

Taylorismi ja poliittinen johtaminen

Maa oli jäämässä jälkeen kilpailijoistaan. Syyksi tähän nähtiin muita alhaisempi työn tuottavuus ja työvoimaresurssien tehoton käyttö. Käivattiin uudenlaista johtajuutta, jolla entisiä toimintatapoja saataisiin uudistettua ja tehostettua. Erään insinöörin ideoimilla tehostamistoimenpiteillä ajateltiin saavutettavan paitsi tuottavuushyppy, niin myös maksimaalinen hyöty kaikille. Vaatimuksena oli se, että ihmiset tekisivät enemmän töitä kuin ennen.

Edellä kuvattu ilmapiiri saattaa kuulostaa tutulta Sipilän hallituksen Suomessa, mutta se on itse asiassa johdanto yli sata vuotta vanhasta kirjasta. Tuollaisessa kontekstissa, vuonna 1911, amerikkalainen insinööri Fredrick W. Taylor julkaisi teoksensa ”The Principles of Scientific Management”, joka suomennettiin vuonna 1914 nimellä ”Tieteellinen liikkeenhoito”. Taylorin teoksen tarkoituksena oli osoittaa, kuinka koko maa kärsii tehottomuudesta lähes kaikilla elämänaloilla ja kuinka tämä ongelma olisi mahdollista ratkaista uudenlaisella ajattelulla. Hänen mukaansa oli yhtä järjetöntä tuhhlata ihmisten työpanosta käyttämällä sitä tehottomasti kuin oli tuhllata materiaalisia resursseja kuten luonnonvaroja käyttämällä niitä epätehokkaasti.

Taylorin ratkaisu ongelmaan oli uudenlainen, tieteellinen johtamisajattelu ja ihmisten systemaattinen kouluttaminen sen mukaisesti. Tämä myöhemmin *taylorisointina* tunnetuksi tullut ajatus työn järkiperaistamisesta ei Taylorilla kuitenkaan rajoittunut pelkästään työn organisointiin vaan hänen mukaansa teoksen havainnot voidaan yleistää mille tahansa elämänalueelle ja ne soveltuvat myös maatilojen, yliopistojen, yhdistysten jne. toimintojen tehostamiseen.

Taylorin päämäärä oli siis tehostaminen, jonka hän ajatteli tuottavan maksimaalista vaurautta kaikille, niin työnantajille kuin työntekijöillekin. Hänen mukaansa oli ilmeistä ja itsestään selvää, että tehostaminen oli sekä työntekijän että työnantajan etu. Tämän ilmeisen tosiseikan näkemistä häittäsi Taylorin mukaan se, että työnantajan ja työntekijän suhde nähtiin antagonistisena ja heidän etunsa ristiriitaisina ja yhteensovittamattomina. Taylor kuitenkin omasta mielestään ratkaisi tämän vastakkainasettelun ja osoitti, kuinka molemmille voitiin antaa se mitä he halusivat: työntekijälle parempaa palkkaa ja työnantajalle halvempia tuotantokustannuksia. Hän käytti esimerkkinä kenkien valmistusta ja totesi, että suutarinliike joka pystyy valmistamaan kaksi paria kenkiä päivässä voi maksaa työntekijöilleen enemmän palkkaa kuin sellainen suutarinliike, joka valmistaa vain yhden parin kenkiä päivässä. Siten korkeamman tuottavuuden ansiosta työntekijänkin palkkaa pystyy nostamaan. Nämä periaatteet ovat Taylorin mukaan ilmeisiä, mutta niitä ei käytännössä kuitenkaan toteuteta vaan toimitaan juuri päinvastoin.

Taylorin mukaan työn tehostamisen esteenä oli tahallaan aliteholla tai hitaasti työskentely. Työntekijät eivät antaneet parasta panostaan, koska uskoivat että parantunut tehokkuus johtaisi siihen että työntekijöitä irtaisi kun vä-

hempikin määrä tekisi saman kuin ennen suurempi määrä. Toisaalta työntekijät eivät halunneet paljastaa työnantajalle kuinka nopeasti töitä voisi itse asiassa tehdä, koska he pelkäsivät että työnantaja asettaisi uuden tuotantoennätyksen vaadituksi normiksi palkkaa nostamatta. Taylor tarkkaili työmiehiä ja huomasi, että jopa heidän kävelynsä oli töissä hitaampaa kuin vapaa-ajalla.

