hallintofilosofiansa ehdoilla. Ne harvat tutkijat jotka painottavat tätä, kritisoivat »periaatemaniaa» sitäkin voimaperäisemmin: »koordinointiperiaatteet eivät aukea lukijoille, koska ne ovat irrotettu asiayhteydestään» (Odegard 1971, 178). Myös Fox (1970, 201) korostaa, ettei Follettin viimeisten elinvuosien yritysmaailman luentojen periaatteet saisi jäädä päällimmäiseksi muistikuvaksi hänestä: ajattelu oli periaatteita laajempaa. Follettin hallintofilosofia ilmenee mm. siinä, ettei yritystä tulisi perustaa voiton tavoittelua vaan ihmisiä varten. Näin ihmiset voisivat harjaantua paremmiksi ihmissuhteissaan (Follett 1918, Fox 1970, 191–192, Metcalf – Urwick 1942, 141).

### 3. MARY PARKER FOLLETTIN TEOSTEN TULKINTOJEN TULKINTAA

#### 3.1. Vanhojen tulkintojen kritiikkiä – unohtuiko jotain?

Ehkä paras huonoista metodisista vaihtoehtoista uudelleen tulkintoja tehtäessä on sisällönanalyysi pois lukien ennen julkaisemattoman aineiston analyysi. Taulukossa 1. on esitetty sisällönanalyysi, joka on metodin lisäksi uusien tutkimuspolkujen heuristinen väline.

Taulukosta 1. käy ilmi, ettei Follettia ole tulkittu tai kehitelty edelleen hänen julkaisujensa pohjalta. Suurin osa julkaisuista (62) sivuuttaa Follettin täysin (ks. esim. Perry 1989). Loput 38 julkaisua sijoittuvat luokkaan E/I puolet. Tulosta ei voi yleistää, mutta suunta on selvä. Luokassa E/I useat julkaisut viittaavat tilanteen lakiin, kontrolliprosessiin ja integraatioon konfliktien ratkai-

Taulukko 1. Follettia siteeravien julkaisujen luonteesta<sup>1</sup>

Julkaisun päälähte	Viittauksen luonne	I Periaatteita kuvaileva	II Prosesseja kuvaileva	III Kehittelevä kritisoiiva tulkinta	IV Puuttuu	Yht.
A. 1896, 1918,-24 (M)		1	0	2	0	3
B. 1918 (M)		1	1	3	0	5
C. 1919 (M)		0	0	0	0	0
D. 1924 (M)		2	2	0	0	4
E. 1937, 1940 (P)		19	3	2	0	24
D. 1949 (P)		1	1	0	0	2
F. Puuttuu		0	0	0	62	62
Yht.		24	7	7	62	100

<sup>1</sup> M = alkuperäislähde ja P = postuumijulkaisu. 1937 on Gulickin ja Urwickin teos ja sen myöhemmät versiot. 1940 Metcalfin ja Urwickin teos, mukaanlukien myöhemmät painokset – myös Fox ja Urwick (1973). Teokset jakaantuivat eri vuosikymmenille aina 1930-luvulta 1990-luvulle. Analyysitekniikka oli nelivaiheinen. Ensinnäkin Follettin nimi- ja asiaindeksistä, sitten lahteista ja kolmanneksi varmistettiin pääluvuittain ja teoksen asiainsisällön osalta mahdolliset viittaukset. Viimeinen vaihe oli erityisen tärkeä silloin kun ensimmäisiä vaiheita ei voitu suorittaa mm. sisäviitteiden vuoksi. Toimitetuissa teoksissa analysoitiin erikseen jokainen artikkeli. Tilan puutteen vuoksi kaikkia teoksia ei eritellä lähteinä tässä, vaan ne ovat tarvittaessa saatavilla allekirjoitaneelta.

sunan, mutta yksikään niistä ei kytke ideaa nykypäivään, kehittele tai kriittisesti arvioi miksi kehitelmiä ei ole tehty aiemmin. Useissa tapauksissa viittaus Follettiin tapahtui klassisten koulukuntien yhteydessä ja olivat vain pari riviä. Näissä korostui myös Follettin tekniikoiden ja periaatteiden korostus. Esimerkiksi Rabin ym. (1998, 9) kirjoittavat:

»Mary Parker Follett (1918) loi hyödyllisiä johtamistekniikoita 20-luvun puolivälissä, mutta niitä hyödynnettiin vasta vuosia myöhemmin (Fox 1968, Metcalf – Urwick 1942.»

»Mary Parker Follett (1918) loi hyödyllisiä johtamistekniikoita 20-luvun puolivälissä, mutta niitä hyödynnettiin vasta vuosia myöhemmin (Fox 1968, Metcalf – Urwick 1940).»

Lainaus on tyyppillinen kahdessa mielessä. Ensiksi se viittaa alkuperäislähteeseen, mutta postuumijulkaisujen nimissä. Toiseksi se kiteyttää periaatteet tai tekniikat Follettin ydinanniksi. Waldo (1984, xxvii) kirjoittaa, että Follettin vaikutus julkishallintoon on epäselvä, mutta vaikutus yrityshallintoon on periaatteiden myötä ilmeinen. Luokassa E/I viittaukset ovat myös ristiriitaisia. Henry (1975, 9) sijoittaa Follettin hallinnon periaateparadigmaan 1927–37. Kraemerille (1977, 161) hän oli ensimmäinen, joka systemaattisesti käsitteli inhimillisiä tekijöitä organisaatioissa, muttei kuulunut ihmishdekokoulukuntaan. Lyden, Shipman ja Kroll (1969, 23) niputtavat Mayon, Follettin ja Barnardin ihmishdekokoulukuntaan (ks. myös Leiserson 1946, 44–45). McKin-

neyn ja Howardin (1998, 161) mukaan Follett teki selvän pesäeron Gulickin, Urwickin ja Fayolin ajatteluun. Petersillä (1996, 50) hän on Argyriksen ja Likertin rinnalla Hawthorne-tutkimusten ja työntekijöiden osallistuvan johtamisen historiaa (ks. myös Spiers 1975, 111). Syntyy vaikutelma, että alkuperäislähteiden vähäinen siteeraus on yhteydessä epäselvyyteen Follettin kontribuutiosta. Suomalaiset paikantavat tässä suhteessa linjakkaammin Follettin omana aikanaan ja osana hallintotieteen historiaa (ks. Salminen – Kuoppala 1985, Salminen 1995).

Kun luokassa E/I on ns. potentiaalisten viittausten julkaisut, joissa Follett mainitaan »tutkijajoukon jatkona», niin julkaisut luokassa E/2 ovat jo laajempia kuvauksia. Niissä painotetaan prosessuaalisuutta mm. seuraavasti:

»Hänen ideansa olivat silti tieteellisen liikkeenjohton tekniikoiden ylivarjostamia ja muovaamia niin 1920-luvulla kuin myöhemminkin. Tämä aiheutti sen, että useat johtajasukupolvet kadottivat hänen teoriansa» (Fairholm 1990, 135).

Harmonille ja Mayerille (1986, 43) Follett on ensimmäisiä prosessiteoreetikoita USAssa. Luokassa D/2 Thayer (1980, 125) pääseekin lähemmäksi Follettin prosessuaalisuuden ydintä. Hän kirjoittaa hierarkiavastaisuuden eduista (emt. 137) ja siteeraa systemaattisemmin alkuperäisteoksia mm. lojaalisuutta, ryhmän yksilöllisyyttä määrittävää voimaa ja kollektiivivastuuta (ks. myös Henry 1946, 437).

Laajimpia kuvauksia Follettin ajattelusta löytyy

Grossilta (1964), joka myös rinnastaa poikkeuksellisesti Follettin Florence Nightingaleen (A/I). Usean sivun mittaisia, kriittisiä ja Follettin ideoita kehitteleviä julkaisuja löytyi vain muutama (luokat A/III, B/III). Luokassa A/III ovat Odegard (1971), Holden (1996) ja luokassa B/III Ferris (1990), Stivers (1992) ja Waldo (1984).

Odegrad (1971, 391) kritisoi Urwickia tämän Follettin ylistyksestä. Odegrad ei löydä perusteita ylistykselle. Mitä tuo erinomaisuus ja poikkeavuus on ollutkin, on se kuihtunut Follettin kuoltua – folletismia ei ole. Odegradin mukaan amerikkalaisille Follettin tekstit olivat liian sekavia ja siksi periaatteet saivat liian suuren merkityksen. Odegrad poikkeaa muista tutkijoista, koska hän tarkastelee Follettin demokratiakäsitystä mm. englantilaisen idealismin ja pluralismin valossa. Holdenille (1996, 50–51) puolestaan Metcalfin ja Urwickin Follettin 'rankkaus' politiikan tutkijoiden eturiviin on liioittelua. Häntä korostettiin vain siksi, että hän oli nainen miesten joukossa. Holden ei ymmärrä miten hän voisi olla ykkösrivin tutkija, koska hän ei ollut koskaan akateemisessa virassa ja olisi sitä tuskin naisena saanutkaan. Holden on samoilla linjoilla kuin Waldo, joka esittää Follettin unohtuneen julkishallinnossa siksi, ettei julkishallinnossa valta ollut keskittynyt samalla tavoin kuin yrityksissä, joissa Follett oikeastaan tuli ymmärretyksi paremmin. Ferris (1990, 93–110) analysoi ansiokaasti integraatiota ja uskoo, että Follettin ideat konfliktien ratkaisusta toimivat edelleen niin julkisissa kuin yksityisissä organisaatioissa (emt. 93). Stivers (1992) hahmottaa Follettia kartesiaalisen maskuliinisuusajattelun vastavoimana, tuoden esille varsin mielenkiintoisia yhteyksiä hallintotieteen terminologian ja Follettin kielenkäytön ristiriidasta.

