

Humanismi hallinnollisena ja filosofisena ilmiönä

Jari Vuori

»Vain harvat kuolevaiset oivaltavat, kuinka hyödyllistä elämänonnen kannalta on, ettei tässä maailmassa punastele eikä pelkää mitään»
Erasmus Rotterdamilainen
Tyhmyyden ylistys

HUMANISM AS AN ADMINISTRATIVE AND PHILOSOPHIC PHENOMENON

The article compares philosophic humanism with administrative science. The human themes of organization theory is examined in the light of the philosophic themes of humanism. Following questions arised from the framework: Have human related concepts of organization reference to philosophic humanism? Are the human related concepts condemned to be eternally rationalized concepts in organization theory? Does man himself legitimate his anti-social and anti-human actions and clear of his conscience by using these concepts? The findings suggest that humanism has not been applied to administrative science in its broadest sense. Finally, an explanation of these ideas in terms of frames of reference and alternatives available to the studies is offered. The reform proposal is that the concept of humanism should be examined in the field of interdisciplinary research in order to discover its key challenges and dynamics.

Keywords: philosophic humanism, human organization theory, administration

MIKSI TUTKIA HUMANISMIN JA HALLINNON YHTEYTTÄ?

Tutkin tässä artikkelissa onko organisaatioteoriassa humanismia sen filosofisessa merkityksessä. Vaikka filosofian humanistisia aatevirtauksia ei ole juuri suhteutettu organisaatioteorian humanistisiin suuntauksiin, niin ne saattavat valottaa humanismin ja hallinnon suhdetta aikaisempaa laajemmasta aspektista. Esityksellisesti jännite filosofisen humanismin ja organisaatiohumanismin käsitteiden välillä on eittämättä ongelmallinen. Tässä esityksessä pyritäänkin etsimään mahdollisia 'merkitysten' leikkauskohtia filosofisen humanismin ja organisaatiohumanismin välillä. Humanismin tarkastelu painottuu hallinnon

mikrotasolle, sisäisen hallinnon kysymyksiin. Suomalaisessa hallinnon tutkimuksessa tämänkaltaisia yhteyksiä on esittänyt esimerkiksi Ahonen (1989, 3–5).

Miksi organisaatiohumanismin määrittelyminen ja tutkiminen on perusteltua? Humanitas -sana poikii erilaisia sanoja ja merkityksiä. Organisaatiohumanismi näyttäisi olevan varsin etäällä noista merkityksistä. Ensinnäkin 'human' -sisältöisten tutkimussuuntausten määrä on runsas, eikä hallintotiede ole tarjonnut selkeää kuvaa niiden yhteydestä filosofiseen humanismiin. Toiseksi ei ole tarkasteltu mitä humanismilla työhumanisointia laajemmassa kontekstissa voitaisiin ymmärtää esim. julkisissa organisaatioissa. Kolmanneksi humanismi on alistettu aina senkaltaisille 'uinuville metaforille' kuin esim. hallintokoneisto, tehokkuus, tuottavuus ja valvonta. Niiden argumentatiivinen voima on itsessään jo niin suuri, että ne ovat yksistään riittäviä perusteluja mille tahansa hallinnolliselle toiminnalle (vrt. Summa 1989, 109).

Humanismin on sanottu menettäneen merkityksensä useiden suuntausten ja niiden ristiriitaisuuden vuoksi (vrt. kristillinen vs. eksistentiaalinen humanismi) (Harva 1983). Myös organisaatioteoriaa vaivaa sama kompleksisuus ja hallinnossa itse human -käsitteen voidaan olettaa etäännyneen melko kauaksikin varsinaisesta merkityksestään. Yleinen vaikutelma on, että human -käsite on hyvin lähellä personal -käsitettä, eikä niinkään humanismin käsitettä.

FILOSOFISEN HUMANISMIN YHTEYS HALLINTOON

Hallinnon latinankielinen kantasana pitää sisälään palvelun ja hallinnan merkityksen. Herbert Simon (1979, 48) viittaa siihen, että hallinto on 'kykyä saada asiat tehdyiksi' eri ihmisryhmien –

organisaation avulla. Simon (emt.82) viittaa myös siihen, että hallinto ehkä tulee aina jäämään taiteeksi, siitä on myös lyhyempi matka humanismiin.¹ Humanismi on sen huolehtimista, että ihminen on inhimillinen eikä epäinhimillinen. Humanismi tarkoittaa jaloa käyttäytymistä, jota ihmisen on noudatettava tavoittaakseen ideaalinsa. Humanisaatio on puolestaan tapahtuma, jossa ihminen on jo tullut tietoiseksi ideaalistaan – moraaliseksi olennoksi. (Harva 1983) Mitä nämä periaatteet merkitsevät hallinnossa?

On sanottu, että itse humanismia ei voi rakentaa ilman historiallista perinnettä. Humanismin mukaan ihmisen on pyrittävä sivistymään, inhimillistymään eli pyrittävä totuuteen, olemaan yhtä luontonsa kanssa, käytettävä saavutettua tietoa, koulutusta ja teknologiaa humanistisesti. Mutta olemmeko tämän humanismin sijaan tulleet heitettyksi organisaatioihin, joissa pysyäksemme ja menestyäksemme täytämme vuosikymmenestä toiseen saman vaatimuksen: olemme sellaisia kuin meidän odotetaan olevan? Kuitenkin Harvan (1983, 20) mukaan »ihminen käyttäytyy inhimillisesti silloin, kun hän käyttäytyy olemuksensa, luontonsa mukaisesti». Myös J.J. Rousseau (1988, 5) mukaan luonto on tehnyt ihmisen hyväksi ja yhteiskunta pahaksi.

Hallintotieteessä Schwartz (1987a) on suhteuttanut Maslowin käsityksen yksilön omanarvon tunteesta Rousseauin käsityksiin. Hän esittää, että organisaatio ovat luoneet motivaatio- ja urateoriaan pohjautuen käsityksen, jonka mukaan ihminen voi tietyin tehtävien täytettyään rentoutua ja olla oma itsensä (emt.190). Ikäänkuin olisi jokin tyytyväisyyden staattinen tila, jota tavoitella ja sen saavutettuaan pysähtyä. Kuten tiedämme tämä käsitys on ristiriidassa sen käsityksen kanssa, että teot ovat välttämättömiä ihmiselle ja joutilaisuus sen sijaan luonnotonta. Senecan sanoin sanottuna me emme halua asioita niiden itsensä vuoksi, vaan tullaksemme niiden avulla onnellisiksi.

Humanismin näkökulmasta kukaan ei uskalla enää sanoa rakastavansa työtä, lähimmäistä ja itseään – sanalla sanoen elämää. Dahl ja Lindblom (1953, 252) totesivat, että organisaatioissa ilo, rakkaus, ystävyys, sääli ja tunteet tulee ehdottomasti pitää aisoissa – elleivät ne sitten satu edistämään organisaation tavoitteita». Tämä aiheuttaa helposti sen, että jokaisesta organisaatiosta tulee vasara ja jokaisesta sen ongelmasta naula (Morgan 1989, 14). Onko kyse siis siitä, että humanismin toteutuminen hallinnossa edellyttää välttämättä niiden käsitteiden esiin syökyä, jotka rationaalisuus kaiken hallinnollisen toi-

minnan ehtona on tyystin jättänyt varjoonsa: ystävällisyyden, hyveellisyyden jne. Rationaalisuus nimenomaan kaiken tapahtuneen legitimoivana symbolina, ei toimintana.

Kun Luukkaan (6:31) viestin lähimmäisen rakastamisesta voi väittää kietoutuvan itsekkyyteen, niin Kantin kategoriseen imperatiiviin mukaan hyveellinen ihminen ei ole hyveellinen syystä, että toivoisi toisten tekevän hänelle samoin (vrt. Saarinen 1989, 249). Ihminen toimii hyveellisesti sen vuoksi, että se on itsessään arvokasta. Ahosen (1989, 4–5) käsityksiä mukaillen subjekti on tavallaan koko ajan toimintansa ehtojen haltija ja tuntija matkalla korkeimpaan hyvään. Inhimillinen ihminen ei hanki tietoa vain päämääriin pääsemiseksi, vaan miettii myös päämääriä. Ihminen ei pidä siis tehdä myöskään työtä vain sen päämäärien vuoksi, vaan miettiä miksi tekee työtä sen itsensä vuoksi. Täten edellä esitetty Senecan käsitys joutuu ristiriitaan Aristoteleen käsityksen kanssa. Aristoteleen näet voisi katsoa osuneen oikeaan sanoessaan: »lopulta sanomme yksinkertaisesti täydelliseksi sitä, joka aina valitsee sen itsensä vuoksi eikä koskaan minkään muun vuoksi» (Aristoteles 1989, 11).

Onko hallinnon toteuttaja ja toimija sitten tekonsa humanistinen haltija? Kun humanistinen tiedonfilosofia torjuu jyrkästi kaiken luonnon hallintaan ja hyötyyn liittyvät tekijät, niin voiko organisaatio olla humanistinen laisinkaan? Ihminen on kaiken mitta – ihminen on päämäärä sinänsä humanismissa. Humanismia on huolehtia että ihminen on inhimillinen eikä epäinhimillinen (Harva 1983, 18). Organisaatiohumanismia on harvoin tarkasteltu filosofian humanismille antamien määreiden valossa. Hallinnon tutkijat ovat toki olleet tietoisia teollisen ja hallinnon kehityksen esim. yksilön merkitykselle aiheuttamista ongelmista (ks. esim. Follett 1949, 35; Berger 1964, 211–215; Sievers 1986, 335–351) Voisi olettaa ettei tarkastelua ole tehty siitä syystä, että se ei palvele rationalismin tuottamia selkeitä roolimalleja organisaatioissa. Tähän suuntaan etenee analyysissään Aktouf (1992). Hän korostaa yritysorganisaation humanismin tapahtuvan ihmisen tunteita, vapaata tahtoa, merkitystä korostavan toiminnan avulla. Tällöin ihmisellä on mahdollisuus tavoittaa oma humanisuutensa ja tulla todelliseksi resurssiksi omana itsenään organisaatiossa. Kuinka paljon organisaatioteoriat korostavat tätä vaatimusta 'omana itsenä olemista'?