Taylorin ratkaisu aliteholla työskentelyn kitkemiseksi oli systemaattinen ja tieteellinen *management*, eli työvaiheiden tarkka mittaaminen, rationalisointi, standardointi ja suunnittelu. Taylorin uudessa liikkeenjohtomallissa mitattiin paljonko minkäkin tehtävän tekemiseen menee aikaa ja energiaa ja sitten optimoitiin työsuoritus. Taylor pohti esimerkiksi mikä on optimaalinen määrä, jonka lapiolla saa nostettua, tai montako liikettä muurarin täytyy muuratessaan tehdä. Jopa kaikkein yksinkertaisimmassa työtehtävässä, harkkoraudan lastaamisessa, Taylor pystyi osoittamaan systemaattisen suunnittelun ja rationalisoinnin tarpeen: rautaa lastaava työmies Schmidt ei olisi saavuttanut parasta tulosta vaikka olisi halunnutkin, sillä hän ei tiennyt esimerkiksi paljonko lepoa lihakset tarvitsevat ja minkälaisin väliajoin. Kun työvaiheet oli optimoitu, taukojen määrä sopiva suhteessa lihasten palautumiskykyyn (Taylor luki mm. eläinlääketieteen tutkimuksia tätä varten) ja työ muutenkin järjestyneenä, oli tulos huomattavasti parempi kuin mihin Schmidt oli aiemmin pystynyt. Tulos oli siis parempi sekä työntekijälle että työnantajalle, sillä Schmidtille pystyttiin maksamaan korkeampaa palkkaa ja tuotanto tehostui.

Otaen huomioon että Taylorin kirjan syntykonteksti ja sitä inspiroivat ongelmat olivat joiltakin osin varsin samankaltaisia kuin nykyisessä kilpailukykyretoriikassa esiintyvät haasteet, voidaan pohtia mitä annettavaa hänen ideoillaan on, jos palataan nykyisiin tuottavuuden ongelmiin ja valtiotason politiikkaan.

Taylorismin vakava puute on, että se jättää lähes huomiotta inhimillisen puolen työtehtävissä. Pelkkä materiaalisen tuottavuuden kasvun tuijottaminen saattaa jättää huomiota vaille monet muut parannukset, kuten erilaiset innovaatiot työn järjestelyissä. Jo 1920-luvulla Elton Mayo nosti esiin inhimillisen puolen ja eräänlaiset epäviralliset organisaatorakenteet työpaikoilla, sekä huomautti liikkeenjohton keskittyvän liian vähän ihmisten välisiin suhteisiin. Myöhemmin juuri inhimillinen puoli on nostettu keskeiseksi managementin saralla. Esimerkiksi Douglas McGregor esitti jo 1960-luvulla julkaistussa teoksessaan ”The Human Side of Enterprise”, että inhimillisen potentiaalin parempi valjastaminen olisi avain menestykseen. Managementin suunnitelmien epäonnistumisesta syytetään usein työntekijöitä, mutta se on McGregorin mukaan sama kuin syyttäisi vettä siitä että se virtaa alamäkeen eikä ylämäkeen. Teorian täytyy siis perustua ihmisten käyttäytymiseen eikä olettaa että ihmisluonto muuttuisi teorian myötä. Siinä missä Taylor unohti inhimillisen puolen, McGregor painotti juuri yhteiskuntatieteiden teorioita ihmisten käyttäytymisen selittäjinä ja siten myös menestyksensä johtamisen perustana. Viimeaikaisetkin tutkimukset ovat antaneet viitteitä siitä, että tieteellinen management on nykyoloissa (eräänlaisena neo-taylorismina pikemminkin kuin post-fordismina) työoloja heikentävää kun organisatorinen joustavuus tapahtuu työntekijän hyvinvoinnin kustannuksella (ks. Crowley ym. 2010).

Taylorin huomioidut sidoksissa omaan aikakauteensa ja amerikkalaisen tehdastyön kontekstiin. Taylorisointi eli työvaiheiden optimointi on edelleenkin varsin käyttökelpoista tehdasmaisen työn olosuhteissa, mutta nykyisin aika suuri osa työstä on jotakin muuta kuin standardisoitavissa olevaa. Erityisesti ns. tietotyön ja muun luovuutta vaativan työn johtamiseen taylorismi on huonosti soveltuva.

Muurauksen voi kenties optimoida managementin toimesta, mutta ei vaikka yliopiston professorin toimintaa. Koko työelämä ja valtion kilpailukyvyyn perusta on myös vahvasti erilainen kuin sata vuotta sitten, joten pelkän työn määrän lisääminen ei auta.