Eniten ihmetyttää silti julkaisujen vähyys luokissa A/I, A/II ja A/III. Vaikka vuoden 1869 teos on pamfletti, niin on yllättävää, että tutkijat sivuuttavat sen merkityksen (ks. esim. Harmon – Mayer 1986, Morgan 1986). Suomalaisistakaan hallinnon tutkijoista kukaan ei ole tulkinnut yli 378 sivuista teosta puhemiehen roolista. Tutkijoiden luulisi kiinnostuvan teoksesta, jota Roosevelt piti välttämättömänä Yhdysvaltain kongressin toiminnan ymmärtämisessä (Roosevelt 1896, 177). Eniten ihmetyttää vertailevan hallintotieteen tutkijoiden tietämättömyys teoksesta. Follett (1896, 122–146) esimerkiksi vertaa sitä, miten englantilainen parlamentin puhemiehen valta eroaa historiallisesti Yhdysvaltain parlamentin puhemiehen vallasta. Roosevelt (1896, 176) toteaa vertailusta »hän on kohdannut asiat asioina eikä ole so-

keutunut nähtyään analogioita Yhdysvaltain ja Iso-Britannian järjestelmien välillä». Follettin poliittishallinnollinen ajatuslanka kulkeekin teoksissa, sillä Lindeman (1934, 86) yhdistää Follettin Marxin ja Hegelin dialektiikkaan, mutta erottaa ne etenkin marxilaisuudesta siinä, ettei synteesiä saavuteta väkivallalla vaan yhteisvallalla (power-with).

Vuosisadan alun hallinnon tutkijan, joka teollistumisen hengessä etsi tehokkuuden alkujuurta, oli ehkä vaikeaa ymmärtää Follettin inhimillistä organisoitumisen filosofiaa »elämä ei ole elokuvaa meille, sinä et voi koskaan katsoa elämää, koska olet sisällä elämässä» (Follett 1924, 134). Tämän yhdistäminen hallintoon ja hierarkkioihin oli eittämättä vaikeaa. Tutkijoiden vähäisen kiinnostuksen inhimillisiin teemoihin ymmärtää, koska tuolloin organisaatiot ja työ itsessään vastaloivat edellyksiä »inhimilliseen elämään.»

Jälkiteollinen yhteiskunta on tullut monien mutkien myötä tilanteeseen, joka muistuttaa merkilisen yhtenevällä tavalla Follettin kuvauksia. Näin sen voi kumota tai kullata helposti. Vaarana onkin, että esimerkiksi tiimijajattelu kullataan Follettilla Follettia kunnioittamatta. Näin myytti Follettista tiimien äitinä saa pahimmillaan lähtölaukuksen »isoksi nimeksi luonnehdittavilta professorilta, joka ei ole edes nähnyt Follettin alkuperäisteoksia» (ks. professorien oma kritiikki itseään pettäviä tutkijoita kohtaan: Niemelä – Lagerspetz – Lagerspetz – Näättänen 1991, 22). Näin tarinasta tulee levitettäväksi valmis tosiuskomus vaikka sen paikkansapitävyys olisi yhtä huono kuin myyttien: Maslow on samaa kuin motivaatiotutkimus ja Schein samaa kuin organisaatiokulttuuritutkimus (Watson 1996). Perustelumpaa olisi vaikkapa aloittaa Elton Mayosta ja hänen tiimien ja henkilöstövaihtuvuutta koskevasta tutkimuksesta (Lombard – Mayo 1944).

Ehkä postuumijulkaisuihin pätee se, mitä Follettista on todettu myöhemmin: paljon lainattu, mutta vähän ymmärretty (Parker 1995). Gulickin ja Urwickin (1937) teokseen valittiin vain yksi Follettin luento *The Process of Control* vuodelta 1932. Samalla hänen ajatteluunsa syvällisemmin tutustuneita ei ole siteerattu riittävästi (ks. Child 1969, Fox 1970, Hardwick 1985), mikä osaltaan kertoo Follettia koskevan perustutkimuksen vähydestä niin kansainvälisesti kuin kansallisestikin. Suomessa Follettista ei ole tehty yhtään monografiaa.

Esimerkiksi Follettin tilanteen laki suhteessa johtamiseen ja käsäynäntöön olisi luullut innostaneen kontingenssiteoreetikkoja ja tiimitutkijoita enemmän (Follett 1942, 58–64, vrt. Nohria 1995,

158; Lawrence 1995). Tilanteen laissa käskyt eivät tule esimieheltä, vaan työstä itsestään. Jos työntekijä seuraa vain esimiehen ohjeita hän voi toimia vastoin työn sisältöä asettamia suoritusvaatimuksia ja näin työn tehokkuus heikkenee. »Kummankin henkilön ei tulisi antaa määräyksiä toisilleen, vaan heidän tulisi päästä yksimielisyyteen siitä, että heidän määräyksensä syntyvät työstä» (Follett 1924, 59). Follett ei silti edellyttänyt persoonatomia määräyksiä. Jokainen tilanne ja siinä kehkeytyvät uudet persoonat synnyttävät uuden tavan ratkaista ongelman. Juuri tähän taitoon ratkaista tilanne tulisi tutkimuksen keskittyä:

»Olen sanonut, että tieteellinen liikkeenjohto depersonalisoit, mutta tieteellisen liikkeenjohdon syvällisempi filosofia näyttää meille henkilösuhteet kokonaisuudessa osana tilannetta, johon ne kytkeytyvät.» (emt. 60)

Follett tarkoittikin, että tuohon tilanteeseen ja kokonaisuuteen tulisi paneutua tarkemmin. Kiteytetysti Follettin (emt 65–66) tilanteen laki perustuu kolmeen tekijään:

- a) määräykset syntyvät aina tilanteen ehdoilla,
- b) tilanne kehkeytyy jatkuvasti ja
- c) määräysten tulee kietoutua kehämäisen käyttäytymiseen eikä lineaariseen.

Käskyjen kehämäisyydessä niin 'käskyttäjien' kuin 'käskyttävien' tulee olla vuorovaikutuksessa tilanteen lain ehdoilla. Tilanteen laki tarjoaa edelleenkin paljon sovellusmahdollisuuksia esimerkiksi *ad hoc*-organisaatioissa. Miksi se ei löytänyt tietään päätöksetekoteorioihin jo 1940- ja 50-luvuilla on vielä tutkimatta.

Tilanteen lain tyyppisistä periaatteista huolimatta organisaation johtaminen oli ehkä Follettille humanimpaa mitä nykypäivän tuloksen etsijät haluaisivat sen olevan, vähemmän teknisempi kuin tekniikoiden ja mallien keksijät saattaisivat toivoa (Parker 1995, 286). Tämä usein unohtuu ja Follettin koordinoitiperiaatteet esitetäänkin oppikirjoissa asiayhteyksistään irrotettuina tieteellisen löydöksenomaisina työkaluina. Harkitumpaa olisi ehkä esittää ne Follettin yhteiskuntafilosofian heuristisina välineinä ja osana tieteellisen tiedon ja arkitiedon rajapinnan 'viisaukirjallisuutta' (vrt. Bozeman 1993, 30–31). Seuraavat lainaukset kuvaavat hallinnollisia periaatteita syvällisemmin Follettin ajattelua:

»Henkilökohtainen rehellisyys ei ammenna tyhjiin ihmiselle ominaista vastuuta elämästä, tehokas elämä on se mitä meiltä vaaditaan ja mikään ihmisen eristäytynyt rehellisyys ei takaa meille sosiaalista tehokkuutta ... jos sanot: olen ollut rehellinen ja tun-

nollinen ... taivaan portit eivät sinulle aukea, vaan meidän on kohdattava asia käänteisesti: »oletko koskaan käyttänyt noita laadullisuuksia saadakseni perimäsi maan kukoistamaan?» (Follett 1918, 218).

Gawthorp (1977, 207) kehittää tätä ideaa eettisesti. Demokratia yhteisöissä ei saisi koskaan toteutua ihmisten terveen yksinäisyyden (solitude) kustannuksella. Kun tämän suhteuttaa luottamus- ja rehellisyystutkimuksiin aukeaa koko joukko uusia kysymyksiä. Kun luottamusta on tutkittu systemaattisemmin organisaatioihin sovellettuna yli 15 vuotta, niin luulisi Follettin ajatusten välittyneen tavalla tai toisella tutkijoille. Luottamustutkimus on nimenomaan power-with ajattelua. Kuten Kipnis (1996, 41) esittää, luottamuksessa me annamme vallan itseemme nähden. Mitä enemmän luottamuksen kohteena oleva johtaja tarjoaa meille tärkeitä asioita, sitä voimakkaampi riippuvaisuus meillä on hänestä. Power-with -ajattelu liittyy luottamuksen kehittymisprosessiin. Kun Creed ja Miles (1996, 16) toteavat luottamustutkimuksen nousseen 'yhteisöteorian' vastaukseksi itseään ruokkivalle materialismille, jää ihmettelemään miksei Follettilla olisi mitään annettavaa tälle keskustelulle.