Inhimillinen toiminta siis sisältää ajatuksen siitä, että ihminen ottaa todellisuuden sellaisena kuin se on ennenkuin ryhtyy mihinkään. Jos ihminen tietää mikä on hyvää ja oikeata, hänen on

kerrottava se muille ja pyrittävä elämään totuutensa mukaisesti. Ihmisen on siis hallinnollisesti kyettävä hallitsemaan itsensä tavalla, että hän pyrkii oikeaan, hyvään ja totuuteen tilanteessa kuin tilanteessa. Filosofisen humanismin alla kulkee monia suuntauksia, jotka näkevät tuon pyrkimyksen hyvään eri tavoin. Tarkastelen seuraavaksi joitakin niistä pääosin Harvan (1983) pohjalta.

Klassiseen humanismiin sisältyy ajatus ihmisen henkisestä kasvusta halki elämän. Niin ikään sivistynein ihminen toimii siten kuin olisi itselleen lakina. Ihminen on inhimillinen silloin kun hän on oman olemuksensa kanssa yhtä (Harva 1983, 104). Klassisessa humanismissa vapaa-ajan merkitys korostuu työtä tärkeämpänä. Työtä tehdään, jotta voitaisiin huvitella; huvituksia, jotta voitaisiin työskennellä. *Naturalistinen* humanismin mukaan ihminen on alistettu luonnon lakien valtaan ja on osa luontoa. Tämä evoluutio-opin kaltaisen näkemys sisältää myös humanismin vastaisia näkemyksiä esim. sosiaalidarwinismin. *Kristillinen* humanismi on ehkä voimakkaimmin vaikuttanut länsimaiseen organisaatioteoriaan. Ajatus siitä, että vain työ voi olla kaiken hyvän alku on eräs keskeinen elementti. 'Otsasi hiessä sinun pitää leipäsi ansaitseman' on eräs protestanttisen etiikan kapitalismille jakama perintö. Kirkko on tosin yhteiskunnallisena instituutioon jakanut perintönä organisaatio- ja hallintoteorialle myös humanismia toisinaan rajoittavan hierarkia käsitteen. Tutkijat ovat esittäneet myös, että työorganisaatio itsessään on tullut kirkon korvikkeeksi palvonnan kohteena (ks. Bowles 1989, 405–421) *Uushumanistien* humanismia on Wileniuksen (1982, 164) mukaan »ihmisen itsenäisen ajattelun ja toiminnan puolustaminen jähmettyneitä ajatus- ja toimintajärjestelmiä vastaan, jotka nojaavat ulkonaiseen valtaan».

Humanismin kanta voidaan tiivistää sanoihin: »vallan ainoaksi legitimaatioperiaatteeksi kelpaa ihmisen hyvä» (ks. Wilenius 1982, 177) Hallinto voidaan määritellä tällöin kyvyksi saada yksilöt tekemään tehtävänsä mahdollisimman hyvin tietyin inhimillisin periaatteiden ja toimintatavoin. Tätä yksilöllistä ajatusta hallinnon humanismista on peilattava G.H. von Wrightin tapaan määritellä humanismi: »vain järjestyneessä, normien ja lakien säätelemässä yhteiskunnassa voi ihmisen hyvä toteutua.» (emt.) Jos normit määrittävät ihmisten toimintaa, niin voivatko ihmiset aina toteuttaa inhimillisyytensä. Itsensä hallittavuuden idea on kaunis ajatus erityisesti hallinnon työntekijälle, mutta sen liian ankarasta noudattamisesta seuraa ihmisen vuorovaikutuksen

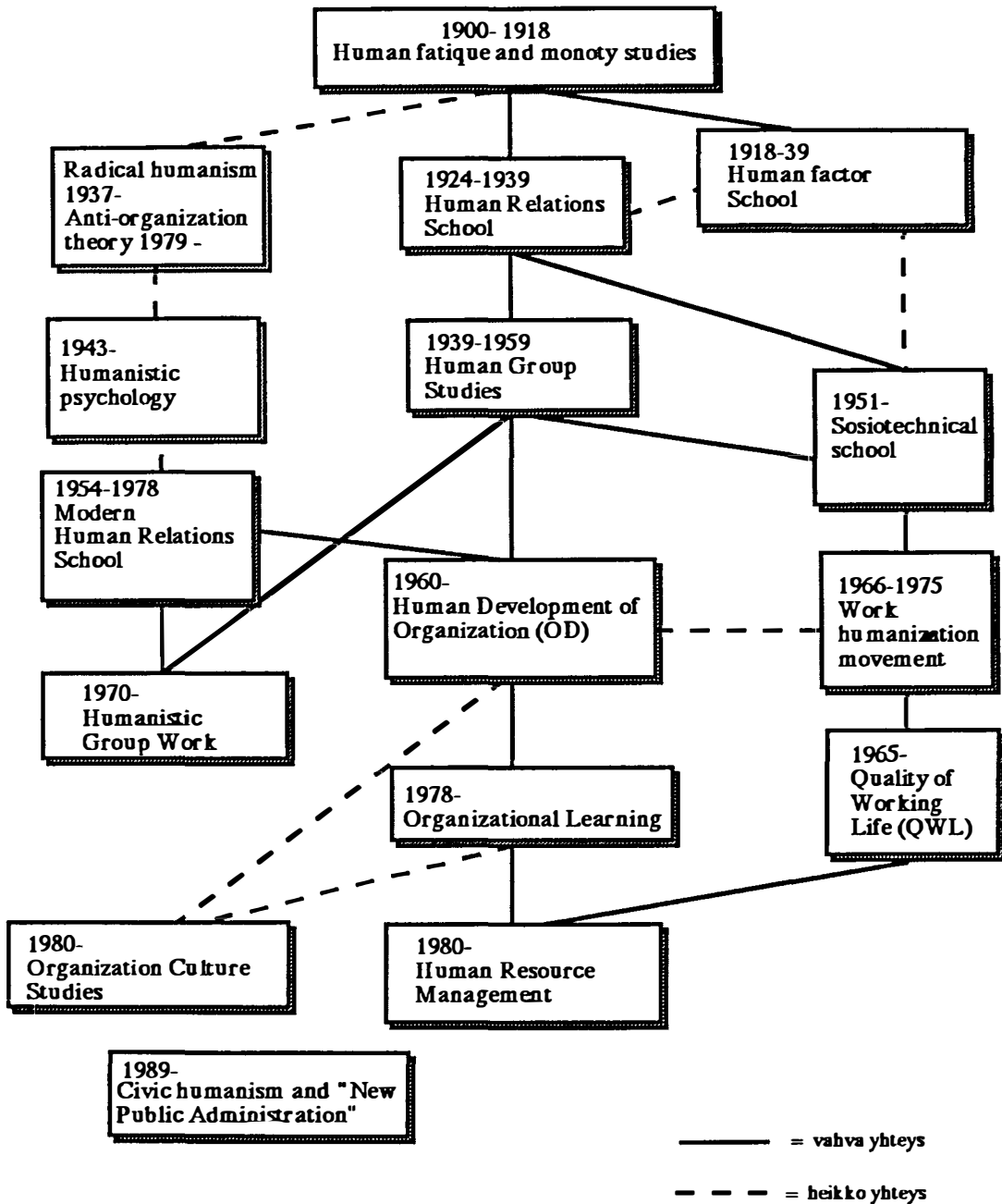
vireyden ja ilmeikkyyden eli humanismin taantuma². Wright (emt.) päätyykin siihen, että uudet hallitsijat ja vallankäyttäjät ei näe itsessään epäinhimillisyyttä. Humanismia suosiva asenne joudukin tällöin ristiriitaan vallan patologian kanssa. Tässä on nähtävissä myös yhteys Kantin kategorisen imperatiiviin, toimi kaikissa tilanteissa niin että, toimintasi voisi tulla yleiseksi säännöksi, jonka mukaista toimintaa oikeana silloinkin, kun se kohdistuu itseesi.

'HUMAN' ORGANISAATIOTEORIoidEN HISTORIASTA

Eri tieteiden piirissä syntyneiden, mutta keskeisesti organisaatio- ja hallintoteoriaan vaikuttaneiden suuntauksien on eritelty kuviossa 1. 'Autenttisen' kokonaiskuvan hahmottamiseksi kuviossa pitäydään englanninkielisiin versioihin. Useat suuntauksien ovat keskenään päällekkäisiä ja niiden yhteydet eivät ole tyhjentävästi perusteltavissa. Lisäksi eri tieteet ovat tarkastelleet niitä eri näkökulmista. Tässä luodaan lähinnä retrospektiivinen kuva vuosisadan aikana tapahtuneesta kehityksestä.³

1910-luvulla taylorismin advokaatit psykologit F. Gilbrecht ja H. Münsterberg etsivät menetelmiä henkilöstön voimavarojen hyväksikäyttöä varten ja olosuhteita työntekijöiden tehokkuuden maksimoimiseksi. Human eli suinkaan tarkoittanut tieteilisessä liikkeenjohdossa inhimillistä, vaan se implikoi vahvasti manipulatiivista ihmiskäsitystä.⁴ Tätä suuntaa jatkoi 1920-luvulla englantilaisten ns. human factor eli inhimillinen tekijä -koulukunta. Se tarkasteli taukojärjestelmien, väsymisen, monotonisen työn tuottavuudelle aiheuttamia ongelmia ja ennakoitiin 1960-luvulla uuden inhimillisten suhteiden koulukunnan (modern human relations school) tutkijoista esittämiä teorioita työn laajentamisesta. (ks. esim. Herzberg 1973; Rose 1975; Alvesson 1982; Julkunen 1987)

