

Anna Kuokkanen & Hannele Seeck
 Ihmissuhdekoulukunta
 – synty, sisältö ja perintö*

Artikkelissa käsitellään yhtä 1900-luvun merkittävää organisaatio- ja johtamisparadigmaa, ihmissuhdekoulukuntaa, sekä sen perintöä tieteellisessä keskustelussa. Tarkastelun kohteena on erityisesti koulukunnan tärkeimpien teoreetikkojen kirjoittamien teosten perintö viimeisen 50 vuoden aikana. Kysymme, ketä olivat ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoretikot, ja mitkä olivat heidän tärkeimmät teoriasa. Miten ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teokset ovat vaikuttaneet tieteellisessä jornaalikeskustelussa vuosina 1956–2005? Lisäksi tarkastellaan sitä, milloin ja mihin yhteiskunnalliseen tilanteeseen ihmissuhdekoulukunta syntyi. Tutkimusmenetelmänä käytetään systemaattisia kirjallisuushakuja kansainvälisestä Social Sciences Citations Index -tietokannasta sekä suomalaisista Arto-, Linda- ja Fennica-tietokannoista. Artikkelia varten on myös tutkittu ihmissuhdekoulukunnan teosten julkaisemista suomeksi. Yhteenvetona SSCI-tietokantaan tehtyjen hakujen tuloksista voidaan todeta, että ihmissuhdekoulukunnan teoreetikkojen teokset ovat jääneet elämään kansainväliseen keskusteluun monella tieteenalalla. Sen sijaan suomalaisten tietokantahakujen perusteella vaikuttaa siltä, että Suomessa ihmissuhdekoulukuntaan keskittyviä artikkeleita on julkaistu hyvin vähän. Siten ero kansainväliseen, ihmissuhdekoulukunnan osalta varsin vilkkaaseen keskusteluun on suuri. Tietokantahaut osoittavat myös, että yhtään ihmissuhdekoulukunnan pääteoksista ei ole käännetty suomeksi.

Johdanto

Tämän artikkelin tarkoituksena on esitellä yksi 1900-luvun keskeinen organisaatio- ja johtamisparadigma, ihmissuhdekoulukunta (*Human Relations movement*), sekä tarkastella sen perintöä tieteelliselle keskustelulle. Ennen ihmissuhdekoulukuntaa johtamista käsitelleet opit oli kehittyneet toellisuuden ammateissa toimineiden piirissä.

Ihmissuhdekoulukunnan muodostumisessa oli uutta se, että akateemiset tutkijat loivat sen keskeiset käsitteet ja tekniikat ja antoivat näin sille tieteellistä arvovaltaa. (Guillén 1994, 60.) Tästä syystä on mielestämme kiinnostavaa tarkastella koulukunnan perintöä nimenomaan tieteellisessä keskustelussa.

* **Avainsanat:** ihmissuhdekoulukunta; johtaminen; organisaatioteoriat; historia.

Artikkelissa käsitellään ihmissuhdekoulukunnan perustaa ja sen keskeisten teoreetikkojen teosten perintöä viimeisen 50 vuoden aikana. Koulukunnan yleisesittelyn jälkeen tarkastellaan sitä, (1) milloin ja mihin yhteiskunnalliseen tilanteeseen ihmissuhdekoulukunta syntyi ja (2) keitä paradigmman tärkeimmät teoreetikot olivat ja mikä oli heidän teoreettinen kontribuutionsa. Tämän jälkeen tutkitaan paradigmman vaikutusta vastaamalla kysymykseen (3) miten ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot ja heidän teoksensa näkyvät tieteellisessä journalikeskustelussa vuosina 1956–2005.

Ihmissuhdekoulukunnan määrittely perustuu tässä artikkelissa muun muassa Stephen Barleyn ja Gideon Kundan (1992), Mauro Guillénin (1994), Eric Abrahamsonin (1997) sekä Daniel Wrenin (2005) kirjoituksissaan käyttämään tapaan jaotella johtamisoppien historia *paradigmoihin*. Guillénin (1994, 7–8) mukaan paradigmman voi määrittellä tietyn johtamisideologian ja siihen perustuvien tekniikoiden järjestelmäksi. Ideologialla tarkoitetaan johtamisteorioiden pohjalla piileviä olettamia ja näkemyksiä niistä ongelmista, joita teoriat pyrkivät ratkaisemaan. Tekniikat puolestaan viittaavat teorioiden käytännön sovelluksiin, kuten konkreettisiin toimenpiteisiin ja toimintatapoihin organisaatioissa. (Guillén 1994, 7–8.) Barley ja Kunda (1992, 363) erottavat johtamisen historiassa viisi paradigmaa: teollisen parantamisen (1870–1900), tieteellisen liikkeenjohdon (1900–1923), ihmissuhdekoulukunnan (1923–1955), rakenneteoriat (1955–1980) ja kulttuurikoulukunnan (1980–). Vuosiluvut viittaavat paradigmojen vaikiutumiseen Yhdysvalloissa.