## 2. OPPIKIRJOJEN JA NYKYSUUNTAUSTEN KRITIIKKIÄ: FOLLETTIN UNOHDettu KONTRIBUUTIO

Sisällönanalyysin tulos viittaa siihen, ettei Follettin yhteisöllisyyden ideaa ole omaksuttu, vaikka tutkijat julkaisevat teoksia tiimeistä, oppivasta organisaatiosta, luottamuksesta jne. Oppivan organisaation ja empaattisen valmentajajohtajan piirteinä korostetaan useasti lojaalisuuden, luottamuksen ja totuudenmukaisuuden tärkeyttä. Luottamuksen on havaittu vähentävän merkittävästi mm. transaktiokustannuksia (Sheppard – Tuchinsky 1996, 141).

Luottamuksen syntymiselle olennaista on johtajan ja työntekijän yhteinen oletus sen tärkeydestä, heidän luonteenpiirteidensä samanlaisuus ja luottamuksen toimivuutta vahvistavat vastavuoroisuuden kokemukset (Greed – Miles 1996, 19). Follett (1918, 56) ennakkoi ehkä samaa kirjoitessaan siitä, miten lojaalisuutta ei voi hankkia kuin vaihdannanvälinettä. Tässä paljastuu Follettin hallintokäsityksen prosessuaalisuus, jota taylorismista ihastuneet aikalaistutkijat eivät ehkä ymmärtäneet. Aikalaisille hallinto oli työkaluläättiko, Follettille se oli toimintaa kuten Druckerkin (1990, 6) myöntää. Jos Follett tulkitaan koordinaatioyökalujen luojaksi tehdään karhunpalvelus

hänelle tyyliin: jos sinulla on vain vasara, jokaisesta ongelmasta on taipumus tulla naula. Voivatko siis tutkijat (esim. Dunsire 1973, 97), jotka esittävät ettei Follett ollut edes kiinnostunut edes yleisistä hallinnon periaatteista, vaan organisaatioiden sosiaalipsykologiasta ja demokratian teemoista, olla niin väärässä, ettei heitä tulisi siteitä oppikirjoissa.

Follettille ryhmäprosessien merkitys oli kiistan. Kaikista tärkeintä oli tarkastella sitä, miten yksilö oli kyvykkäimmillään vain ryhmässä: »yksilön erilaisuuden ainoa käyttöarvo on yhdistää se muiden erilaisuuteen ja vastakohtien yhdistäminen on ikuinen prosessi» (Follett 1918, 29). Ilmaisut jatkuva, ikuinen ja alituinen kyseenalaistavat hallintotieteen työkalumaiset ohjeet, joissa tekemisen prosessi kuvitellaan otettavan haltuun käsittekatgorioihin tyypistetyillä toiminnan määritelmillä. Haltuunotto rikkoo sen sensitiivisen yhteisöllisen prosessin, jonka vaihettainen eteneminen poikii todullisuutta ja luottamusta (ks. luottamuksen empiirisistä tuloksista tarkemmin Cummings – Bromiley 1996, 302–330). Follettin mukaan ryhmän olemassaolon testaus selviää vastaamalla kysymykseen:

»kokoönnummeko yhteen rekisteröidäksemme yksilöajattelun tuloksia ja vertailaksemme niitä parasta etsien vai kokoönnummeko yhteen luodaksemme yhteisen idean?» (Follett 1918, 29–30).

Esimerkiksi tiimijattelussa ei aina näytetä ymmärrettävän, miks ammatillisen erikoisosaamisen hyöty saavutetaan oletettavasti vain, jos omaksutaan Follettin näkemys »erilaisuuden pelkääminen on elämän pelkäämistä» (vrt. esim Senge 1994, 232–286). Luovat ihmiset ovat tunnetusti nonkonformisteja, jotka eivät viihdy hierarkioissa (Shapero 1997, 42).

Vuonna 1919 Follett kirjoitti artikkelissaan Community is a process luovuudesta, luottamuksesta ja hierarkian prosesseja ehkäisevästä luonteesta. Hän korosti inhimillisen erilaisuuden kunnioittamista siten, että jopa hallinnon määrällisistä käsitteistä mm. hierarkiasta on luovuttava täysin (Follett 1919). 'Ylä- ja alapuolella' – käsitteistä luopuminen olisi merkinnyt suoraa vallitsevan taylorismin kritiikkiä. Mutta Follett eteni implisiittisessä kritiikissään astetta pidemmälle todetessaan: hallinnon kielen tulee luopua hierarkiakäsitteestä, koska se on luonteeltaan määrällinen eikä laadullinen käsite (emt. 579). Ylä- ja alapuolella ilmaisujen käyttö johtaa siihen, että teemme ihmisistä 'tilaobjekteja' (space objects). Näin ihmiset menettävät mahdollisuutensa kohdata toisensa ihmisinä. Follett katsoi, ettei ihmi-

siä voida sijoittaa eri asteisiin hierarkiassa samalla esineellistämättä heitä. Ehkä hän on oikeassa siinä, että jos me teemme ihmistä tila-objekteja, menetämme luovuuden, joka syntyy ihmisten aidossa kohtaamisessa. Ainakin luottamuksen merkitys korostuu pitkäaikaissa ei-hierarkisissa suhteissa (Sheppard – Tuchinsky 1996, 142). Pitäisi siis luoda yhteisötoiminnan prosessuaalisuutta ja elävyyttä palvelevat laadulliset käsitteet:

»Meidän täytyy kehittää kieli, joka ilmaisee jatkuvaa laadullista muutosta. Ne, jotka puhuvat hierarkiasta ovat tekemisissä enemmän määrän kuin laadun kanssa: ...» (Follett 1919, 382).

Lainaus voisi olla yhtä hyvin 1990-luvun laatujohtamisen oppikirjasta. Follettilla siis olisi annettavaa tälle keskustelulle, koska prosessijohtamisessahan ohjaus ja organisointi tapahtuvat ensisijaisesti prosessien pohjalta, ei funktionaalisesti (vrt. prosessijohtamisen horisontaalinen vastuu ydintehtävistä) (Hannus 1994, 32). Prosessi- ja muutosjohtamisen tutkijalle seuraavaa lainaus aukeaa ehkä paremminkin kuin Follettin aikalaisille:

»Tila itsessään ei ole 'ylin velvollisuuteni kohde'. Ylin velvollisuuteni kohde ei ole koskaan asia – tehty. Olen elämässäni lojaalinen ja aktiivinen vain prosesseja varten.» (Follett 1919, 382 )

Vaikka Follett ei olisikaan ennakoitunut nykypäivää, niin esimerkiksi tiimijohtamisen tutkimukselle hänelle on ehkä annettavaa enemmän kuin osaamme kuvitella. Näkemys, »me emme noudata oikeaa, vaan me luomme oikean» (Follett 1918, 53) istuu tiimitoiminnan perusteisiin, koska siinä erilaisten vaihtoehtojen pohdiskelu on keskeinen tavoite. Hän tuo esille myös miten me emme ole vastuussa toisillemme, vaan kokonaisuudelle. Tämä liittyy merkittävästi myös hänen auktoriteetin käsitteeseen, jonka tulee perustua vain tietoon, kokemukseen ja taitoon soveltaa tuota tietoa ja kokemusta (Follett 1949, 2).

Teoksessaan Creative Experience hän esittää todella ajankohtaista kritiikkiä asiantuntijavallan vaaroista. Hänestä kansalaisten ei tulisi luottaa asiantuntijoihin ja pyrkiä liiaksi asiantuntijoiksi itseskään. Follett kirjoittaa:

»Meidän ei tarvitse valita tullako asiantuntijaksi jokaisen asian kohdalla tai omaksua asiantuntijoiden raportteja sellaisenaan» (Follett 1924, 29).

Kansalaisia on koulutettava 'testaamaan' asiantuntijoiden tietämys ja suhteuttamaan sitä kokemuksiinsa. On opittava hyödyntämään asiantuntijoiden ohjeita ja vältettävä hyväksymästä niitä sellaisenaan. (Follett 1924, 29–30). Argyris



(1995) ja Dixon (1994) määrittävät oppimisen esteeksi asiantuntijuuden. De Pree (1993) ja Farson (1996) puhuvat huippuasiantuntijoista amatööreinä. Heille amatöörin latinakielinen merkitys intohimoinen rakastaja kääntyy organisaatioissa tuoreen otteen varjelukseksi johtaja-aseman ollettaessa liiaksi oikeassa olemisen eetosta.

Hallinnon prosessuaalisuutta ja dynaamisuutta ajatellen Follett korosti kokemuksesta oppimista jatkuvan koordinoinnin edellytyksenä. Kun 1960-luku oli oppivan organisaatioteorian alkuaikaa, niin olisi Follettin luovaa kokemusta koskevien teemojen olettaneen olleen tuoreemmassa muistissa esimerkiksi Cyertilla ja Marchilla (1963). Esimerkiksi seuraavaa postuumijulkaisun ajatusta ei ole kehitelty edelleen:

»Saadaksemme täyden hyödyn jatkuvasta koordinoinnista on opittava luokittelemaan kokemuksia. Kokemuksesta ei voi oppia ellei havainnoi kokemusta, pidä kirjaa kokemuksista ja järjestä kokemusta suhteessa edellisiin kokemuksiin» (Follett 1949, 85–89).