Human Relations eli ihmishuhteiden koulukunnan⁵ avaintehtävänä oli a) keskittyä inhimillisiin suhteisiin taloudellisten ja teknisten tekijöiden sijasta, b) motivoida henkilöstöä ryhmätyöhön, c) etsiä sekä yksilön että organisaation tarpeiden samanaikaista täytymistä ja d) edistää tuottavuutta mahdollisimman pienillä resursseilla (Davis 1967, 5–6). Tämä suuntaus muodostui perusteellisesta kriitikistään huolimatta (ks. Carey 1953, 403–416; Argyris 1957; Kaplan –Tausky 1977; 171–180) normatiiviseksi myyiksi, josta tuli Argyriksen (1957, 139) sanoin sanottuna muotihulluus (fad)⁶. Esim. Hawthorne -tutkimuksiin



Kuvio 1. Hallinto- ja organisaatioteorian 'human'-sisältöisiä suuntauksia ja niiden välisiä yhteyksiä.

pätee se usein kirjallisuudessa esitetty käsitys, että tutkimuksia on enemmän siteerattu kuin luettu. Elton Mayon osuutta tutkimuksissa on myös liioiteltu.⁷

1930-luvulla Frankfurtin koulukunnan, kriittisen teorian sekä eksistentiaalismin ympärille kehkey-

tyi radikaalihumanismi. Burrell – Morgan (1979) kehittivät tähän teoreettiseen taustaan kiinnittyen antiorganisaatioteorian. Tämä suuntaus oli vaikeasti ymmärrettävissä hallintoteorian funktionalistisista luonteesta johtuen. Sitä paitsi sen esittämät käsitykset ovat ilmaan jääneitä abstrak-

tioita, joiden konkreettinen toteuttaminen saa vastaansa usein modernisoituneen yhteiskunnan sekä teolliset että sosiaaliset rakenteet monenlaisine ongelmineen. Nytemmin sen avulla on kuitenkin etsitty vastauksia humanismin ja hallinnon leikkauspistettä (ks. Alvesson 1982; Aktouf 1992). Pienten organisaatioiden ja inhimillisen luovuuden lisääminen ja suurteollisuuden vähentäminen ovat sen ydinsanomia.

Ihmishuokoulukunnan ajatuksia jalosti sekä sosiaalipsykologian interaktionistinen että ryhmädynaaminen koulukunta. Interaktionisteista G.C. Homansilla on selkeä yhteys Mayon ajatteluun. Hän tutki pienryhmiä (human group) Mayon oletuksista käsin. Ryhmädynamiikan keskeisin edustaja oli tutkija Kurt Lewin. Hän teki yhdessä R. Lipptin ja R. Whiten kanssa ryhmäilmastoja ja 'laissez faire' -johtajuutta koskevia tutkimuksiaan. Schellenberg (1988, 73) osuu oikeaan todetessaan, että Lewin ehdotti jatkuvasti erilaisia tapoja, joilla voitaisiin luoda siltaa sosiaalitieteiden ja hallintokäytännön välille. Tämä tapahtuikin, sillä National Training Laboratory 1947 ja vähän myöhemmin Tavistock Instituutti synnyttivät sittemmin laajemmin tunnetuksi tulleen organisaation kehittämisen koulukunnan (OD). Sen avulla inhimillisten voimavarojen uskottiin tulevan paremmin organisaation käyttöön ja inhimillisen vuorovaikutuksen ongelmat ratkaisiksi. Eräät tutkijat ovat korostaneet human -käsitetä humanismiin liittyvänä käsitteenä (Bennis 1966), kun taas toiset ovat olleet vahvasti sitä mieltä, että OD on filosofia, josta ei tule puhua humanismina tai tekniikkana (Schein 1989).⁸

1980-luvulla organisaatiokulttuuritutkimuksen funktionalistinen, kliininen suuntaus jatkoi organisaatiokehittämisen perinnettä keskeisimpänä vaikuttajana E.H. Schein (1986). Tosin merkittäväksi muodostuivat myös muut suuntaukset, jotka ponnistavat kansatieteellisemmistä ja kielitieteellisimmistä lähtökohdista: antropologian, etnografian ja strukturalismin ja semiotiikan alueilta. (ks. Smircich 1983; Jones yms. 1989; Van Maanen 1988).

Humanistisen psykologia korostaa itsensä toteuttamista, luovuutta, henkistä kasvua, merkityksen ongelmaa ihmisen elämässä (Rauhala 1990, 50). Sen ajatukset nousevat osin eksistentiaalisista ja fenomenologiasta ja yhtyvät löyhästi radikaalihumanismin ajatuksiin (vrt. esim. Fromm 1972). Harvan (1983) mukaan esim. sen julistamaa itsensä toteuttamisesta ei voi kuitenkaan tulkita humanismiksi, koska siinä voidaan valita epäinhimillinen inhimillisen sijasta (vrt. esim. kaikki keinot sallittu urakehityksessä). 1950-luvulla

suuntauksen piiristä levisi organisaatioteoriaan A. Maslowin tarvehierarkia. Tämä hierarkia on tyyppiesimerkki tieteen uskonomaisuudesta. Hallintotieteellisesti Maslowin ajattelu kiteytyi McGregorin X- ja Y-teoriassa. Maslow oli kuitenkin varsin huolissaan siitä, että hänen neurootikoista tekemiä havaintoja sovellettiin käytäntöön esim. McGregorin X- ja Y-teorian kautta. (Maslow 1965, 55–56). Myös useat muut tutkijat ovat tähdentäneet, ettei tarvehierarkiaa oltu edes testattavaksi tarkoitettu; testattu teoria ei ollut enää Maslowin teorian testausta. Lisäksi teoriaa on perustellusti pidetty myös 'kehäpäätelyinä'. (ks. Schwartz 1983, 934; Vuorinen 1990, 54) Tässäkin mielessä kaikki oppikirjat, jotka eivät kyseenalaista teorian kestävyttä johtavat harhaan. Teorian verifiointin sijasta sitä on vain korjattu. Itse sen ontologisia peruskysymyksiä eivät näytä kumoavan edes ristiriitaiset havainnot. Istuuko siis Maslowin teoria paradigmatyhtä tiukasti kuin aikoinaan kartesiolainen fysiikka – ja viekö senkin kumoutuminen yli 100 vuotta? (vrt. Niiniluoto 1983, 196–197)

Modern human relations⁹ eli uusi ihmishuokoulukunta (esim. C. Argyris, D. McGregor, F. Herzberg), jota on kutsuttu myös humanistiseksi organisaatioteoriaksi keskittyikin juuri maslowilaisen ajattelun pohjalta korostamaan sisäisen motivaation, itsensä toteuttamisen merkitystä taloudellisen tehokkuuden osatekijänä. Huolimatta suuntauksen normatiivisuudesta, on se silti vaikuttanut voimakkaasti esim. organisaatiopsykologian ja motivaatioteorioiden sisältöön (ks. Blacker – Brown 1978; Alvesson 1982). Ongelmana on erityisesti tapa, jolla se asiat esittää. Organisaatiohumanistien väite siitä, että tyytyväisyys lisää suoritusta istuu myytin tavoin organisaatioissa, vaikka useat tutkimukset ovat esittäneet sen virheelliseksi (ks. esim. Gibson yms. 1973; Locke 1976; Alvesson 1987). Tutkimusten lähtöolettamuksina kun on vahvasti ajatus siitä, että näiden tekijöiden soveltaminen vie organisaation kohti inhimillisesti rikkaampaa elämää. Tähän liittyneet tutkijat ovat lisäksi useaan otteeseen kritisoineet miten motivaatio on nähty täysin mekaanisena kysymyksenasetteluna länsimaisessa kulttuurissa (ks. esim. McGregor 1966, 208; Sievers 1986, 335–351; Shamir 1991, 405)

1970-luvulla syntyi organisaatio-oppimisen suuntaus (Organizational learning). Se on vaikuttanut aikuiskoulutuksen erilaisten sovellusten kehittelyyn ja korostanut ihmisen halki elämän tapahtuvaa oppimista. Aikuiskoulutuksen andragogisessa mallissa on tähdennetty inhimillisyy-

den kunnioitusta, avoimuutta ja aitoutta, keskinäistä luottamusta, avunantoa ja yhteistyötä suosivan ilmapiirin merkitystä. (Argyris – Schön 1978; Sarala 1988)

Inhimillisuus yhdistettiin organisaatioiden teknologisiin ulottuvuuksiin sosioteknisen koulukunnan ajatuksissa. Koulukunta pyrki yhdistämään inhimilliset, teknisen järjestelmän ja lisäämään työntekijöiden itseohjautuvuutta pienryhmien merkitystä korostamalla. Laatupiirit (quality circles) ovat modernein esimerkki tämänkaltaisesta itseohjautuvuudesta. Todellisuudessa itseohjautuvuus on jäänyt monasti oletettua vähäisemmäksi ja soveltamistulokset ovat olleet varsin ristiriitaisia. Johtuuko se huonosta soveltamisesta vai sekä alaisten että esimiesten kyvyttömyydestä irtautua perinteistä hierarkista ajattelua suosivasta asenteesta, tulisi tutkia tarkemmin. (Zimbalist 1975; Aktouf 1992)

Työelämänlaadun kehittäminen (QWL) oli seurausta 1960-luvun lakkoliikehdintää seuranneesta humanisointiaallosta. Sen tarkoituksena oli inhimillistää ja demokratisoida työelämää.¹⁰ Myöhemmin 1980-luvulla se tuli osaksi laajempaa kokonaisuutta eli inhimillisten resurssien johtamista (Human Resource Management) HRM korostaa ihmistä inhimillisenä voimavarana ja pääomana (human capital). Myers (1986) tuo kuitenkin varsin selvästi esille sen, että vaikka HRM pitää sisällään työ laajentamisen, rikastamisen ja työsuojelun teemat, ne ovat puhtaasti humanismista irrotettuja hallinnollisia käsitteitä. Storey (1991, 8) sen sijaan jakaa suuntaukseen kahteen lohkoon: 'pehmeään ja kovaan HRM:ään. Pehmeä sisältää ajatuksen ihmisten motivoinnista ja työelämän kehittämisestä kun taas 'kova' korostaa liikkeenjohdon kvantitatiivisia, laskennallista ja mahdollisimman rationaalista yritysstrategiaa.