Toinen epäsuhta tulee tietysti siitä, että siinä missä tehtaan tai muun vastaavan yritysmäisen organisaation päämäärä on olla kannattava ja sitä ajatellen valmistaa vaikkapa toivottua tuotetta tehokkaasti, tehokkuus ei ole poliittisten yhteisöjen päämäärä. Poliitiikan päämäärä on antiikista lähtien ollut hyvä elämä, ei tehokas elämä. Vaikka asia erilaisten vertailujen ja tilastojen avulla esitetään kilpailuasetelmana muiden maiden kanssa, ei maan kilpailukyvyyn pitäisi olla varsinainen politiikan päämäärä. Numeroiden valossa käytävä tehostamiskurssi, kuten vaikkapa jokunen vuosi sitten huipussaan ollut keskustelu kuntien lukumäärän vähentämisestä, on täysin absurdia jos ei puhuta muusta kuin kuntien lukumäärästä sen itsensä vuoksi (ks. Korvela 2011). Kansainvälisessä vertailussa Suomessa on vähän kuntia, mutta niillä on paljon lakisääteisiä tehtäviä. Esimerkiksi 8 miljoonan asukkaan Sveitsissä on yli 2500 kuntaa, Ranskassa, Espanjassa ja Italiassa kaikissa yli 8000. Saksassakin on useita alle 10 asukkaan kuntia. Tehostamispuheen ei siis pitäisi kohdistua kuntien lukumäärään, vaan niiden tehtäviin. Tehostaminen tehostamisen itsensä vuoksi uhkaa muuttaa välineen päämääräksi.

Taylor oli myös varsin naiivi sen suhteen että parantunut tuottavuus tosiaankin toisi etuja kaikille osapuolille¹. Vastaavasti, sikäli kun tehostamispuhe koskee valtiotason politiikkaa, yhteiskunnan resurssien jakautumisesta pitäisi käydä kyllä huomattavasti enemmän keskustelua. Poliitikkojen ei tulisi olla managereita, jotka haluavat tehostaa ja taylorisoida yhteiskunnan, vaan heidän pitäisi olla leadereitä, jotka tekevät arvovalintoja. Sen sijaan että haluaisivat löytää oikean tavan tehdä asioita (doing things right), poliitikkojen pitäisi kertoa mitkä ovat tavoittelemisen arvoisia asioita (do the right things). Talouspuheen dominanssi saa myös puolueet jakautumaan poliittiselle kartalle ensisijaisesti taloudellisen ulottuvuuden perusteella, vaikka tämä ei olisi välttämättä äänestäjien ensisijainen toive. Puolueet kilpailevat edelleen oikeisto-vasemmisto -akselilla, mutta äänestäjät näkevät asian moniulotteisempina sillä globalisaatio on tuottanut uusia jakolinjoja ja esimerkiksi suuren joukon vasemmistolaista talouspolitiikkaa mutta oikeistolaista arvomaailmaa kannattavia äänestäjiä, joille ei ole monessakaan maassa puoluetta jota äänestää (ks. van der Brug ja van Spanje 2009).

Pelkkä talouden välttämättömyksien korostaminen on omiaan luomaan Max Weberinkin teoretisoimaa lumouksen katoamista (*Entzauberung*), jossa merkitys katoaa tylsien rutiinien toistoon ja taloudellisen päämäärärationaliteetin palvontaan. Todellinen poliittinen johtajuus, kuten Weber asian esitti, olisi nimenomaan tällaisesta teknisestä elämänasenteesta irtaantumista. Rationalisointi muuttuu helposti päämääräksi itsessään, vaikka sen tarkoitus on ollut tarpeiden tyydyttäminen (samoin kuin weberiläisittäin rahan keräämisestä tulee päämäärä itsessään, vaikka raha on tehty vaihdon välineeksi). Siten persoonaton hallinta ja taloudelliset välttämättömyydet lisääntyvät ja elämä redusoituu kylmien ja järkevien rutiinien toistoksi.