Kun lainaus 'käännetään' nykypäivän oppivan organisaation käsitteistöön, niin se on reflektiivistä oppimista. Follettin ajattelussa yhtyvät monivaihteisesti yksilön, yhteisön ja organisaation keskinäiset suhteet. Hänen mukaansa lojaalisuutta organisaatiossa ei voi haluta, vaan se syntyy vain, jos ihminen voi elää vapaasti täydellistä elämää, lojaalisuutta tuntien. Samat asiat, jotka saavat ryhmän organisoitumaan saavat sen myös energiseksi (Follett 1918, 55). Oppimisen ja muutoksen kohtaamisen tärkeys 'muuntuu' Follettilla kuvaukseen muutoksen ja velvollisuuksien välisestä suhteesta:

»Emme voi koskaan hyväksyä mennyttä ideaalia nykytarvetta varten. Ideaali, jota elämässä tarvitsemme on tullava elämästä itsestään. ...On opetettu, että samassa tilanteessa ihmisen on toistettava samaa käyttäytymiskaavaa. Mutta tilanteet eivät tule koskaan olemaan samoja, .... tällä käsityksellä ei ylipäänsä ole mitään tekemistä elämän kanssa. Emme voi kantaa velvollisuuttamme seuraamalla aikaisempaa ideaalia, velvollisuutemme on uusiutua joka hetki» (Follett 1918, 51).

Jo ensimmäinen lause paljastaa Follettin käsityksen asiantuntijoista. Asiantuntijuus perustuu liian usein menneisyyteen, siksi toiminnan pitää perustua nykyhetken hallitsemiseen (vrt. Dixon 1994, Farson 1996). Follettin teoria konfliktien konstruoivasta voimasta uusien tilanteiden kohtaamisessa voisi sopia tiimiorganisaation periaatteeksi ja sen kontribuutiota olisi siten syytä tutkia.

Koulutukseen ja oppimiseen liittyen Follettilla on hämmästyttäviä yhteyksiä tietoyhteiskunnan,

elinikäisen oppimisen teemoihin ja koulutuksen indoktrinaatio kiistaan (ks. esim. Labaree 1997, Huttunen 1993). Follett on indoktrinoivan koulutuspolitiikan vastustaja. Koulutuksen tehtävänä ei ole opettaa lapsille oikean ja väärän eroa, vaan opettaa heitä ymmärtämään tiedon muuttuva luonne. Koulun tehtävänä ei ole opettaa lapsia tulkitsemaan tiedoillaan elämäänsä, vaan luomaan edellytykset omaehtoiseen tulkintaan. Koulutuksen pitäisi tähdätä siten vaihtoehtojen tekemisen taidon opettamiseen:

»Hyvä koulutus ei ohjaa ankaraan kuuliaisuuteen kristallisoitunutta oikeaa kohtaan, vaan antaa voimaa tehdä uusia valintoja joka hetki» (Follett 1918, 55).

Kun tiedetään, miten johtaja voi kahta vaihtoehtoa yhden sijasta kysymyllä nostaa luovien ratkaisujen määrää jopa 16 prosentista 52:een (ks. Sharpin 1997, 43), ihmettelee miksei Follettin ajatuksia koulutuksesta ole kytketty johtamistutkimukseen systemaattisemmin tai miksi oppikirjat ovat usein vieläkin Follettin 'periaateindoktrinaatiota.' Miten Follettin »unohdukseen» vaikuttaa se, että postuumijulkaisu *The Dynamic Administration* julkaistiin Isossa-Britanniassa 1941, mutta Yhdysvalloissa vasta 1973 voisi olla tutkimisen arvoista (Horne 1999).

### 3.3. 1990-luvun 'kriittisten' tulkintojen tulkintaa

Yli 71 vuotta Creative Experience teoksen jälkeen Mintzberg (1995, 203) yrittää vakuuttaa tutkijat siitä, että empowerment, TQM, participative management ja QWL ovat selkeästi esillä Follettin tuotannossa. Mintzberg (emt.) ei nimeä erityisesti mitään hänen julkaisuistaan. Siksi suuntaukset voivat olla esillä esimerkiksi Mayolla, mikäli analysoimme hänen tuotantoaan näiden nykysuuntausten ominaispiirtein. Sitä paitsi kaikki nykyinen on redusoitavissa aina johonkin, joten Follettin nimeäminen profeetaksi tai äidiksi kaikille Mintzbergin mainitsemille suuntauksille on vailla tieteellistä näyttöä. Tämä väite muiden joukossa ansaitsee kuitenkin systemaattista tutkimusta.

Grahamin (1995) teos *The Prophet of Management* sai osakseen suurta huomiota, koska se kritisoi aikaisempia tulkintoja Follettista. Mutta teosta tarkemmin lukiessa syntyy vaikutelma, että eniten tutkijoita uusiin tulkintoihin johdattavatkin Follettin postuumit julkaisut, luennot. Teos markinoi Follettia hallinnon profeettana. Hänen ajattelunsa ei ole silti linjassa mm. toisen maailmansodan jälkeisen positivistisen organisaatiotieteen

kanssa (Kanter 1995). Henkiin herättäminen profeettana merkitsee hänen ajattelunsa alistamista nykyajattelulle eli hänen ajattelunsa ristiinnaulitsemista (Calais – Smircich 1996). Follettin tutkimattomana mysteerinä on pikemminkin se, miten johtamis- ja organisaatiomallit vuodesta toiseen epäonnistuvat yrittäessään kahlita taloudellisen tai rationaalisen ihmiskäsityksen mallilla inhimillisten prosessien ja siihen kytkeytyvän elämän moninaisuuden. Elämän moninaisuuden, jonka tutkiminen sulautui Folletilla osaksi hallinnon periaatteita. Folletillekin taloudelliseen ja rationaaliseen ihmiskäsitykseen nojaavat tutkimukset pystyivät parhaimmillaankin selittämään vain taloudellisuuden tai rationaalisuuden ehdot täytävien ihmisten toimintaan. Holistisen ihmiskäsityksen varassa etenevä organisaatiotutkimus odottaa vielä tekijäänsä (Rauhala 1992, Carr – Pihlanto 1996, 35).

John F. Lind (1924) kirjoittaa New York Timesissa miehestä nimeltä M.P. Follett. Vuosisadan alun Yhdysvalloissa oli yleistä, että Follettin kuviteltiin olevan mies, koska hän itse käytti aina lyhennettä M.P. Follett (Fox 1970, 20–21). Aikalaiskeskustelulle oli ominaista, ettei Follettin ajatuksia juuri tunnettu. Drucker (1995) tunnustaa, ettei ollut kuullut Follettista tämän elinaikana, vaan vasta myöhemmin. Kun Drucker (1995) ja Parker (1995) toteavat, että Follett on paljon lainattu, mutta vähiten huomioon otettu ovat he osittain oikeassa kuten sisällönanalyysi osoitti. Parker (1990, 282–290) esittää viisi perustelua siihen, miksi Follett unohtui aikalaiskeskustelussa ja myöhemminkin. Näitä perusteluita on syytä katsoa tarkemmin.

Ensiksi, Follettin ajatus työnantajien ja työntekijöiden integraatiosta oli utopiaa esiteollisella aikaudella (vrt. esim Kortteinen 1992). Toiseksi Follett oli poikkitieteellisesti orientoitunut ajattelussaan, mikä oli selvästi vierasta niin hallintotieteelle kuin yrityksen taloustieteelle, jossa etsittiin tehokkuutta palvelevia hallinnon 'sanansia'. Kolmanneksi Follett oli »liian humaani» eli toisin sanoen Folletille organisaatio ongelmiseen ei ollut tyypilliseen tapaan ratkaistavissa yksiselitteisesti. Folletille organisaation johtaminen oli monimutkaista, dynaamista ja vähemmän määritteltävissä kuin talouden tutkijat saattoivat ajatella. Neljänneksi ja viidenneksi hänen kansainvälinen näkemyksensä hallinnosta ja yritysten vastuusta ympäristön saastumisen suhteen olivat aikaansa edellä olevaa ajattelua.

Parkerin perusteluihin on helppo yhtyä, mutta olisi mm. liian helppoa todeta, että Follett unohdettiin sukupuolensa vuoksi. Druckerin (1995)

mukaan tuohon aikaan Yhdysvalloissa oli muitakin merkittäviä naishenkilöitä, joten vastaus voi olla liian yksikertainen. Toisaalta merkittäviä naisia ei silti ole ollut yhtä paljon kuin merkittäviä miehiä, joten tämä Druckerin näkemys on hieman arveluttava kuten Stivers (1996, 161) tuo esille. Ehkä Follettin määritelmä yrityksestä sosiaalisena organisaationa oli liikaa taloudellisen ihmiskäsityksen uskossa toimiville yrityshallinnon tutkijoille. Stewart (1996, 175) uskoo Follettin unohtamisen aiheutuneen siitä, että hän oli ajattelussaan liian monivivahteinen ja rikas. Folletilla ei ollut ollut yhtä ideaa, jonka ympärille hänen ajatuksensa voisivat rakentua. Stewartin mukaan muut klassikot (mm. Taylor) on helppo ymmärtää yhden idean välityksellä.

Stewart voi olla oikeassa. Follettin ajattelu rekonstruointiin silti hänen luentojaan mm. koordintiperiaatteiden ympärille. Suurimmaksi osaksi on viitattu vain Follettin luentoihin, jotka poikkeavat hänen kolmen teoksensa sisällöistä (Follett's Ghost 1997). Ehkä Follettin unohtamista vauhditti jo yksistään hänen The New State teoksessaan esittämä vaatimus työntekijöiden ja työnantajan harmoniasta: »meidän on yhdistettävä työntekijät ja pääoma». Tätä Stewart ei pohdi lainkaan. Pohtiminen olisi epäilemättä kapitalistisen yhteiskunnan kritiikkiä (vrt. HRM-ajattelu ja siihen kohdistunut kritiikki 1980-luvulla). Follettismi olisi voinut merkitä amerikkalaisen, spenceriläisen yhteiskuntafilosofian ja uudisraivaajan mentaliteetin kyseenalaistamista (vrt. Lash 1991, 341). Tämä yksistään tekee Follettista vallankumouksellisen.