Vaikka HRM ajattelua on sovellettu myös julkisiin organisaatioihin (ks. esim. McGregor 1988), niin julkishallinnon teoriaperinteessä 'human'-ajattelu ei ole mikroteoreettisuudestaan johtuen ollut keskeisellä sijalla. Siitäkin huolimatta, että valta, normit ja byrokratia ovat eittämättä dehumanisoineet myös julkisten organisaatioiden toimintaa ainakin kielteisen ryhmäajattelun tasolla (ks. Diamond 1985; Morgan 1986). Edellä esitetyistä suuntauksista poikkeavaa humanismia on käytetty varsin vähän englanninkielisissäkin julkishallinnon teoksissa ja artikkeleissa (ks. Harmon – Mayer 1986, 225). Eräs poikkeus on kuitenkin David K. Hart (1989) Minnowbrook II:n yhteydessä esittämättä julkisen palvelun ja kansalaishumanismin (civic humanism) tarkastelu. Hartin ydinsanoma on siinä, että Yhdysvaltojen

perustuslain syntyajoista lähtien hallituksen olisi tullut edistää kansalaisten osallistuvuuden mahdollistumista, niin että inhimillinen henki kasvaa huippuunsa kun se löytää yhteytensä yhteiseen hyvään (common wealth).¹¹ Tässä suuntauksessa virkamiehellä on mahdollisuus toteuttaa kategorista imperatiiviva ja pyrkiä pyyteettömästi toteuttamaan sitä minkä kokee moraalisesti oikein kaikkien kohdalla. Eri asia on voiko hän tehdä tämän? Kaikki näyttää ajan myötä institutionalisoituvan säännönmukaisuudeksi. Yksittäisen ihmisen vastuksesta huolimatta kulttuuri ohjaa ihmistä luoden irresponsivisuutta, joustamattomuutta ja ajan myötä myös moraalisten periaatteidenkin konformiteettia – niiden siirtymistä itse tavoitteiksi (vrt. Scott 1981, 293–319). Miksi olisi oletettavaa, ettei sama staattisuus löisi leimaansa myös kategoriseen imperatiivin sovelluksiin.

Humanistic Group Work eli inhimillisen ryhmätyön suuntaus on kooste sosiaalisen instituutioteorian, sosiaali- ja humanistisen psykologian ajatuksista. Se on ryhmämenetelmä, joka on erityisesti tarkoitettu sosiaalityöntekijöille ja sairaanhoitajille kodittomien, AIDS -potilaiden ja psyykkisesti sairaiden kuntouttamista varten. Keskeisenä tavoitteena on saada potilaat kantamaan vastuunsa itsestään ja lähimmäisistään sekä kehittämään itseluottamusta (Glassman – Kates 1990).

Usein myös sosiaali- ja terveyshuollon palveluista käytetään Human Service -käsitettä.

ARVIOINTIA: HUMANISMI HALLINNOSSA

Kaikista edellä esitetyistä olevista hallinnon suuntauksista jää väistämättä vaikutelma, että ihmiset esineellistetään joksikin organisaatiosta irrallaan oleviksi objekteiksi, joiden tietty kohtelu antaa paremman tuotoksen. Kyse ei siis näytä olevan siitä, että ihmistä lähestyttäisiin sellaisena kuin hän on, vaan ihminen halutaan erinäisten listausten avulla idealisoida inhimilliseksi 'sosiaalis-tekniseksi' pääomaksi. Julkishallinnon tutkijat McSwain ja White (1989) esittävät, että tämänkaltaisen tekniikoiden ylistäminen inhimillisen täyttymyksen takaaajina voi itse asiassa johdattaa organisaation henkilöstön erityisten ongelmien eteen esim. megalomanian. Miksi? Koska esim. inhimillisyyttä opettavat kurssit tarjoavat ihmiselle mahdollisuuden välttyä kiusallisten asioiden esille nostamiselta eli todelliselta henkiseltä kasvulta.¹² Niiden voidaan sanoa tarjoavan inhimillisyyttä kulutusyhdykkeenä, jonka ostettuaan ihminen voi olettaa olevansa jotain inhimillisem-

pää – suurempaa. Usein todellinen kehittyminen työsuhteissa seuraa ihmisen kyvystä lähestyä toista ihmistä ihmisenä – omana itsenään. Itsetpetos tässä suhteessa johtaa hallinnonkin kanalta yksilötasolla harmilliseen noidankehään.

Organisaation oppimisen suuntaus, aikuiskoulutus ja erilaiset henkilöstön kehittämismenetelmät tavallaan kantavat klassisen humanismin ideologiaa organisaatioissa. Klassisen humanismin ajatuksia kiteyttävänä esim. aikuiskoulutus on organisaatioteorioista ehkä lähimpänä humanismin perimmäistä merkitystä. Ongelmaton sekään ei ole. Esim. jos sapattivapaalle asetetaan koulutuksellisia tai muita ehtoja, niin sapattivapaa ei kyllä enää välttämättä kunnioita kunkin ihmisen oikeutta olla inhimillinen olento erilaisine tarpeineen. Esim. Humanistic Group Work suuntaus voi siis toteuttaa hyvinkin humanismia asiakkaitaan kohtaan, mutta organisaation sisäinen todellisuus voi olla hyvinkin epäinhimillinen. Tämä on tullut esille hoitoalan ammatteja koskevissa tutkimuksissa (ks. esim. Mawardi 1979; Pöyhönen 1987; Vartiovaara 1987; Strid yms. 1988)

Näin ollen jonkin hallinnon mikroteorian suuntauksen kutsuminen humanismiksi yksin sen alkusanan perusteella on hyvin arveluttavaa. Esimerkiksi nykyään paljon viljelty käsite human capital eli inhimillinen pääoma voi joidenkin mielestä sisältää ajatuksen siitä, että jonkun ihmisen ajattelun, tiedon ja kykyjen omistaminen olisi sallittua. Näin ollen inhimillisen pääoman tulkitseminen humanismiksi olisi vähintäänkin arveluttavaa ja ainakin se todistaminen vaatisi tuekseen koko joukon hyviä argumentteja. Samoin HRM:n keskeiset teemat sinällään sisällä mitään humanistista vivahdetta. Inhimillisten resurssien johtamisesta puhutaan vain siitä syystä, että ne ovat välttämätön etu tuottavuuden saavuttamiseksi. Työsuojelulla, työtyytyväisyydellä ja työrikastamisella pyritään vähentämään henkilöstön sabotaaseja ja varkauksia. Tässä mielessä inhimillisten resurssien johtaminen voidaan nähdä inhimillisyyteen opettava, mutta yhteys on kovin löyhä. Näillä tekniikoilahan tavoitellaan kuitenkin välillisesti taloudellista voittoa organisaatiolle. Erityisesti johtaminen tässä mielessä tarkoittaa taitojen, kykyjen ja lahjojen vaalimista voiton tuottamiseksi. Ne eivät ole arvoja sinänsä, joita toteutettaisiin kategorisen imperatiivin mukaisesti.

Klassisen humanismin ajatus vapaa-ajan luonteesta on länsimaissa toteutunut varsin hyvin. Itseasiassa siitä on tullut ongelma, koska ihmiset ovat vaatineet yhä enemmän korvausta työstään vapaa-ajan hyväksi. Tähän suuntaukseen

kytkettyvät myös ajatukset 'reilu korvaus reilusta työstä', eläkkeet ja sapattivapaat. Naturalistinen humanismi tosin nousee esiin ympäristöhallinnon kehityksen myötä. Ushumanistien humanismin osalta on sen sijaan nähtävissä yhteys organisaation kehittämisen koulukunnan piirissä ilmenneisiin ajatuksiin itseään toteuttavista ja päätöksentekoon osallistuvasta ihmisestä. Toisaalta radikaalihumanistisessa antiorganisaatioteoriassa kaiken toiminnan lähtöpisteinä tulee olla inhimillinen luovuus ja vaihtoehtoisen teknologian luominen sitä varten. Vaihtoehtoinen teknologia korostaa manipulatiivista ja luontoa riistävistä menetelmistä luopumista – pienimuotoista, yhteistoiminnallista ja ei-urbanisoitunutta tuotantoa suurteollisuuden ja tehtaiden sijaan. Teknologia nähdään kielteisenä ja organisaation tuottavuuden maksimoinnin sijasta tulisi keskittyä inhimillisen luovuuden maksimointiin (Burrell – Morgan 1979, 321–323). Virtanen (1987) esitteli tämänkaltaisia käsityksiä Suomalaisten yritysten osalta. Käytännössä pidemmälle nämä ajatukset ovat ehkä viety analyttisen trilogian suuntauksessa. Suuntaus esittäytyy organisaatiototalismin ja kapitalismin patologisista ilmiöistä vapauttavaksi vaihtoehdoksi. Se pyrkii ylittämään työntekijä ja työnantaja, omistaja ja työntekijä dualismin kietomalla palkan täysin tehdyn työn määrään ja kytkemällä yrityksen henkilöstön ihmishuonon ongelmia 'tiedostamisohjelmaan'. Tähän liittyy myös työn tuleminen arvoksi, jossa se lähenee kristillisen humanismin sille antamaan merkitystä. Tällä tavalla toimivia yrityksiä toimii jo Suomessaakin ja julkishallinnon alueellakin on käyty runsasta keskustelua pienimuotoisen yrityksen mahdollisuuksista. Suuntauksen pienten työntekijäyritysten perustamista tukeva näkemys on sinänsä toimiva, mutta ongelmaksi nousee suuntauksen normatiivinen ja osin itsekritiikitön sävytyneisyys. (ks. Keppe 1989; Simula 1990, 222–229)