Managerialistisen hallinnon lisääntyminen ja politiikan muuttuminen eräänlaiseksi liikkeenjohtamiseksi ovat viimeaikoina korostuneita tendenssejä. Myös talouden sanasto levittäytyy politiikkaan. Sosiaaliset suhteet muuttuvat kumppanuuksiksi, kansalaiset nähdään asiakkaina, poliittiset yhteisöt palveluntarjoajina ja osallistumista analysoidaan sosiaalisen pääoman kaltaisilla semi-taloustieteellisellä käsitteistöllä (ks. Keränen 2008, 53). Jo 1970-luvulta lähtien julkishallinto

alkoi muuttua julkisjohtamiseksi, tai kuten Suomessa usein, samaistua jopa pelkkään johtamiseen ilman epiteettiä ”julkinen”.

Woodrow Wilsonin kuuluisa ajatus politiikan ja hallinnon erosta oli, että politiikka on suuntaviivoista päättämistä ja hallinto niiden toteuttamista käytännössä. Tämä ero uhkaa hälvetä jos poliitikot haluavat vain toteuttaa joitakin näennäisneutraaleja tehokkuustoimenpiteitä, sen sijaan että kertoisivat mikä on heidän näkemyksensä hyvästä elämästä ja mitä parantuneen tuottavuuden ja tehokkuuden tuotoksilla tehdään. Vastaavasti priorisointi siirtyy hallinnolle, jonka taas ei pitäisi tällaista tehdä. Poliittisia kiistoja ei voi neutraloida näennäisen arvovapaalla tehostamis- ja talouspuheella. Antiikissa taloutta ei edes pidetty aidosti politiikan alaan kuuluvana (ekonomia juontuu kotitaloutta tarkoittavasta termistä *oikos*, joka oli *poliksens* vastakäsite) eikä Weberinkään mielestä poliittinen toiminta voinut olla pelkkää taloudellista allokaatiota, palvelujen järjestämistä. Nykykeskusteluja seurattessa tulee helposti mielikuva, että tuottavuus ja kilpailukyky esitetään päämäärinä, samalla kun niiden varsinainen hyöty ja sen jakautuminen jäävät epäselviksi. Silloin tällöin eri puheenvuoroissa kaivataan aina poliittista johtamista, mutta olisi ensiarvoisen tärkeää muistaa että poliittinen johtaminen ei ole liikkeenjohtamista. Johtamisen ”tieteellisen” tarkastelun alkuperä on politiikan teoriassa ja sen luisuminen taloustieteiden tai toisinaan sotatieteiden alalajiksi on ollut kenties tässä suhteessa paljon suurempi menetys kuin usein huomataan.

PAUL-ERIK KORVELA

VIIITTEET

¹ Katso myös HS. 6.9.2015, jossa tutkija Mona Mannevuolo huomauttaa että yhdessä tekemisen meininki ja yhteinen etu ovat retorikan tasolla yhteisiä taylorismille ja Sipilän johtamistavalle. <http://www.hs.fi/politiikka/a1305982820266?jako=78dd3a2b6bc51e144e3bd1ef40acd0d2&ref=og-url>. Taylor piti itsestään selvänä että parantuneen tuottavuuden saavutukset jakautuisivat myös työntekijöille, mutta näinhän ei välttämättä suinkaan tapahdu.

LÄHTEET

Crowley, Martha, Tope, Daniel, Chamberlain, Lindsey Joyce, Hodson, Randy. 2010. Neo-Taylorism at Work: Occupational Change in the Post-Fordist Era. *Social Problems*, 57 / 3, 421–447.

Keränen, Marja. 2008. Poliittisen osallistumisen epäpolitisoituminen. Teoksessa Paul-Erik Korvela ja Kia Lindroos (toim.), *Avauksia poliittiseen ajatteluun*. SoPhi / Minerva: Helsinki, 35–59.

Korvela, Paul-Erik. 2011. Tehokas elämä vai hyvä elämä? *Keskisuomalainen*, 7.1.2011.

McGregor, Douglas. 1960. *The human side of enterprise*. McGraw-Hill: New York.

Taylor, Fredrick W. 1911. *Principles of Scientific Management*. Harper Bros.: New York.

Teittinen, Paavo. 2015. Tutkija: Sipilän puhetapa on tuulahdus sadan vuoden takaisesta tehdasteollisuudesta – ”Jopa ay-liikkeen ajattelu on uudempaa”. *Helsingin Sanomat*, 6.9.2015. <http://www.hs.fi/politiikka/a1305982820266?jako=78dd3a2b6bc51e144e3bd1ef40acd0d2&ref=og-url>. Viitattu 1.1.2016.

van der Brug, Wouter ja van Spanje, Joost. 2009. Immigration, Europe, and the 'new' cultural dimension. *European Journal of Political Research* 48, 309–334.