Stewartin (1996, 176) tulkinta Follettin kauniin kielen tuomasta soveltamisongelmista periaatteiden muodossa on mielenkiintoinen. Useasti hallinnon tutkimuksilta odotetaan lyhyitä suosituksia paremmasta johtamisesta. Ehkä Stewartin tulkinta on silti hieman kapea, koska Follettin kielestä ei ehkä tulisikaan löytää suosituksia. Hän lähestyi organisaatiota yhteisönä, jonka ongelmien ratkaisua tärkeämpää oli ymmärtää ensin niiden syvämpi luonne. Stiversin (1996, 163) tulkinta kielestä onkin kiehtovampi. Follett unohdettiin jo aikalaiskeskustelussa siksi, että hänen feminiininen kieli oli vierasta perinteiselle sotaterminologiselle johtamisteorialle. Tulkinnan uskottavuutta vahvistaa ainakin Follettin (1919) artikkeli, jossa hän esittää ihmissuhteiden laadun olevan saavutettavissa vain luopumalla määrällistävistä kielestä.

The Prophet of Management tulkitsee Follettin ja mm. Mayon yhteyttä. Child (1995, 88) esittää, että Follett jäi Mayon saaman julkisuuden ja

Harvardin merkittävän oppituolin varjoon. Lisäksi Mayo kohdisti oppinsa suoraan johtajille. Smith (1998) tuo puolestaan esille, että kyse oli ikäänkuin 'hyvä veli' -verkosta, joka oli suosittu oikealla paikalla oikeaan aikaan olevalle Mayolle. Usein Follettin ja Mayon ajattelu yhdistetään, mutta todellisuudessa ero oli radikaali. Follett uskoi työntekijöiden ja työnantajien väliseen integraation tilanteen lain ehdoilla, Mayon uskoessa työntekijöiden olevan liian tunteellisia ymmärtämään »järkipuhetta» ja siksi konflikteja ei kyettä ratkaisemaan (Child 1969, 1995, 89, vrt. Kortteinen 1992). Childin selitys on kovin tekninen. Follettin unohtaminen voi johtua yhtäläillä siitä, että hänen ajattelunsa ei keskittynyt lainkaan ihmishuokoulukunnalle ominaisten teknisten ilmastotekijöiden testaamiseen tai yksilön hahmotamiseen ryhmädynaamiikan ehdoilla.

Yliä kiehtovamman tutkimuspolun tarjoaa ajatus siitä, että follettismi oli täysin kapitalistisen periaatteiden vastaista. Lindemanhan (1934) katsoi Follettin ajattelun lähenevän marxilaista ja hegeliläistä dialektiikkaa ja Arnorld Thurman machiavallismin ja 30-luvun Yhdysvaltojen yritysvaltaa kritisoineena hallinnon tutkijana sai ainakin Lashin (1991) mukaan osakseen saman kohdalon kuin Follett (ks. myös Waldo 1984). The Profet of Management -teoksen kirjoittajien ollessa angloamerikkalaiseen kulttuuriin sosiaalistuneita tutkijoita ei heillä ole ehkä rohkeutta tai edes taitoa nähdä miten sopimattomia Follettin ideat valtionhallintoon sovellettuna olisivat olleet. Ehkä sattumaa ei ole sekään, että julkisen ja yksityisen sektorin vastakkainasettelu Yhdysvalloissa on ollut voimakasta aina tieteenalojen eriytymistä myöten (Vogel 1996). Kritisoihan Thurman (1935) valtiota siitä, ettei se ymmärtänyt miten yksityisyrittäminen on kullattu keskiaikaisiin myytein julkishallinnon kustannuksella. Voisiko olla peräti niin, että Follett sekä valtion- että yritysvaltion pioneerina määrittä hallintoa tavalla, joka oli yritys- ja julkishallinnon oppituoleille vierasta. Kun Follett ei palvelut ajatuksillaan puhtaasti kumpaakaan »tiedeleiriä», niin seurauksena oli hänen ajattelunsa normatiivinen lukeminen kummankin erityistieteen ehdoilla. Vaikka Dahl (1959) kirjoitti jo siitä kuinka tärkeää valtionhallinnon ja yrityselämän suhteiden tutkimus on, niin vasta 90-luvulla tämä on näkynyt oppituoleissa (Vogel 1996, 3). Follettin uudelleen tutkimusta näillä olettuksilla puoltaa ainakin se, että nyt jos koskaan valtionhallinnon ja yrityselämän suhteiden tutkimus on ehkä tärkeämpää kuin koskaan aiemmin länsimainen historiassa.

### 3.5. Japanilaisen »kilpailevan» tulkinnan tulkintaa: harmonian äärellä

Japanilaiset näyttävät tulkinneen Follettin kontribuutioksi organisaatioiden ja yhteiskuntien prosessi- ja harmonian analyysin. Japanilaisuudessa ryhmätoiminta edeltää aina yksilön toimintaa, kun taas amerikkalaisessa kulttuurissa yksilö edeltää ryhmää. Japanilaisten tulkintaa ohjaa ryhmätoiminnan kriteerien täytyminen. Vaikka Follett puhui yhteisöharmoniaa, niin yksilöisten tarpeiden tyydyttäminen oli hänen ajattelussaan vähintäänkin yhtä tärkeää (Follett 1924, 28). Japanilaiset lähestyivät Follettia silti japanilaisen kulttuurin ehdoilla sikäli, että ryhmän ensisijaisuus rnärittää yksilöiden toimintaa.

Japanilaisuudessa yksilön alistaminen ryhmälle ei kuitenkaan merkitse sitä, etteikö yksilö hyötyisi ryhmästä. Päinvastoin länsimaissa tehdyt luottamustutkimusten löydökset ovat tavallaan peilikuva japanilaisen työkuulttuurin kovasta ytimestä. Japanilaisuudessa riippuvaisuus ryhmän ja yksilön välillä on rakentunut agraariyhteiskunnan muodoista aina teollistuneisiin nykyorganisaatioihin asti. Siinä nimenomaan odotus luottamuksen tärkeydestä, ihmisten samankaltaiset käyttäytymisnormit ja vastavuoroisuuden kokemukset ovat rakentaneet perustaa harmoniselle työyhteisöperustalle.

Japanilaisille ihmisten kunnioittaminen ja ryhmätoiminta on ehkä luonut amerikkalaista yksilösidonnaisuutta paremman sillan Follettin prosessi- ja harmonia-ajatteluun ymmärtämiseen. Japanissa voidaan puhua myös follettismista, koska professorit perustivat 1987 Follettin nimeä kantavan yhdistyksenkin. Follettille yksilö ei ole ollut yksilö yksinään, vaan ryhmäprosessien osana. Tässä on yhtymäkohta japanilaisen ryhmäjäsenyyden eetokseen. Enamoten (1995) mukaan Follett puhuu japanilaisesta todetessaan: »yksilön vitallinen suhde maailmaan syntyy hänen ryhmiensä kautta» (Follett 1918, 20). Toiseksi japanilaisille historia ja menneisyys on aina ollut tärkeä lähtökohta tulevalle. Amerikkalaisille edistys kulutuksen, markkinoiden ja yksilökeskeisyyden ehdoilla on ollut tärkeä käyttäytymisnormi (Lash 1991). Japanilaisille Follettiin kuvaama kokemusten kirjaaminen ja pohdiskelu on ollut lähtökohta luovuudelle. Länsimaissa on aina oltu kiinnostuneita tulevasta siten, ettei siihen tarvitsisi palata. Kolmanneksi Follettin ajatus työntekijöiden ja johtajien saattamista yhdeksi ryhmäksi yksine tavoitteineen on toteutunut japanilaisessa teollisuudessa, jossa ammattiliittojen tehtävänä yhteiskunnassa on ollut pikemminkin puolus-

taa yhtiötä muita yhtiöitä vastaan kuin suojella työntekijöitä työnantajalta: »ammattiliitot järjestävät lakotkin launastauolla» (Wolferen 1996, 33, Enamoto 1995, 240–245).

Hierarkia ei estä luovuutta japanilaisten tulkinassa. Japanilaisen organisaation ja yhteiskunnan hierarkisuus ei olekaan ollut soveltavan kekseliäisyyden este. Silloin kun mm. markkinoilla jo olevia tuotteita uudelleen kehitellään ei tarvita alkuperäistä kritisoivaa ja radikaalia luovuutta mm. yksilötasolla. Japanilaisia onkin kutsuttu teknologian nokkeliksi uudistajiksi (Bergström 1984), ja kehittyäkseen teollisuusmahdiksi japanilaisten oli lainattava jopa käsitteet länsimaista. Ei siis ole ihme, että tilastotieteilijät Deming ja Juran ovatkin oikeastaan Japanilaisen laatuajattelun isä (Mercer 1992, 90). Mutta kulttuurinen uusiutuminen ja virkamiesvaltion innovaatio edellyttää juuri nyt hierarkioiden kyseenalaistamista. Käytännössä mm. naisten valta-aseman vahvistuminen päivän politiikassa ja 'kasvojen menettämisen pelossa' ylläpidetyt talouden kulissit edellyttävät uusiutuakseen myös yksilö ja ryhmämentaaliteetin kulttuurista innovaatiota (Miyamoto 1995, Fukiko 1998). Follettin 'yhteisö on prosessi' -ajattelu voisi tarjota japanilaisille uuden lähtökohdan innovaatiolle. Japanilaisuudessa hierarkioiden dominoivuus jotain sellaista, joka ei sovi siihen kuvaa, josta Follett kirjoittaa: ryhmähengen ymmärtämisen myötä yksilö on ymmärtänyt paikkansa ryhmässä, ja näin hän ei dominoi muita eivätkä muut dominoi häntä (Follett 1924, 43).