Hallinnon ja talouden kasvuideologiassa luonto on ihmisen vapaassa käytössä olevaa materiaa, mutta humanismi ei ole koskaan hyväksynyt tätä kantaa. Jos hallinto ja humanismi ovat ristiriidassa keskenään on olemassa vaara, että humanismi on vain ideologiaa, jonka varjolla voi vaatia yhä enemmän tehokkuutta. Hallintotiede ei ole kyennyt kyseenalaistamaan tuottavuutta ja tehokkuutta juuri lainkaan humanismin edellyttämällä tavalla. Päinvastoin se on vaan ottanut käsitteet itsestäänselvyyksinä ikäänkuin länsimainen tuottavuus voisi olla lineaarisen tehokkaasti kohti taivasta kohoava vektori. Tuottavuus, tehokkuus ovat niin voimakkaita ja itsestäänselviä ar-

gumentteina ettei niitä voida kyseenalaistaa. Eivätkä edes organisaatioteorian uudet suuntaukset ole päässeet irtautumaan niistä. Argumenttien itsestäänselvyys voi päinvastoin tuottaa 'omaa elämäänsä' eläviä suunnitelmia, joilla ei ole mitään kosketuspintaa todellisuuteen. Näiden argumenttien arviointi tuntuu yksilöstä kuitenkin lapselliselta ja häpeälliseltä, joten ne jäävät jatkamaan omaa elämäänsä artikuloinnin implisiittisyydestä johtuen (ks Ahonen 1984, 195; Summa 1989).¹³

Kriittisesti arvioiden organisaatioteorian human-suuntaukset ovat toistaneet samaa sanomaa hieman eri sanoin vuodesta toiseen. Human-sanasta on tullut ikäänkuin symboli, jolla ihmiset pyrkivät edelleenkin luomaan työyhteisölle ja työilleen inhimillistä merkitystä. Puhumme inhimillisistä pääomasta, emme ihmisen ainutlaatuisuuden merkityksestä työssä. Pääoma tässä sisältää implisiittisen viittauksen taloudelliseen etuun, joka ihmisen kykyjä hyödyntäen on saavutettavissa. Tässä mielessä humanismi on vain taloudellisen tuottavuuden instrumentti. Vielä vaikeammaksi tilanne muuttuu kun henkilö havaitsee, että valta joka häneen kohdistuu on eniten hänen itsensä käyttämää.

Inhimillisestä pääomasta on puhuttava, jotta ihmiset osaisivat ajatella – olla ihmisiä jälleen. Olisiko peräti niin, että kaikki organisaatiot pyrkivät täyttämään humanismin jättämän tyhjiön esim. uusia merkityksiä jakavilla johtamismalleillaan. Ajatellaanpa, että tilanne-, tavoite-, tulos-, ja resurssijohtamisen jälkeen ei enää tulisikaan uutta johtamisen merkkiä, jota jakaa. Olisiko ihmisten viimeisten silloin yritettävä palauttaa omalle itselleen se merkitys mikä heille organisaatioissa on? Kuinka moni jäisi ilman merkitystä? Eivätkö erilaiset ihmisestä itsestään irrotetut merkitykset viimeistään tällöin korostuisi vain korvikkeena sille merkitykselle, jonka ihminen alun perin on työilleen itsensä kulttuurin kautta antanut (ks. Berger 1964, 211–231). Vai onko organisaatioteoria jo niin loppuun asti 'hallinnollistettu', että tämänkaltaisia »pehmeitä vaateita» voi enää tuoda esille joutumatta edellä mainittuun lapselliseen ja häpeälliseen valoon (vrt. Ahonen 1984, 195)¹⁴

Kun julkisella sektorilla etsitään erilaisia työelämän kehittämisen malleja, niin voidaan asettaa seuraavanlainen kysymys: »missä määrin henkilöstö on sellainen voimavara, jonka käytön laatua parantamalla voidaan lisätä palvelutoiminnan tuloksellisuutta?» (Kevätsalo 1990, 7). Tässäkään henkilöstön voimavaraa ei lähestytä itseisarvona, vaan se nähdään alisteisena tuloksille. Fraa-

si henkilöstö on organisaation tärkein voimavara jää siis sisällöttömäksi ilman tuloksellisuuden taustaa. Myers (1986, 874) määrittelee inhimillisten resurssien kehittämisen »prosessiksi, jossa pyritään maksimoimaan sekä työntekijöiden hyöty organisaatiolle että heidän työtyytyväisyytensä.». Mitä uutta filosofiaa tämä nyt oikeastaan on? Tämähän on ollut henkilöstöhallinnon idea kautta aikojen kuten useat HRM:ää kritisoineet tutkijat ovat huomauttaneet (ks. esim Fowler 1987; Legge 1989). Toki ajatuksen 'oikea henkilö oikealle paikalle' tärkeyttä ei voida kiistää. Olemassa on kuitenkin vaara, että ihmisestä tulee tuote, jonka suorituskykyä arvioidaan kuin konetta ja pysyvyyttä varjellaan kuin taloudellista pääomaa. Tässä mielessä HRM:stä tulisi riisua pois human-etuliite, koska se luo kuvan inhimillisyydestä, jota suuntaukseen ei sisälly. Tällaisten human-merkkien tuottamisessa ollaan varsin kaukana siitä humanismista, jossa tulisi toteutua ihmisen omin. Päinvastoin voidaan olla tilanteessa, jossa yksilö on esim. sosiaalistunut organisaation passiivisesti eikä luovasti. Seurauksena voi olla loukkuun jäänyt intentionaalisuus, psyykkinen vankila, keskinäisen hulluuden vahvistaminen tai muut byro- ja organisaatiopatologian ilmiöt (ks. tarkemmin Diamond 1985, 649–667; Morgan 1986, 199–231; Kets de Vries-Miller 1984, 15–45; Gaiden 1991, 486–493).

HRM ei paneudu kehittämään organisaatioelämää ihmisen parhaimpia kykyjä kehittäväksi, vaan se kehittää organisaatiolle parhaita kykyjä. Aktoufin (1992) mukaan koko suuntaus on seurausta vain siitä, että Japani on ottanut Yhdysvaltain paikan maailman markkinoilla. Koska yhdysvaltalaiset eivät kykene japanilaisten pakkotahisuuteen työssä, niin heidän on tehtävä tuotteensa paremmin ja korostettava siksi luovuutta sekä kaikkien työntekijöiden aktiivisuutta älyllisinä olentoina. Tosiasiassa henkiset voimavarat on tullut yritysten kilpailutekijäksi – ei humanistiseksi itseisarvoiksi (Harisalo 1991). Jos tätä muutosta ei olisi tapahtunut Japanin ja Yhdysvaltain suhteissa, niin HRM ei ehkä olisikaan 'human' -alukuinen. Itseasiassa tutkijat esittävätkin, että esim. inhimillisten tai henkisten resurssien johtaminen ei tarkoita, että johdon tarvitsisi olla ystävällisempi henkilöstöä kohtaan (Myers 1986, 5; Harisalo 1991, 19).

Voidaan perustellusti väittää, että näkökulma humanismiin on ollut kautta hallinto- ja organisaatioteorian harhaanjohtava. Sen sijaan, että olisi puhuttu inhimillisistä ongelmista, joita organisaatiot aiheuttavat ihmiselle, onkin puhuttu ihmisten organisaatioille aiheuttamista ongelmista

(Fromm 1973). Samalla kun ihmiset ovat olleet 'esineitä', jotka häiritsevät organisaation maksimaalisen tehokkuuden ja tuottavuuden saavuttamista, on puhuttu humanismin tärkeydestä tuottavuudelle. Se, että yksilön on oletettu tyytyvän tuohon objektin osaansa, on aiheuttanut tilanteen, jossa yksilöt ovat yhä enemmän etäänntyneet itseenäisestä ajattelusta ja tyytyneet vahvistamaan vallitsevaa todellisuutta (Denhart 1981, 3). Tämänkaltaisessa itsepetoksessa ihminen voi uskotella olevansa humanistinen asettaessaan kohtuuttomia tulostavoitteita niin itselleen kuin alaisilleen. Kun tämän lisäksi suurin osa organisaatioteorioista on vielä kehitetty eri kulttuureissa ja sovellettu täysin erilaiseen kulttuuriin eivät teorit ole ratkaisseet ongelmia, vaan pikemminkin tuottaneet uusia.