Tutkimusmenetelmänä käytetään systemaattisia kirjallisuushakuja Social Sciences Citations Index -tietokannasta. SSCI-tietokannan avulla tarkastellaan sitä, miten paljon tieteellisissä artikkeleissa on viittauksia ihmissuhdekoulukunnan kirjoittajien teoksiin ja miten määrä on muuttunut ajanjaksolla 1956–2005. Viittausten lukumäärien tarkastelu perustuu oletukseen siitä, että viittausten määrä kertoo teoksen ja artikkelin vaikuttavuudesta tieteellisessä keskustelussa (Üsdiken & Pasadeos 1995, 508). Paradigman perintöä Suomessa selvitetään tekemällä systemaattiset kirjallisuushaut Arto- ja Fennica-tietokannoista, tutkimalla koulukunnan teosten ilmestymistä suomeksi sekä tarkastelemalla

suomalaista johtamisoppeja ja niiden historiaa käsittelevää kirjallisuutta.

Aihe on tärkeä ja kiinnostava, sillä ihmissuhdekoulukuntaa koskeva tutkimus on tähän asti ollut Suomessa varsin vähäistä. Ihmissuhdekoulukunnalla ei ole täällä ollut tukeaan valtiollisia rakenteita tai vahvoja instituutioita. Sen sijaan esimerkiksi rationalisointiliike ajoi 1900-luvun alkupuoliskolla tuotannon tehostamista ja muita tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita Suomessa. (Vartiainen 1994, 22–24; Michelsen 2001, 118–128.) Ihmissuhdekoulukunnan tutkimuksen vähäisyydestä kertoo myös se, että haut Arto- ja Fennica-tietokannoista esimerkiksi hakusanoilla ”ihmissuhdekoulukun?” ja ”human relations movement” eivät tuota tulokset yhtään suomalaista artikkelia. Kansainvälisessä keskustelussa ihmissuhdekoulukunta ja sen merkitys organisaatiotutkimuksessa on kuitenkin tunnustettu. Koulukunnan oppeja on myös tutkittu muun muassa useissa asialle omistautuneissa tutkimuslaitoksissa, kuten Tavistock Institute of Human Relationsissa Isossa-Britanniassa sekä Yalen ja Harvardin yliopistoihin perustetuissa suurissa tutkimusyksiköissä (Morawski 1986; O’Connor 1999).

Seuraavaksi kuvaillaan paradigmman pääpiirteitä ja yhteiskunnallista kontekstia, johon se syntyi Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa. Tämän jälkeen esitellään ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot ja heidän kontribuutionsa organisaatiotieteelle. Sitten esitetään viitetietokantahauissa käytetty menetelmä ja esitellään saadut tulokset ihmissuhdekoulukunnan perinnöstä tieteelliselle keskustelulle. Lopuksi tarkastellaan ihmissuhdekoulukunnan oppien omaksumista Suomessa sekä käsitellään ihmissuhdekoulukunnan merkitystä tänä päivänä.

Työn tehostamisesta sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kehittämiseen

Ennen ihmissuhdekoulukunnan syntyä tieteellisen liikkeenjohdon paradigma oli arvioinut työtä pitkälti tehokkuuden perusteella. Kaikissa suhteissa ihmissuhdekoulukunta ei edusta jyrkkää katkosta sitä edeltäneeseen paradigmaan. Molemmille yhteisiä tavoitteita olivat *tuottavuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen työpaikoilla sekä johtajan auktoriteetin legitimointi*. Molemmat opit myös pyrkivät tieteelliseen objektiivisuuteen ei-

vätkä juuri huomioineet organisaation toimintaympäristöä. (Guillén 1994, 9–12; O'Connor 1999; Huhtala 2000; Huhtala 2004.)

Tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan välillä oli kuitenkin myös tärkeitä eroja. Ihmissuhdekoulukunta kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon soveltamaa työprosessin paloittelua pieniin osiin, ja pyrki päinvastoin laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa ja kierrättämään työtehtäviä. Työntekijöitä myös rohkaistiin aikaisempaa enemmän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. (Morgan 1997, 34–36.) Ihmissuhdekoulukunta tarjosi ratkaisuja muun muassa työn yksitoikkoisuuteen, poissaoloihin, työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen, konflikteihin sekä työntekijöiden matalaan työmoraaliin, joiden kaikkien nähtiin vaikuttavan negatiivisesti yritysten tuottavuuteen. Ongelmien yhtenä syynä pidettiin teollisuuden liian pitkälle edennyttä teknistymistä, jossa ei enää ollut tilaa yksilöllisyydelle, vaan työntekijöitä käsiteltiin pikemminkin koneen osina. (Guillén 1994, 12–13.) Rationalisoinnin nähtiin uhkaavan jo työntekijöiden hyvinvointia. Tieteellisen liikkeenjohdon ajama tuotannon tehostamisen ideologia alkoi joutua kritiikin kohteeksi, ja työelämään kaivattiin inhimillisempiä piirteitä. (Guillén 1994, 65–66; O'Connor 1999; Rose 1999, 59.)

Stephen Barleyn ja Gideon Kundan (1992, 363–364) mukaan normatiivinen ja rationaalinen ideologia ja retoriikka ovat vuorotelleet johtamisen historiassa. Rationaalista kontrollia ovat edustaneet tieteellinen liikkeenjohto ja rakenneteoreettinen koulukunta, jotka korostivat tehokkuutta. Ne näkivät organisaation eräänlaisena koneena ja työntekijän laskelmoivana toimijana, joka tavoittelee lähinnä taloudellista hyötyä. Ihmissuhdekoulukunta, kuten myös teollisen parantamisen oppi ja organisaatiokulttuuriteorian sijaan ilmentävät normatiivisen retoriikan, joka painottaa tehokkuuden sijaan yhteisöllisyyttä sekä työntekijöiden ja johtajan sitoutumista jaettuihin arvoihin. Näin niiden voidaan nähdä haastavan rationaalisen kontrollin ideologian. (Barley & Kunda 1992, 384.) Ihmissuhdekoulukunnan retoriset keinot muistuttavatkin Barleyn ja Kundan (1992, 365) mukaan monin tavoin 1800-luvun lopulla vaikuttaneen teollisen parantamisen retoriikkaa. Ihmissuhdekoulukunta pyrki kuitenkin teollista parantamista selvemmin työn-

tekijää huomioivaan toimintamalliin organisaation sisällä. Teollisen parantamisen aikakautenahan työnantajat olivat kohentaneet työntekijöiden elinolosuhteita myös työpaikan ulkopuolella. Tähän pyrittiin muun muassa tarjoamalla työntekijöille ja heidän perheilleen sosiaalietuuksia, kuten päivähoitoa ja kouluja sekä esimerkiksi kirjastoja ja muita vapaa-ajanviettomahdollisuuksia. (Barley & Kunda 1992, 366–368, 375.) Tuottavuuden parantamisen voidaan kuitenkin nähdä olevan niin rationaalisten kuin normatiivistenkin johtamisoppien tavoite (Barley & Kunda 1992, 389; Seeck 2007).

Ihmissuhdekoulukunta pyrki työpaikan ilmapiiriin ja sosiaalisten suhteiden vaikutuksen kartoittamiseen. Tämä toteutettiin muun muassa *haastattelujen, erilaisten kyselyjen, ryhmäkeskustelujen, työnohjauksen, roolileikkien ja psykodraaman* avulla. Työntekijöiden valinnassa painoutuivat fyysisten ominaisuuksien sijaan sosiaaliset taidot, asenteet, sopeutumiskyky sekä muut persoonallisuuden liittyvät tekijät. (Guillén 1994, 12–13; Abrahamson 1997, 498; Wren 2005, 323–327.) Ihmissuhdekoulukunnan oppien mukaan mahdolliset palkkakannustimet eivät määräydy koko henkilöstön suorituksen mukaan, vaan ovat pienryhmäperustaisia. Ihmissuhdekoulukunta ei kuitenkaan pidä palkkaa ainoana työntekijöitä motivoivana seikkana. Palkan lisäksi työntekijöille on tärkeää myös työn suhteen vakaus, työn tyydyttävyys sekä onnistumisista saadut tunnustukset. (Morgan 1997, 34–36.) Ihmissuhdekoulukunta näkee johtajan tehtävinä tasapainottaa työyhteisöä ja työntekijöiden välisiä suhteita sekä lisätä yhteistyötä ja vuorovaikutusta työpaikalla (Guillén 1994, 12). Kriittisemmästä näkökulmasta tarkasteltuna ihmissuhdekoulukunnan tavoitteena on kuitenkin tieteellisen liikkeenjohdon tavoin löytää ”yksi oikea tapa” organisoida työntekoa (O'Connor 1999; Huhtala 2000; Humphreys 1998). Wrenin ja Ronald Greenwoodin (1998, 176) mukaan ihmissuhdekoulukunnan kontribuutio johtamiseen sekä organisaatio- ja johtamistutkimukseen on ollut se, että työntekijää ei enää nähdä ainoastaan taloudellisten kannustimien motivoimana. Työyhteisön, ryhmädynamiikan sekä yksilön psykologisten ja sosiaalisten ominaisuuksien merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille ja työn tuottavuudelle on näin tunnistettu.