Yksilöllisen erilaisuuden kunnioitus on Japanissa loukkaus yhteisöä kohtaan. On siis lioiteltua sanaa, että japanilaiset soveltaisivat follettismia. Japanilaisille yksittäisen ihmisen ideoiden ja kokemusten arvostaminen ei saavuta Follettiin yksilöhumanismia. Luovuus on aina mahdollista ihmisten yksilöllisen erilaisuuden kohtaamisessa, ja Folletille tämä oli elämän mielenkiintoisimpia asioita (emt. 42). Sitä paitsi jos japanilaiset olisivat tulkinneet Follettia laajemmin heidän yhtiönsä kantaisivat täyden vastuun myös ympäristön saastuttamisesta, johon Follett (1924, 103–116) aikoinaan viittasi tarkastellessaan yrittämistä sosiaalisena toimintana. Viime vuosinahan Japanilaiset yhtiöt ovat pyrkinneet mrn Koreaan alhaisen työvoimakustannusten toivossa (The Nikkei Weekly 20.10.1997, 2). Yleensä muihin Aasian maihin haetaan markkina-asemaan myös siksi, että siellä mm. lait eivät rajota yritysten saasteiden määrää. Mitsubishin johtajan mukaan japanilaiset yhtiöt eivät ole sen enempiä yrnpäristö- vastuullisempia kuin länsimaisettaan – »ympäristöä suojellaan sen verran mitä laki määrää,

jotta pärjätään kilpailussa». (Vuori 1997).

Laatupiirien alhaalta ylöspäin rakentuva johtamisajattelu on koordinoinnin eräs muoto. Folletille koettu elämä oli aina tulevaisuuden ymmärtämisen avain. Japanilaiset ovat ehkä ymmärtäneet tämän, mutta eivät yksistään Follettin vuoksi kuten voisi erheellisesti olettaa. Japanilaisuudessa yleensä kuuliaisuus niin vanhuksia kuin perinteitä kohtaan on olennaista niin hyvässä kuin pahassakin (Miyamoto 1995). Japanilaisen yhteiskunnan kriisi on viime vuosina ehkä liiaksi saanut talouskriisin leiman, mutta todellisuudessa kriisin aiheuttaneet tekijät ovat varsin selkeästi kulttuurisia – joista oltu tietoisia varsin pitkään (ks. Nomura 1997, Vuori 1997, Wolferen 1996, Ozawa 1994, Sakaiya 1993) Japanilainen laatuajattelu, jossa vanhaa muokataan paremmaksi on kunnioittanut enemmän sisältöjä ja hallinnan peruseräiteitä kuin nopeasti muuttuvia liiketaloudellisia muoti-ilmiöitä (Enamoto 1995, 242). 1990-luvulla ikääntymisestä on kuitenkin tullut japanilaisten suuryritysten ja koko yhteiskunnan koetinkivi, koska palkkakustannukset ikälisineen kasvavat yhtäaikaan talouden kasvunäkymien merkittävän heikentymisen myötä.

Vaikka Follett (1918, 117–118) ei olekaan profetta, niin ennustaa hän taidokkaasti sitä, ettei työnantajien ja työntekijöiden välisiä riitoja voida ratkaista kollektiivisin sopimusneuvotteluin tai aineellisin korvauksin ajautumatta samalla »nou-sevien odotusten kehään». Työnantajien ja työntekijöiden välisen riidan lopettamiseksi työntekijöiden ja työnantajien yhteiset intressit ja motiivit on yhdistettävä oikeudenmukaisiin standardeihin niin, että syntyy yhteinen valvonta työn luonteesta. Riitely voitoista ja palkoista ei ole ydinongelma, vaan yhteinen valta toiminnasta (Follett, 1918, 28, vrt. Child 1995). Esimerkiksi inhimillisten resurssien johtamisen suuntaus on 1980-luvulta lähtien korostanut työntekijöiden osakkeenomistajien roolin kasvavaa merkitystä. Enamoto (1995, 3) väittää, että juuri tämä Japanissa on kyetty tekemään. Mutta todellisuudessa suuret yhtiöt saivat ihmiset sitoutumaan työhön ja yhtiön satojen tuhansien jopa miljoonien markkojen erorahojen ja muiden luontaisetujen avulla. 1998 myös elinikäistä työsuhteista on jouduttu luopumaan, nykyisen työsuhteen pituuden ollessa n. 8–10 vuotta (Hiroshi 1997).

#### 4. POHDINTA

Miksi japanilaiset ovat löytäneet harmonikäsitteen, mutteivat hallinnon periaatteita? Tähän

vastaaminen vaatisi laajemman tutkimuksen. Sisällönanalyysi ja tulkintojen tulkinat viittaavat siihen, ettei Follettin ajattelussa keskeisintä olisi koordinointi tai jokin muu yksittäinen hallinnon tekniikka. Periaatteiden ja tekniikoiden korostus on ehkä perusoppikirjojen kardinaalivirhe; oppikirjojen, jotka ovat valjastettu länsimaista tehokkuutta etsivien periaatteiden traditioon. Follettin ajattelu oli luonteeltaan yhteiskuntafilosofista hallintotiedettä, jossa välineellinen voitontavoittelu ei ollut päämäärä sinänsä. Jopa postuumeista julkaisuista on näemmä unohtunut se, että Follettille koordinointi oli tärkeää siksi, että se palveli jokaisen ihmisen ja kansalaisen oikeutta olla yhteisönsä jäsenen (Follett 1949, 77–89). Länsimainen hallinnontutkija voi silti tulkita tämän tulkintarepertuaarinsa tehokkuusorientaatiosta johtuen vanhentuneeksi tekstiksi tai Follettin kovaa ydintä koordinointi- ja kontrollilistauskia ympäröiväksi retoriikaksi, jolla ei ole mitään annettavaa hallintotieteelle. Japanilainen hallinnon tutkija voi tulkita asian päinvastoin.

Tieteen kehityksen nimissä ei ole tarpeen kunnioittaa vallitsevia käsityksiä sen enempää kuin niitä kiistäviä käsityksiään. Kohtuullista on olettaa, että kiistäviä näkemyksiä on myös vakiintuneiden rinnalla. Vain näin epäily vakiintuneiden käsitysten paikkansapitävyydestä voi johtaa uusiin tutkimuspolkuihin. Jos näin ei olisi mm. postmodernit eivät saisi lukea Folletia lainkaan, koska oppikirjoissa on jo koko totuus. Tämä merkitsisi myös, ettei meidän tulisi kunnioittaa edes auktoriteettien itsensä esittämää kritiikkiä omasta työstään

Sisällönanalyysi paljasti, että usein Follettin kuvauksista puuttuu aihetta syvästi luotaava oma-peräisyys, Follettin ideoiden kehittäminen tai arvio siitä, mikä on Follett-tulkintojen paikkansapitävyys. Tuo puute myös heijastaa yleistä tietämyksen tasoa klassikoista. Yksistään kansallisten ja kansainvälisten monografiajulkaisujen vähyys osoittaa vallitsevan tietämyksen tilan Follettin tuotannosta. The Prophet of Management teoksen kirjoittajat ansioituneina tutkijoina ovat tuskin täysin väärässä: mysteeri siitä unohtuiko Follett vai ei, on vielä ratkaisematta. Ratkaisu on vaikea. Kirjallisuuden sisällönanalyysi ei tuo esille vallitsevan johtamisparadigman vastaisia näkemyksiä, ja jos vastaiset näkemykset puuttuvat, niin millä perusteella voimme todeta tutkijoiden tulkinneen kapeasti Follettia. Jos laajempi sisällönanalyysi paljastaisi, että tutkijat ovat soveltaneet laajasti alkuperäisjulkaisuja, niin merkitsisi merkitsi se, että auktoriteetit joihin olen vedonnut olisivat väärässä tai eivät tuntisi lainkaan »noita kadok-

sisissa olevien vaihtoehtotulkintojen teoksia». Joka tapauksessa oppikirjoissa tai satunnaisissa julkaisuissa esiintyvät poikkeavat tulkinat Follettin teoksista eivät ole vaikuttaneet samalla tavoin kuin japanilaiset kuvaavat niiden vaikuttaneen yhteiskuntaansa ja hallintoon aina Follettinstituteja myöten. Muutoinhan meillä olisi länsimaissa prosessijohtamista sovellettu jo ennen tehtäväjohtamisen aikakautta.

Sisällönanalyysi viittaa siihen, että länsimaiset tutkijat ovat valikoineet Follettin tuotannosta postuumeihin julkaisuihin vain tuottavuutta ensijaisesti palvelevat kriteerit. Miksi sisällönanalyysi osoitti, ettei artikkeleita vuodelta 1919 ole luettu lainkaan on tietysti kysymys, johon voi vastata kysymyksellä: miksi Elton Mayo's Freedom and Democracy (1919) teos on unohtettu julkishallinnon tutkijoiden keskuudessa? Follettin tuotanto on kuitenkin suppea ja tuo artikkeli sisältää muista julkaisuista poikkeavaa tietoa.

## 5. JOHTOPÄÄTELMÄ JA UUSIA TUTKIMUSPOLKUJA

Sisällönanalyysi osoitti, etteivät tutkijat tunne artikkeleita vuodelta 1919 ja näin tutkijoilta on voinut jäädä huomaamatta jotain poikkeuksellista. Tutkijat kuvaavat varsin usein Follettin periaatteita, mutta niidenkin yhteys nykykäytäntöön puuttuu tai on sekava. Vain muutamat julkaisut kehittävävät Follettin periaatteita, muttei mm. 'yhteisö on prosessi' -ajattelua.