On myös niin, että useinkaan emme huomaa kuinka voimakkaasti itse olemme erilaisten aikataulujen ja päiväyriensä armoilla. Olemme sisäistäneet tayloristinen ajankäytön mallin niin itsestäänselvänä asiana, että emme edes ymmärrä epäillä sen merkitystä (vrt. Morgan 1986, 38) Voi olla hyvin, että elämme koko tieteellisen liikkeen johdon mallit sisäistäneenä, mutta erilaisia inhimillisyyttä korostavien kurssien noustessa keskeiseksi, me ikäänkuin oikeutetusti työnnämme ne varjoomme. Omaksuen niiden sanaston – sisältöä sisäistämättä. Omaksumme ulkoisesta maailmasta enemmän kuin olisi tarpeen ja annamme mielikuvien dominoida ajatteluamme. Ne eivät vakuuta meitä sisäisesti, mutta hyväksymme ne vain, jotta tulisimme toimeen keskenämme (Denhardt 1981,3). Ihmiseen saattaa siis kohdistua epäinhimillinen valta, jota hän käyttää sisäistyneesti itse tehokkaimmin. Organisaatiot ovat entisten kaltaisia, mutta ihmiset ovat sisäistäneet niiden arjen ahdistukseen asti. Vaadimme ehdotonta rationaalisuutta ja pitäytymistä 'asioihin', unohtaen tunteiden merkityksen.¹⁵

Yhdysvalloissa on jo 30 vuotta toiminut menestyksekkäästi yrityksiä, joissa on kaksi ja korkeintaan kolme hierarkista tasoa, ei toimenkuvia, ei esimiesten valvontaa, ei työaikoja. Näitä ovat esimerkiksi Johnsville Sausage Company ja Castanedes Inc. Aktouf (1992) kuvaa tutkimuksiaan näistä yrityksistä. Tässä mielessä tutkimus alueella, jossa perinteiset hallinnolliset käsitteet kyseenalaistettaisiin olisivat tarpeen. On toki myönnettävä, että länsimaiden taloudellisesti orientoituneiden johtajien pakkomielleistä sitoutumista lyhyen ajan voitontavoitteluun on kritisoitu suoranaisesta välinpitämättömyydestä ja vastuutomuudesta (ks. Morgan 1986; Etzioni 1989). Ongelmana on vain se, että funktionalistisen

paradigman ulkopuolella esitettyihin kriittisiin kysymyksiin on aina vastattu funktionaliseen paradigmaan nojautuen.

ONKO HALLINNOSSA HUMANISMIA?

Ovatko siis kaikki organisaatiot etäällä humanismista? Kaikki organisaatiot eivät ole ainakaan julkisen kuvansa puolesta leimattavissa epäinhimillisiksi. Erilaiset sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot, vapaaehtoisorganisaatiot jne. toimivat inhimillisyyden hyväksi. Mikrotasolla, joka tässä on tarkastelun kohteena, emme voi olla kuitenkaan varmoja siitä onko niiden 'sisäinen kuva' humanistinen. Esim. ura- ja työkierron nimissä voidaan ihmistä vaatia etenemään organisaatiossa ylös, sivulle ja alas siitäkin huolimatta, että ihminen kokee olevansa nykyisessä tehtävässä lähinnä ominta sisäntään.

Miten sitten on perusteltavissa, että organisaatiohumanismi ei ole ollut humanismia laisinkaan? Tarkastelepa tätä klassisen humanismin kysymyksenä, jossa ihminen on inhimillinen silloin kun hän on oman olemuksensa kanssa yhtä. Jos ajatellaan nyky päivän organisaatioita, niin monesako organisaatioissa ihmiset voivat todella olla sitä mitä ovat. Eikö useimmissa organisaatioissa ihmisten tilanne on se, että »suurimmaksi osaksi ihmiset eivät ole sitä mitä he ovat tai eivät voi sallia itsensä olevan sitä mitä he ovat» (Schwartz 1987b, 328). Tässä vaatimuksessa toteutuu myös uushumanistinen ajatus ihmisen itsenäisen ajattelun puolustuksesta jähmettyneitä ajatusmalleja kohtaan. Tässä mielessä humanistisen organisaation optimi voi toteutua vain silloin kun virallinen organisaatio on yhtä kuin epävirallinen organisaatio eli totaalisen avoimuuden toteutussa. Toiseksi merkittävä osa organisaatioistamme eivät ole päämääriltään suinkaan humanistisia, vaan niiden tavoitteena on kaiken muun kuin inhimillisyyden osoittaminen – korkeintaan epäoikeudenmukaisuuden korjaaminen väkivallalla (vrt. sotilasorganisaatio). Humanismin näkökulmasta suurin osa organisaatiosta on luonnon varoja tuhlaavia ja ympäristöä saastuttavia, jos eivät suoranaisesti niin ainakin välillisesti (vrt. teollisuus- ja terveydenhuollon organisaatiot). Kolmanneksi organisaatiohumanistit ovat usein korostaneet amerikkalaiseen kulttuuriin sidoksissa olevaa itsensä toteuttamista. Organisaatiokulttuurin tutkijat ovat kuitenkin todenneet, että sisäisen motivaation ja itsensä toteuttamisen teemat eivät ole välttämättä toimivia ja adekvaatteja toisenlaisessa kulttuurissa. Itsensä toteuttami-

nen voi olla varsin epäinhimillistä jossain muussa kulttuurissa (vrt. Hofstede 1984). Neljänneksi humanismin sovelluksia ei ole viety useinkaan loppuun asti. Perinteinen kontrolli yli ihmisten on muuttunut vain itsekontrolliksi – ihminen ei ole joko halunnut tai kyenneet uskomaan toiseen ihmiseen tai sitten on oman asemansa menettämisen pelossa on jättänyt asiaan tarttumatta. Ihminen luopuu niin vapaudestaan kuin vastuustaan epäinhimillisyyden hyväksi, koska ei kykene heikkoudessaan avoimuuteen¹⁶ Esim. Alve-sonin esittäessä syitä siihen miksi organisaatio-humanismia ei ole sovellettu puhuu hän nimenomaan organisaatioteorian sisällä syntyneestä humanismista, hän ei palaudu humanistiseen filosofiaan esim. tänä 'itsenä olemisen' kysymyk-
senä¹⁷

Humanismin ongelma on nähtävissä arkisen esim. työntekijä vs. työnantaja ja esimies vs. alainen dualismina tuolla puolen olevana. Pikemminkin kyse on siitä, että työ ei enää sinänsä kiitä tekijäänsä, kun valinnat sen suhteen tekee aika eikä ihminen itse. Ihminen ei ole tietoinen tästä olipa hän sitten organisaation millä hierarkiata-solla tahansa. Kyse on siis siitä ymmärrämmekö ollenkaan miten ulkokohtaisesti käytämme human-sanaa? Teoriat ovat useimmin ohjenuoria siitä miten tulee käyttäytyä, jotta olisi humaani, mutta filosofisesti ajatellen inhimillistä on vain se, että ihminen on mitä on ja hänet on hyväksyttävää sellaisena kuin hän on.¹⁸ Etenkin jos oletamme, että humanistisen käyttäytymisen tulee olla kategorisen imperatiivin tavoin asia, jota jokainen pyrkii pyyteettömästi toteuttamaan.

Voihan olla niinkin, että humanismi, joka ei ole sisäistetty ja yhteisesti jaettu organisaatiokulttuurin merkitys jää oletettavasti 'ulkokohtaisesti' perustelluksi, jolloin sillä vain oikeutetaan epäinhimillisen käyttäytymisen olemassaolon. Inhimillisyyttä korostavat kurssit palvelevat itseasiassa aivan toista asiaa tällöin. Ne saavat ihmiset unohtamaan hetkittäin oman epäinhimillisyytensä ja puhdistamaan omantuntonsa. 'Inhimilliset kurssitukset' ovat ikäänkuin organisaatioissa ajoittain tapahtuvia välttämättömiä 'puhdistumisrituaaleja' (ks. Jung 1991), jonka jälkeen jaksetaan kulkea eteenpäin samoin virhe-in, ongelmin ja ajattelemattomuuksiin. Olemalla täysin roolin mittaisia, mutta ehkä täysin etäällä omasta itsestä. Näyttäisi, ettei humanismi ei ole vielä löytänyt itseään kirkkaimmillaan organisaatioteorioissa ja hallinnossa. Humanismi tulisi olla filosofisemman analyysin kohteena myös organisaatio- ja hallintoteoriassa yhä enemmän, jotta ymmärtäisimme mitkä ovat organisaatioiden ja hallinnon humanistiset

merkitykset. Sen sijaan, että 'human' -käsite muotoutuu yhä enemmän epäinhimillisyyden oikeuttavaksi symboliksi, joka avulla henkilöstö voi aina puhdistaa omatuntonsa.

HUMANISMIN JA HALLINNON VÄLISEN TUTKIMUKSEN TULEVAISUUDESTA

Kuten Alve-son (1982, 128) toteaa humanismin tarkastelun organisaatioissa tulee lähteä niiden rajojen tiedostamisesta, jotka ovat seurausta tehokkuuden ja humanismin yhdistymisestä. Ymmärrän tämän siten, että human -käsitteen merkityksen selvittämiseksi tulisi yhä enemmän tehdä poikkiteieteellisestä tutkimusta. Human -käsitteen tarkastelu organisaatiokäsitteiden ja perinteisen humanististen organisaatioteorian alueella, johtaa väistämättä analyyseihin, jossa hallinnolliset käsitteet kuten tehokkuus, tuottavuus, valvonta jne. oikeuttavat itse itsensä aina ennen humanismia. Sen sijaan tutkimusta tulisi tehdä alueella, jossa näiden käsitteiden historiallinen painolasti ei häiritse analyysia.

Kuviossa 2. on esitetty mihin suuntaan tutkimusta tässä mielessä tulisi suunnata, jotta päästäisiin lähemmäksi humanismin mahdollisesti alati transformoituvaa merkitystä organisaatioissa – ilman että sitä kytketään sen enempää hallinnollisiin kuin poliittisiin ideologioihin. Jaottelu moderneihin ja postmoderneihin organisaatioteorioihin ei ole ongelmaton. Moderniksi tässä luokitellaan funktionalismi ja systeemiteoria 'suurina kertomuksina', kun taas postmoderniksi organisaatioteoriaksi luokitellaan 'teoriat' (esim. eräät organisaatiokulttuurin suuntaukset), jotka lähtevät ensinnäkin diskurssista, 'pienistä kertomuksista' paradigman sijasta. Poliittisesti, yhteiskunnallisesti ja tieteellisesti pirstaloituneemmasta lähtöasetelmasta kuin perinteinen organisaation tutkimus. (vrt. Koskiahho 1990, 78–122)

Tähän asti tutkimus on ollut paljolti sijoittunut ruutuun 3. Ja siitähän varsin suurin osa on ollut pikemminkin normatiivista tiettyjen suuntausten legitimoitua kuin niiden todellisen toimivuuden kokeilua. Jollain tavoin Aktoufin esille tuomat yritykset ovat epäilemättä kokeilleet erilaisia hallinnollisia vaihtoehtoja organisaation toiminnalle. Ongelmana on vain se, että esim. Aktouf esittää esimerkkiyritykset 'antiorganisaatioteorian' ja Virtanen (1987) Y-teorian implikaatioina Tämänkaltaisen »teoretisointi» palauttaa ne välittömästi ruutuun 3., jossa hierarkialle ja muilla hallinnon keskeisillä käsitteillä on oma historiansa sekä hallinnollisena että poliittisena kysymyksenä.