Ihmissuhdekoulukunnan synty Yhdysvalloissa ja Iossa-Britanniassa

Ihmissuhdekoulukunnan ajatukset kehiteltiin suurimmaksi osaksi Yhdysvalloissa, mutta myös brittiläiset tukijat vaikuttivat paradigman muotoutumiseen (Guillén 1994, 227–229). Ensimmäiset työympäristön psykologisia vaikutuksia tarkastelleet tutkimukset tehtiin Iossa-Britanniassa ensimmäisen maailmansodan aikana (Rose 1999, 64–65; Väänänen 2006, 21). Paradigman läpimurto tapahtui kuitenkin Yhdysvalloissa. Siellä ihmissuhdekoulukunnan ajatteluperinteen tärkeänä käynnistäjänä toimivat 1920-luvulla tehdyt Hawthorne-tutkimukset. Tutkimusten ensimmäiset raportit julkaistiin 1930-luvun alussa. (Whyte 1991, 86–87; Barley & Kunda 1992, 373–374.) Näissä tayloristisessa työympäristössä tehdyissä kokeissa tunnistettiin ensimmäistä kertaa psykologisten tekijöiden vaikutus työtehoon – valaistuksen merkitystä tarkastelleen tutkimuksen yhteydessä (Wren 2005, 279–280).

Barleyn ja Kundan (1992, 372) mukaan ihmissuhdekoulukunnan syntyyn vaikutti Yhdysvalloissa ensimmäisen maailmansodan jälkeen alkanut pyrkimys kehittää työoloja ja -etuuksia, kuten lomaa, sairauslomia, työterveydenhuoltoa ja eläketurvaa. Myös kiinnostus työpsykologiaa ja ergonomiaa kohtaan oli tuolloin herännyt. Tämä loi tietä uudelle normatiivisen kontrollin ideologialle, joka oli aikaisempaa kiinnostuneempi työn psykologisista ulottuvuuksista ja ryhmien toiminnasta. (Barley & Kunda 1992, 372–373.)

Wren (2005, 391–393) näkee ihmissuhdeparadigman muodostumisen ja sen oppien omaksumisen taustalla Yhdysvalloissa useita yhteiskunnallisia tapahtumia. Vuoden 1929 pörssiromahdus, sitä seuranneet lama ja joukkotyöttömyys sekä niistä toipuminen muuttivat yhdysvaltalaisen käsitystä yhteiskunnasta ja työelämästä. Myös valtion rooli yksilöiden hyvinvoinnin varmistajana ymmärrettiin uudella tavalla. Yhteiskunnan vastuu taloudellisissa kriiseissä tunnustettiin ja suhdanteiden tasoittaminen keynesiläisten oppien mukaan hyväksyttiin talouspolitiikan keskeiseksi tehtäväksi (Wren 2005, 375–393).

1930-luvulla yhdysvaltalainen työelämä koki monenlaisia muutoksia. Presidentti Franklin D. Rooseveltin *New Dealina* tunnettu lainsäädännöllisten ja taloudellisten uudistusten sarja oli

tärkeä apu lamasta elpymisessä. Uudet lait muun muassa tasoittivat työntekijöiden ja työnantajien välisiä voimasuhteita ja vauhdittivat ammattiliikkeiden yleistymistä ja vakiintumista sekä vahvistivat työntekijöiden lainsäädännöllistä asemaa. (Kimeldorf & Stepan-Norris 1992, 498–499.) Työntekijän uudenlainen, aikaisempaa aktiivisempänä nähty rooli valoi perustaa työpaikkojen demokratisoitumiselle, uusille osallistumisen käytännöille ja työntekijäryhmien väliselle yhteistyölle (Wren 2005, 388–390).