Follettin ainoa perintö ei ole periaatteet. Se on ainoa perintö niille, jotka viittaavat häneen ns. potentiaalisesti tai sekundäarilähtein. Mutta on joukko tutkijoita, joille Follettin kontribuutio on erityisesti prosessuaalisuuden, yhteisöllisyyden ja poliittisen harmonian teema-alueilla. On myös tutkijoita, jotka eivät viittaa edes viittaa Follettin periaatteisiin (esim. Stivers 1992, Odegraden 1971). Näin syntyikin koko joukko uusia kysymyksiä: Miten postuumijulkaisut voisivat olla tärkeämpiä kuin alkuperäiset teokset – tähän on jo vastoin tieteentekemisen perusperiaatteita? Miksi tutkijan luennot voisivat olla hänen teoksiaan parempi lähde? Millä perusteella Follettin tuotannosta valittiin Dynamic Administration (1941) teokseen juuri ne artikkelit, jotka valittiin? Miksi tutkijat näyttävät harvoin, jos koskaan paneutuneen Follettin varsinaisiin teoksiin ja julkaisuihin? Onko yhdysvaltainen poliittinen- ja tiedejärjestelmä ideologisessa kahtiajakautumisessa johtanut Follettin unohtumiseen? Aiheuttiko tämä tulkintojen selektiivisyyden? Näyttäähän Follett

näyttää olevan niin paljon yritys- kuin julkishallinnon tieteenalarajojen »ei kenenkään maalla», ettei kumpikaan tieteenala koe häntä omakseen. Mitä kansainvälinen, systemaattinen vertailu Yhdysvaltojen ja Japanin tulkinnoista paljastaisi Follettista nykypäivän hallinnossa?

Eivät edes Follettin koordinoinnin ja kontrolloinnin periaatteetkaan ole välttämättä vielä syvällisesti aukikirjoitettu. Sisällönanalyysi osoitti nimenomaan sen, että periaatteita kuvataan varsin pinnallisesti ja Follett »ei tahdo löytää omaa paikkaansa hallintotieteen historiassa». Yksi mahdollisuus laajentaa lukeneisuutta Follettista on kirjoittaa oppikirjoja, jotka eivät tarkastele hänen periaatteitaan lainkaan, vaan keskittyvät vain hänen harmonia- ja prosessiajatteluunsa. Jos välttämme tiivistämisestä olennaista opiskelijalle aiheesta, ja jättämme teeman auki, niin myös kiinnostus alkuperäisteoksia kohtaan voi kasvaa. Tämä johtaakin olennaiseen kysymykseen: onko nykyoppikijoiissakin olennaista tiivistää asiat niin, ettei Follettin oppimisen kokemusta tai yhteisön prosessuaalisuuden teemoja tarkastella filosofioivasti lainkaan. Onko nykyoppikirjojen oltava indoktrinoivia filosofisen pohdiskelun sijasta? Ainakin yliopisto-opetuksen renessanssi vaatii tämän suuntaista uudelleen orientaation pohdiskelua.

Tutkimuspoluista ehkä houkuttelevin on se, missä Follettin elämää mm. Bostonissa uudelleen tulkittaisiin hänen julkaisemattomien julkaisujen pohjalta. Näin saataisiin ehkä avaimet ymmärtää syvemmin Follettin läpi teostensa kuljettamaa yhteiskuntien ja organisaatioiden perussanomaa prosessuaalisuudesta. Kun tähän liitettäisiin vertaileva analyysi Follettin alkujuurista Japanissa, syntyisi todennäköisesti uskottavampi vastaus siihen, miksi Follett unohdettiin – jos unohdettiin. Tähän rohkaisee erityisesti Smithin (1998) analyysi Mayosta ennen julkaisemattoman kirjeenvaihdon pohjalta. Hänen tutkimuksensa osoitti lopultakin vedenpitävästi sen, että kaikkien perusoppikirjojen kardinaalivirheenä on nimetä Mayo Hawthornetutkimusten johtajaksi. Jäämme odottamaan vedenpitävää todistusta mm. siitä, että Follettille johtaminen prosessina oli johtamisperiaatteita tärkeämpää. Periaatteita, jotka ovat aina enemmän pysyvyyttä kuin prosessia itsessään. Periaatteita, jotka Follettille olivat hänen luennoissaan enemmän dialogin lähtokohta kuin sen johtopäätös.

#### LÄHTEET:

Alvesson, M. Cultural-Ideological modes of management control: A theory and a case study of a profes-

- sional service company, in S. Deetz, *Communication Yearbook*, 16, Sage, London, 1993, 3–42.
- Barker, R.A.: How can we Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is?. *Human Relations* 1997, vol 50: 4, 343–362.
- Barnard, C. *The Functions of Executive*. Harvard University Press, Cambridge, 1938
- Bass, B.M. *Handbook of leadership: Theory, research, and applications*. The Free Press, New York, 1990.
- Bergström, M. Luovuus ja aivotointa, teoksessa Luovuuden ulottuvuudet, toim. Haavikko, R. – J. E. Ruuth, Weilin+Göös, Espoo, 1984, 159–172.
- Berwick, M.D. : Four Steps for Health care Leadership, teoksessa *Fifth Discipline Fieldbook*, ed. By P. Senge – A. Kleiner – C. Roberts – R.B. Ross – B.J. Smith. Currency Doubleday, New York, 1994, 479–484
- Bozeman, B.: Theory, »Wisdom», and the Character of Knowledge in Public Management: A Critical View of the Theory-Practice Linkage, teoksessa *Public Management The State of the Art*. Jossey-Bass, San Francisco 1993, 27–39.
- Burns, J.M. *Leadership*. Harper & Row, New York, 1978.
- Burrell, G.: Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: The contribution of Michel Foucault, teoksessa *Foucault, Management and Organization Theory*, ed. by A. Kinlay – K. Starkey., London, 1998, 14–28.
- Brown, T.J. *Ideals of Cooperation in Practice. Establishing a New Tradition of Cooperation in Inquiry, Governance, and Ethics*, <http://www.enhanced-designs.com/tcbhome/>, 1999.
- Calas, M – L. Smircich: Not ahead of her time. *Reflections on Mary Parker Follett as Prophet of Management*. *Organization* 1996 3:1, 147–151.
- Cabot, R.: *Mary Parker Follett, and Appreciation*. *Radcliffe Quarterly*, April, 1934.
- Carr, A. – P. Pihlanto: The Holistic Individual a basis for a new direction for the field of organization behaviour? *Series Discussion and Working Papers 10*, Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Turku 1996.
- Child, J.: *British management thought. A critical analysis*. George Allen and Unwin, London 1969.
- Child, J.: Follett: constructive conflict, teoksessa *Mary Parker Follett. Profet of Management. A Celebration of writings from the 1920s*. Harvard University Press, Boston 1995, 87–96
- Creed, W.E.D. – R. E. Miles: *Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls*, teoksessa *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage, London 1996, 16–38.
- Cummings L.L. – P. Bromley: *The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation*, teoksessa *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage, London 1996, 302–330.
- Cyert, R.M. – J.G. March *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1963.
- Dahl, R. *Business and Politics: A Critical Appraisal of Political Science*, »in *Social Science Research on Business: Product and Potential*. Columbia University Press, NY 1959.
- Denhardt, R. *In the Shadow of Organization*. The Regent Press Kansas, Lawrence.
- DePree, M. *Leadership Jazz*. Double Currency, New York 1993.