- Denhardt R.B. (1981). *In the Shadow of Organization*. Lawrence: The Regents press of Kansas
- Diamond M. (1985). Psychological dimensions of personal responsibility for public management: an object relations approach. *Journal of Management Studies* 22:6, 649–667
- Etzioni A. (1989). *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. NY: Free press
- Fromm E. (1972). *Terve yhteiskunta*. Helsinki: Tammi
- Fromm E. (1973). Thoughts on Bureaucracy teoksessa *Readings in Managerial Psychology*, toim. Leavitt H. – Pondy L.R. Chicago: University of Chicago Press, 166–174
- Follett M. P. (1924). *Creative Experience*. New York: Longmans, Green and Co.
- Follett M. P. (1949). *Freedom and Co-ordination. Lectures in Business Organization*. New York: Harper & Brothers
- Fowler, A. (1987) 'When chief executives discover HRM, *Personnel Management* 19:3, 2–13
- Gaiden G.E. (1991). What Really is Public Maladministration. *Public Administration Review* 51:6, 486–493
- Gibson T.K. – Teasley C.E. (1973). The Humanistic Model of Organizational Motivation. A Review of Research Support. *Public Administration Review* 33:1, 89–96.
- Glassman U. – Kates L. (1990). *Group Work. A Humanistic Approach*. Newbury Park: Sage
- Harisalo Risto (1991). Henkisten resurssien johtamisen arviointi kunnallishallinnossa. *Kunnallistieteiden laitoksen julkaisu* 1/1991. Tampere: Tampereen yliopisto
- Harmon M.M. – Mayer R.T. (1986). *Organization Theory for Public Administration*. Boston: Little Brown
- Hart D.K. (1989). A Partnership in Virtue Among All Citizens: The Public Service and Civic Humanism. *Public Administration Review* 49:2, 101–106
- Harva U. (1983). *Inhimillinen ihminen*. Helsinki: Wsoy
- Herzberg F. (1973) One more time: how do you motivate employees? teoksessa *Readings in Managerial Psychology*, toim. Leavitt H. – Pondy L.R. Chicago: University of Chicago Press.
- Hofstede G. (1984). *Culture's consequences. International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage
- Hummel R. (1991). Stories Managers Tell: Why They are Valid as Science. *Public Administration Review* 51:1, 31–41
- Jones M.O. – Moore M.D. – Snyder R.C. (1989). *Inside Organizations. Understanding the Human Dimension* Newbury Park: Sage
- Julkunen R. (1987). *Työprosessi ja pitkät aallot*. Tampere: Vastapaino
- Jung C.G. (1991) *Symbolit. Piilotajunnan kieli*. Helsinki: Otava
- Kaplan H. Roy – Tausky C. (1977). *Humanism in Organizations: A Critical Appraisal*, *Public Administration Review* 37:1, 375–353
- Keppe N. (1989) *Work and Capital*. London: Proton
- Kets de Vries M.F.R. – Miller D. (1984) *The Neurotic Organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Fransisco: Jossey Bass
- Kevätsalo K. (1990). *Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma*. Tampere: Tampereen yliopisto
- Koskiahho B. (1990). *Ohi, läpi ja reunojen yli*. Tutkimuskäsikirja peruskysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus
- Lansberger H.A. (1958). *Hawthorne Revisited*. New York: Ithica Cornell University
- Legge K. (1991). *Human Resource Management.: a critical analysis teoksessa New perspectives on Human Resource Management* toim. J. Storey. London: Routledge, 19–40
- Locke E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction teoksessa Handbook of Industrial and Organizational Psychology* toim. Dunnette M. Chicago: Rand McNally College Pub, 1297–1350
- Maslow A. (1965). *Eupsychian Management: A Journal*. Homewood: Dorsey Press
- Mawardi B.H. (1979). *Satisfactions, Dissatisfactions, and Causes of Stress in Medical Practice*, *JAMA* 241: 14, 1483–1486
- Mayo E. (1919). *Freedom and Democracy. An Essay in Social Logic*. Melbourne: Macmillan & Co
- McGregor D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill
- McGregor D. (1966). *Leadership and Motivation. Essays of Douglas McGregor*. Cambridge: The M.I.T. Press
- McGregor E.B. (1988). *The Public Sector Human Resource Puzzle: Strategic Management of a Strategic Resource*. *Public Administration Review* 48:6, 941–950
- McSwain C.J. – White O. F. (1989). *Transforming the Golem: Technicism, Human Relations Technology, and the Human project*. *Public Administration Review* 19:2, 197–198
- Morgan G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage
- Morgan G. (1989). *Creative Organization Theory*. Newbury Park: Sage
- Myers D. W. (1986). *Human Resource Management*. United States of America: Commerce Clearing House
- Nietzsche F. (1984). *Hyvän ja pahan tuolla puolen*. Helsinki: Otava
- Niiniluoto (1983). *Tieteellinen päättely ja selittäminen*. Helsinki: Otava
- Pöyhönen T. (1987). *Työtyytyväisyyden rakentuminen teoksessa Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu* toim. Lindström K. – Kalimo R. Helsinki: Työterveyslaitos, 127–142
- Rauhala Lauri (1990). *Humanistinen psykologia*. Helsinki: Gaudeamus
- Rauhala Lauri (1991). *Henkinen ihmisessä*. Helsinki: Gaudeamus
- Rose M. (1975). *Industrial Behavior Theoretical Development since Taylor*. London: Penguin Books
- Rousseau Jean.-J. (1988 (1762)). *Yhteiskuntasopimuksesta*. Hämeenlinna: Karisto
- Saarinen E. (1989). *Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin*. Helsinki: Wsoy
- Sanderland L. – Drazin R. (1989). *On the Language of Organization Theory*. *Organization Studies* 10:4, 457–478
- Sarala U. (1988). *Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuis-koulutus organisaatiossa*. Helsinki: Helsingin yliopisto
- Schein E. (1986). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin & Göös
- Schein E. (1989). *Conversation with Edgar H. Schein*. *Organizational Dynamics* 17:4, 60–76
- Schellenberg J.A. (1988). *Sosiaalipsykologian klassikoita*. Helsinki: Gaudeamus
- Schwartz H.S. (1983). *Maslow and the Hierarchical*

- Enactment of Organizational Reality, *Human Relations* 36:10, 933–956
- Schwartz H.S. (1987a) Rousseau's Discourse on Inequality Revisited: Psychology of Work at the Public Esteem Stage of Maslow's Hierarchy. *International Journal of Management* 4:2, 180–193
- Schwartz H.S. (1987b). Anti-social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective. *Organization Studies* 8:4, 327–440
- Scott W.R. (1981). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice-Hall
- Shamir B. (1991). Meaning, Self and Motivation in Organizations. *Organization Studies*, 12:3, 405–424
- Sievers (1986) Beyond the Surrogate of Motivation. *Organization Studies* 7:4, 335–351
- Simon H.A. (1979). Pääöksenteko ja hallinto. Espoo: Weilin & Göös
- Simula P. (1990). Työntekijä yrityksensä omistajan teoksessa Työn ilo toim. Ilmarinen Helsinki: Ilmarinen, 222–229
- Smircich L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28:3, 339–358
- Summa H. (1989). Hyvinvointipolitiikka ja ja suunnitteleuriikka. Tapaus asuntopolitiikka. Espoo: TTK
- Storey J. (1991). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge
- Strid L.– Asp S. Juntunen J. – Kauttu K. Olkinuora M. – Äärimaa M. (1988) Lääkärien työolot ja stressi. *Lääkärilehti* 43:13, 1277–1282
- Tharair R.C. (1984). *The Humanist Temper: The Life and Work of Elton Mayo*. New Jersey: Transaction Books
- Turner C. (1973). *I remember*. New York: Vantage Press
- Urwick L. (1960). *The Life and Work of Elton Mayo*. London: Urwick, Orre & Patterns Ltd
- Urwick L.– Brech E.F.L. (1957(1948)). *The Making of Scientific Management*. Vol III: *The Hawthorne Investigations*. London Pitmans & Sons, Ltd
- Van Maanen J. (1988). *Tales of the Field*. Chicago: The University of Chicago Press
- Vartiavaara I. (1987). *Burnout. Henkinen pahoinvointi*. Helsinki: Wsoy
- Virtanen M. (1987). *Tehtaasta studioon*. Helsinki: Hanka ja Jää Oy
- Vuorinen R. (1990). *Persoonallisuus ja minuus*. Helsinki: Wsoy
- Wilenius R. (1982). *Aatteiden maailma*. Jyväskylä: Gummerrus
- Wrege C.D. (1976). *Solving Mayos's Mystery. The First Complete Account of the Origin of the Hawthorne Studies – The Forgotten Contributions of C.E. Snow and H.Hibarger*. *Academy of Management Proceedings* 1, 12–16
- Wren D. (1972). *The Evolution of Management Thought*. New York: The Ronald Press Company
- Zimbalist A. (1975). *The limits of work humanization. Review of radical political economics* 7, 50–59
- tämys liian epätieteellistä?» ympäriltä. Hummel esittää vastaväitteen, jonka mukaan julkisessa hallinnossa tiedon hankinta on vain muuttanut muotoaan eikä niinkään tullut epätieteellisemmäksi.
- 2 Jung (1991, 25) tuo esille tästä itsensä hallitsemisesta hallintoa ajatellen mielenkiintoisen ulottuvuuden: 'Me sanomme, että me pystymme »hallitsemaan itsemme», mutta itsehallinta on harvinainen hyve. Me voimme ajatella hallitsemamme itsemme varsin hyvin, mutta silti joku ystävämme saattaa helposti kertoa meistä asioita, joista meillä itsellämme ei ole आविस्तustakaan. ... Kyky omien tunteiden hallitsemiseen, mikä yhdeltä kannalta saattaa olla hyvin toivottavaa, saattaa toiselta kannalta olla hyvin kyseenalainen saavutus, koska se voi riistää ihmisten keskinäiseltä vuorovaikutukselta vaihtelevuuden, värikkyyden ja lämmön.'
- 3 Englanninkielisten sanojen merkityssisällöt vaihtelevat. 'Humanistic' viittaa humanistiseen psykologiaan, 'human' ihmiseen yleensä ja 'humanism' luonnollisesti humanismin filosofisempaan kysymyksenä.
- 4 On muistettava, että vuosisadan alun hallintotieteellinen kirjallisuus on täynnä reunahuomautuksia mitä humanismin tulee. H.J. Barret (1918, 50–51) henkilöstöhallinnon ongelmia tarkastellessaan korostaa henkisten asenteiden merkitystä työssä. Hän kirjoittaa :»But for work to exert its beneficent effect the worker must feel it is real of value; ... The members of the office force took no interest in their tasks because the work seemed pointless and futile». Mary P. Follett (1924, 11) kirjoitti hieman myöhemmin seuraavasti:»The satisfaction of human needs is the fundamental law of human existence». Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tutkijoiden kesken olisi ollut olemassa jokin 'kollektiivinen' jaettu merkitys humanismin tarpeellisuudesta tai tarpeettomuudesta. Reunahuomautuksista ei saa tehdä täten liian pitkälle meneviä analogioita humanismin suhteen.
- 5 *Human Relations* on toisinaan käännetty inhimilliseksi suhteiksi. Koulukunnassa korostui kuitenkin enemmän sosiaalisten suhteiden merkitys kuin humanismin periaate. Ehkä Maslowin pohjalta syntyneestä uudesta ihmisuhteiden koulukunnasta voitaisiin käyttää tuota nimitystä, koska siinä inhimillisten tarpeiden ja henkisen kasvun teemat nousevat korostuneemmin esille. (ks. Mayer – Harmon 1986)
- 6 Kritiikki oli varsin hyvin perustelua ja ajoittain tulistakin. Lansberger (1958, 34) syytti Mayoä siitä, että hän oli vääristänyt empiirisiä tutkimustuloksia psykiatrialla, olematta riittävästi selvillä sosiologisen tutkimuksen metodeista. Tämä kritiikki osuu kohdalleen siltä osin, että Mayoä tausta oli varsin lääketieteellinen olihan hän ollut itseasiassa ensimmäisessä maailmanmansodassakin sotaneurootikkojen lääkäriin. (ks Urwick 1960). Samassa teoksessa Lansberger (1958, 64) kritisoi Roethlisbergerin ja Dicksonin teosta *Management and the Worker*: »Se on tehnyt teollisuuden ihmistutkimukselle niin huomattavaa vahinkoa, että se ei ole enää korjattavissa.»
- 7 Mayo vieraili tehtailla ensi kerran vasta 1928 ja 1929. Silloinkin vain pari päivän ajan. Vasta kun muut tutkijat eivät löytäneet vastauksia pyydettiin Mayoä pohtimaan asiaa, koska hän oli aikaisemmin tehnyt aluetta koskevia tutkimuksia. Alunperin hän siirtyi Australiasta Yhdysvaltoihin työnsosiologiaan

VIITTEET:

- 1 Ralph Hummel (1991,31–41) käy tuoreempaa keskustelua kysymyksen: »Onko julkisen hallinnon tie-

- tutkimuksiin 1920-luvun alussa. Tutkijat C.E. Snow, C. Stoll, H.Hiberger ja professori C.Turner ovat jääneet liiaksiinkin Mayon varjoon.(ks. tarkemmin Urwick–Brech 1952; Turner 1973; Wrege 1976, 12–16) Kuten Wren (1972, 248) Roethlisbergeriä lainaten toteaa, sen enempää data kuin tutkimukset eivät olleet Mayon. Mutta hän teki tulkinat ja hypoteesit aineistosta. Toisaalta Mayon teoksista esim. hänen etiikan ja filosofian professorina julkaisema esikoisteos *Freedom and Democracy* (1919) on varsin mielenkiintoinen kannanotto nykypäivänkin hallinto-ongelmia ajatellen. Mayon elämäkerrasta saa varsin hyvän kuvan joko L. Urwickin lyhyehköstä esityksestä vuodelta 1960 tai sitten Tharin teoksesta vuodelta 1984.
- 8 Schein (1989) korostaa, että on olemassa OD suuntauksia, joista toinen on tekninen ja toinen humanistinen. Schein pitää suuntauksia äärimmäisen harhaanjohtavina OD filosofian kannalta. Hän kirjoittaa tästä seuraavasti: »Kuitenkin tiedän ihmisten puhuvan absoluuttisesta 'luottamuksesta' ja 'avoimuudesta' ja 'ystävällisemmästä vuorovaikutuksesta', mikä harvoin perustuu kuvattuun todellisuuteen, jossa asiat olisivat näin toimineet paremmin, mutta kylläkin tietynlaiseen humanistiseen filosofiaan (humanistic philosophy), jonka mukaan kaikkien organisaatioiden täytyisi toimia tuolla tavoin.» (emt.67)
- 9 Toisinaan puhutaan Later Human Relations Schoolista (ks. Harmon – Mayer 1986).
- 10 Sekä Itä- että Länsi-Eurooppaa koskeva työelämän laadun kehittyminen on esitetty varsin hyvin Cooperin ja Mumfordin (1979) teoksessa.
- 11 Hart palautuu klassiseen humanismiin ja toteaa seuraavasti:»The most difficult human problems of government cannot be solved by rules. They require the arduous processes of applying general moral principles to specific cases. ...In the tradition of civic humanism, public administration must consciously emphasize the importance of morally autonomous public servants who do right because they choose to do so». (Hart 1989,103)
- 12 Henkistä kasvua ei yleensä käsitteenä määritellä, vaan käytetään fraseologisena ilmaisuna. Tässä sillä ymmärretään ihmisen persoonassa kasvua itsearviointiin kykenevään tietoisuuteen, jossa ihminen kykenee ohjaamaan ja arviomaan tajuntaansa. »Henkinen tekee ihmisestä eettisiin kannanottoihin kykenevän olennon » kuten Rauhala (1990, 164) toteaa. Henki nousee tavallaan psyykkisen yläpuolelle arvioimaan sitä. (ks. myös Rauhala 1991)
- 13 Ja artikuloimattomuuden seurauksia voi kuvata Nietzsche (1984, 70) sanoin: »Kun totuttaa omatuntonsa, se suutelee meitä samalla kun se puree»
- 14 Tässä mielessä väitteisiin siitä, että organisaatio-teoria on vain tautologiaa, joka oikeuttaa itse itseänsä, on syytä suhtautua vakavasti (Sanderland – Dazin 1985)
- 15 Juuri tästä McGregor (1966, 218) kirjoittaa osuvasti: 'Verbal persuasion is usually applied to make man into this kind of a machine: »Let's keep personalities out of this», »Let's deal with the facts»; »Consider the problems coldly and objectively.» If man can be persuaded to do so, he can largely eliminate the influences on his thinking or behavior of his needs, fears, wishes, anxieties, hostilities, and guilts.'
- 16 Julkaisunsa populaariluonteesta huolimatta S. Blomster (1990, 54–55) kuvaa kuitenkin tätä ilmiötä paljon puhuvalla esimerkillä: »Kyllä minä siinä kokouksessa ajattelin, että uskaltakoopa vielä kerran moittia turhan takia. Ensi kerralla en anna periksi. Taidankin mennä sanomaan suoraan, ettei minulle tuollainen johtamistapa sovi ...Tilanne ei muutu, koska tämä nainen elää kuvitelmissa. Sen sijaan, että toimisi, hän käy vaikeudet läpi mielikuvituksessaan, joka aina värittää, muuttaa, liioittelee ja ennakoii.Totuus vääristyy, ja lopulta nainen ei enää tiedä mitä esimies on todella sanonut... »
- 17 Alvessonin (1982, 125–128) mukaan keskeisimmät syyt organisaatiohumanismin huonoon leviämiseen ovat: a) tayloristinen johtajamytti elää voimakkaasti, b) liikkeenjohdon valta on legitimoivaa valtaa, c) marxilaiset organisaatioteoreetikot ovat nähneet työn ja pääoman estävän humanismin, d) teknostruktuurin mukanaan tuoma itsestään selvä tavoite on se, että huippujohto pitää yllä voimakasta kontrollia organisaation kaikilla tasoilla, e) humanismi on toteutunut ylemmän johdon osalta itsensä toteuttamisena ja vapautena, f) sekä klassisen että modernin inhimillisten suhteiden koulukunnan ajatukset sivuutuivat teknologisten sovellusten astuessa esiin ja g) useimmissa tehtävissä tekniset tekijät rajoittavat toimintaa siinä määrin, että humanistisilla tekijöillä on vain marginaalinen mahdollisuus toteutua.»
- 18 Elton Mayo (1919) tavallaan kiteytti jo esikoiseoksessaan tämän humanismin itseisarvon merkityksen toteamalla:»...; progress requires not merely the thinking of a new but also the collaboration in thought of many minds. Even in the case of those whose thinking is ineffective, the individual standpoint is often of the highest social value. If progress is not humane, it is nothing» (Mayo 1919: 73–74)