- Diamant, A. *The Temporal Dimension in Models of Administration and Organizations*, teoksessa *Temporal Dimensions of Development Administration*. Duke University, Durham, 1970, 90–134.
- Dixon, N: *The Organizational Learning Cycle*. McGraw-Hill, London 1994.
- Drucker, P. E: *Introduction: Mary Parker Follett: Profet of Management*, teoksessa *Mary Parker Follett. Profet of Management. A Celebration of writings from the 1920's*. Harvard University Press, Boston 1995.
- Dunsire, A.: *Administration. The Word and the Science*. J. Wiley & Sons, New York, 1973.
- Enamoto, T.: *The Individual in the Group*, teoksessa *Mary Parker Follett. Profet of Management. A Celebration of writings from the 1920's*. Harvard University Press, Boston 1995, 240–246.
- Farson, R.: *Management of Absurd. Paradoxes in leadership*. Simon & Schuster, NY 1996
- Fairholm, G.W. *Organization and Management Theory*, teoksessa *Public Sector Management* ed. by Whicker, M.L. – T.W. Aveson. Praeger, New York, 1990, 129–153.
- Ferris, F.D. *Integrating Interests to Control Conflict: A Critique of Federal Sector Labor Relations*, teoksessa *How Public Organizations Work. Learning from Experience*, ed. By C. Bellavita, Praeger, New York, 1990, 93–110.
- Follett's Ghost, *Essay on Mary Parker Follett* <http://www.enhanged.desings.com/tcbhome/ghost.htm> 1997.
- Follett, Mary Parker.: *The Speaker of the House of Representatives*. Longmans, Green, and Co.: New York, 1896.
- Follett, Mary Parker: *Community is a process*. *Philosophical Review* XXXVII, November, 1919, 576–588
- Follett, Mary Parker: *The New State. Group organization the solution of popular government*. Longmans, Green, and Co, New York 1918.
- Follett, Mary Parker: *Creative experience*. Longmans, Green, and Co, New York, 1924
- Follett, Mary Parker: *Freedom & Co-ordination. Lectures in Business Organisation* ed. by L.Urwick, Management Publications Trust, Ltd: London 1949.
- Fox, E.L. *Mary Parker Follett: the enduring Contribution*. *Public Administration Review* 1968, 28: 520–529.
- Fox E.L: *The dynamics of constructive change in the thought of Mary Parker Follett*. UMI. Michigan 1970.
- Fukiko, A. *Women at Work. Toward Equality in the Japanese Workplace*. *Look Japan* 1998, March, 4–6.
- Gawthrop, L.K.C. *Administrative Responsibility: The Systems State and our Wilsonian Legacy*, teoksessa *Public Administration and Public Policy* ed. by H.G. Frederickson – C.R. Wise, Lexington Books, Toronto 1997, 197–210.
- Giddens, A.: *Central Problems in social Theory*. Macmillian, London, 1979.
- Graham, P.: *Mary Parker Follett. Profet of Management. A Celebration of writings from the 1920's*. Harvard University Press, Boston 1995.
- Gross, B.M. *The Managing of Organizations*. The Free Press of Glencoe, New York, 1964
- Gulick, L. – L.E. Urwick: *Papers on the Science of Administration*. *Insitute of Public Administration*, New York 1937.
- Hannus, J: *Prosessiohtaminen*. Cummerus: Jkylä 1994.
- Hardwick, T. *Integrative Administration: The Contribution of Mary Parker Follett*, Ph.D. Diss. University of Southern California, 1985.
- Harmon M. – R. Mayer: *Organization Theory for Public Administration*. Little Brown, Boston 1986.
- Henry, R. *The Art of Leadership*, teoksessa *The Elements of Public Administration* ed. by F.M. Marx, Prentice-Hall, New York, 1946. 421–447.
- Hiroshi, M. *Retirees to get their just deserts*. *Look Japan* 1997, September, 13.
- Holden, M.: *Continuity and Disruption, Essays in Public Administration*, University of Pittsburg, Pittsburgh, 1996.
- Home, J.F. *Mary Parker Follett: Visionary Genius Finds Her Own Time*.
- HYPERLINK <http://www.tmn.com/auntl/mary.htm> <http://www.tmn.com/auntl/mary.htm> 1999
- Huttunen, M.: *Indoktrinaatio korkeakoulutuksessa*. *Kasvatus* 1993: 1.
- Kanter, RM: *Preface*, teoksessa *Mary Parker Follett. Profet of Management. A Celebration of writings from the 1920's*. Harvard University Press, Boston 1995.
- Kingsley, G. – J. Melkers – J. Vuori: *Embedding a Hybrid: Socal Capital and the Creation of a State Venture Capital Fund*. Paper for The National Public Management Research Conference, November, Texas 1999
- Kipnis, D. *Trust and Technology*, teoksessa *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Sage, London 1996, 39–50.
- Kortteinen, M.: *Kunnian kenttä. Hanki ja jää, Hlinna* 1992.
- Kraemer, R.M. *Dynamics of Public Bureacracy. An Introduction to Public Administration*. Winthrop, Cambridge 1977.
- Kraemer, R.M. – T.R. Tyler: *Trust in Organizations*. *Frontiers of Theory and Research*. Sage, London 1996.
- Labaree, D.L. *How to succeed in school without really learning*. Yale Univ Pre, New Haven 1997
- Lash, C. *The True and Only Heaven. Progress and Its Critics*. WW Norton, New York 1991.
- Lawrence, PR: *Epilogue, Mary Parker Follett. Profet of Management. A Celebration of writings from the 1920's*. Harvard University Press, Boston 1995, 291–296.
- Leiserson. A. *The Study of Public Administration*, teoksessa *The Elements of Public Administration* ed. by F.M.Marx, Prentice-Hall, New York, 1946, 27–50.
- Lindeman, E.C: *Mary Parker Follett. Survey Graphic* 1934: 23:2, 86–87.
- Lombard, G. – May E. *Teamwork and Balor Turnover in the Aircraft Industry*. Harvard University, Boston, 1944.
- Lyden, F.J. – G.A.Shipman – M. Kroll: *Polices, Decisions, and Organization*. Appleton, New York 1969.
- McKinney, J.B. – L.C.Howard: *Public Administration. Balancing Power and Accountability*, Praeger, Westport, 1998.
- Mercer, J.C. *Public Management in Lean Years. Operating in a Cutback Management Environment*, Quorum, Westport 1992.
- Metcalf, H.C. – L. Urwick (toim): *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harber & Row, New York 1942.
- Miyamoto M: *Straitjacket society. An Insider's Irrevent View of Bureaucratic Japan*. Kodansha, Tokyo, 1995.
- Mintzberg H.: *Some Fresh Air for Management*, teoksessa *Mary Parker Follett. Profet of Management. A*

- Celebration of writings from the 1920's. Harvard University Press, Boston 1995, 199–204.
- Morgan, G.: Images of Organization. Sage, London 1986.
- Nomura K.: The Japanese social security system: problems and prospects, teoksessa Rethinking welfare state – a challenge for the private sector. Circulo de empresos, Madrid 1997, 227–239.
- Odegrad, H.P. The Politics of Truth. Toward Reconstruction in Democracy. The University of Alabama Press, Alabama, 1971.
- Ozawa, I.: Blueprint for a new Japan. The Rethinking of a Nation. Kodansha, Tokyo 1995.
- Parker, P.: Most Quoted – Least Heeded. The Five Senses of Follett, teoksessa Mary Parker Follett. Profet of Management. A Celebration of writings from the 1920s. Harvard University Press, Boston 1995, 282–290.
- Perry, J.L. (toim.) The Handbook of Public Administration. Jossey-Bass, San Francisco, 1989.
- Peters, G.S. The Future of Governing: Four emerging models. University Press of Kansas, Kansas 1996. Politics&History. <http://www.h-net.msu.edu/~apsaph/index.htm>, 1999.
- Quandt, J.B.: From Small Town to the Great Society. The Social Thought of Progressive Intellectuals. Rutgers University Press, New Jersey, 1970.
- Rabin, J. – W.B. Hildreth – G.J. Miller: Handbook of Public Administration. Second Edition. Marcel Dekker, San Francisco, 1997.
- Rainey, H.G. Understanding and Managing Public Organizations. Jossey-Bass, San Francisco 1997
- Rauhala, L. (1992). Henkinen ihmisessä. Yliopistopaino, Helsinki, 1992.
- Roosevelt, T. Review of Books: The Speaker of the House of Representatives by M.P. Follett. American Historical Review 1896 vol 11, October, 176–179
- Rost, J.C. : Leadership for twenty-first century. Praeger, New York, 1995.
- Thayer, F.C. Transcending Hierarchy of Objectivity, teoksessa Organization Theory and the New Public Administration ed. By. C.J. Bellone, Allen & Bacon, Boston 1980, 113–139.
- Thurman, A. The Symbols of Government. Yale University Press, New Haven 1935.
- Sakaiya, T. What is Japan. Contradictions and Transformations. Kodansha, New York, 1993.
- Salminen, A. – K. Kuoppala. Julkisvalta, byrokraatia ja organisaatio. Otava, Keuruu 1995.
- Salminen, A.: Hallintotiede. Valtion Painatuskeskus, Helsinki, 1995
- Senge, Peter: The Fifth Discipline. Currency Doubleday, New York 1994.
- Simon, H.A. Administrative Behavior. Macmillian, New York 1957.
- Smith, J.H. The Enduring Legacy of Elton Mayo. Human Relations 1998, vol 51:3, 221–250.
- Shapiro A. Creativity and the Management of Creative Professionals, teoksessa The Human Side of Managing Technological Innovation, ed. By R. Katz. Oxford University Press, New York 1997, 39–46.
- Shapiro, M. Sketch Biography of Author Mary Parker Follett. [http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary\\_Parker\\_Follett/Fins-MPF-02.txt](http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-02.txt), 1999
- Sheppard, B.H. – M. Tuchinsky: Micro-OB and the Network Organization, teoksessa Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research. Sage, London 1996, 140–165.
- Spiers, M. Techniques and Public Administration: a contextual evaluation. Martin Robertson, London 1975.
- Stewart, E Parker Follett. Newham College Roll Letter. January 1935, 39–44.
- Stewart, Rosemary: Why the neglect? Organization 1996 3:i, 175–179.
- Stivers, Camilla: Mary Parker Follett and the Question of Gender. Organization 1996, 3:i, 161–174.
- Stivers, C. »A Wild Patience«: A Feminist View of Ameliorative Public Administration, teoksessa Public Management in an Interconnected World. Essays in the Minnowbrook Tradition, ed. by M. Bailey – R.T. Mayer, Greenwood Press, New York, 1992, 53–74.
- Urwick, L.: The Golden Book of Management. The Millbrook Press, London 1956.
- Urwick, L.: Introduction, teoksessa Freedom & Co-ordination. Lectures in Business Organisation, Management Publications Trust, Ltd: London 1949, xi–xvii
- Waldo, D. The Administrative State. Sec. Ed. Holmers & Meier Publishers, New York 1984.
- Watson, T.: Motivation: that's Maslow, isn't it? Management Learning 1996, vol 27: 4, 447–464.
- Vogel, D. Kindred Strangers. The Uneasy Relationship Between Politics and Business in America, Princeton University, New Jersey, 1997.
- Wolferen, van K. The Enigma of Japanese Power. Charles E. Tuttle, Tokyo 1996.
- Vuori, J.: Mitsubishi Chemicals johtajan Hiro Aikon haastattelu Tokiossa 26.11.1997.