Myös *organisaatioiden kasvu ja byrokraatisoituminen* 1930- ja 1940-luvuilla loivat tarpeen uudelle lähestymistavalle työelämässä. Ensinnäkin yritysten kasvu ja hierarkkisten tasojen lisääntyminen tekivät kaikkien työntekijöiden ylenemisen mahdolliseksi. Sen vuoksi työntekijöitä haluttiin motivoida pikemminkin työstä saatavalla tyydytyksellä kuin toiveilla ylenemisestä. Lisäksi organisaatioiden kasvaessa niihin palkattiin uusia, henkilöstöasioihin erikoistuneita johtajia, jotka olivat herkempiä henkilöstön tarpeille kuin aikaisemmat, lähinnä tuotannon tehostamiseen keskittyneet johtajat. (Guillén 1994, 66–67.) Myös toinen maailmansota vauhditti ihmissuhdekoulukunnan oppien omaksumista Yhdysvalloissa. Ensinnäkin sota lisäsi eri työntekijäryhmien yhteishenkeä ja työnsi konfliktit syrjään ainakin väliaikaisesti. Toiseksi sodan jälkeinen talousbuumi kasvatti edelleen yritysten kokoa, mikä lisäsi ihmissuhdekoulukunnan oppien kysyntää. (Wren 2005, 390–393, Barley & Kunda 1992, 374.)

Iossa-Britanniassa ihmissuhdekoulukunnan oppien hyväksyminen ja käyttöönotto sujui varsin mutkattomasti, sillä sen tarjoamille ratkaisuille oli työelämässä sosiaalinen tilaus. 1930-luvun lamaa seuranneen talouskasvun aikana työelämä oli sujunut ilman ristiriitoja 1950-luvun puoleenväliin saakka, mutta siitä lähtien lakkoja ja muita konflikteja alkoi ilmetä. (Guillén 1994, 227–229.) Myös organisaatioiden byrokraatisoituminen ja tuotannon rajoitukset vaativat uudellaisia menetelmiä johtamiseen (Rose 1999, 17; Guillén 1994, 230–240). Ihmissuhdekoulukunnan tekniikoiden käyttöönotto sai Britanniassa kannatusta useilta suunnilta, kuten työnantajilta, työntekijöiltä, ammattiliitoilta ja valtiolta. Ihmissuhdekoulukuntaa tosin myös kritisoitiin jonkin verran sekä valtion että akateemisten piirien taholta. (Guillén 1994,

227; Rose 1999, 96–98.) Ison-Britannian johtava sosiaalitieellinen tutkimuslaitos toisen maailmansodan jälkeen oli vuonna 1946 perustettu Tavistock Institute of Human Relations, joka oli nimeään myöten omistautunut ihmissuhdekoulukunnan inspiroimalle tutkimukselle. Tavistock-instituutissa ihmissuhdekoulukunnasta luotiin oma versio, joka poikkesi jonkin verran yhdysvaltalaisen ajattelusta. Esimerkiksi myöhemmin artikkelissa esiteltävä sosioteknisten järjestelmien käsite kehitettiin Tavistock-instituutissa. (Brown 1967.) Tavistock-instituutti on myös julkaissut vuodesta 1947 lähtien organisaatioiden sosiaalisia suhteita tarkastelevaa *Human Relations* -lehteä.

Institutionaalinen perusta ihmissuhdekoulukunnan tutkimusperinteelle rakentui myös Yhdysvalloissa 1940-luvulla, jolloin perustettiin useita alaan keskittyneitä tutkimuslaitoksia, kuten Yale's Institute of Human Relations. Akateemisen yhteisön tuki ihmissuhdekoulukunnalle jatkui 1960-luvulle saakka. (Guillén 1994, 63.) 1950-luvun loppuun mennessä ihmissuhdekoulukunnan retoriikka oli jo vakiintunut siinä määrin, että Yhdysvalloissa ja Ison-Britanniassa yritysjohtajat olivat alkaneet osallistua johtamiskursseille, joilla kehitettiin vuorovaikutustaitoja, ja ihmissuhdekoulukunnan johtamiskäytäntöjä otettiin laajasti käyttöön teollisuudessa (Barley & Kunda 1992, 374–375; Rose 1999, 96).

Ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot ja teoriat

Tieteellisen liikkeenjohdon vaikuttajat olivat useimmiten työskennelleet tehtaiden työntekijäportaassa tai johdossa eikä heillä yleensä ollut yhteiskunta- tai käyttäytymistieteellisiä akateemisia tutkintoja. Ihmissuhdekoulukunnan keskeisten teoreetikoiden työura puolestaan oli lähes poikkeuksetta yliopistomaailmassa. (Guillén 1994, 15, 19–20.) Toinen keskeinen ero näiden paradigmojen muotoutumisessa oli se, että suurin osa tieteellisen liikkeenjohdon vaikuttajista oli insinöörejä, kun taas ihmissuhdekoulukunnan kehitys oli pitkälti käyttäytymistieteilijöiden käsissä (Wren 2005, 329). Monet ihmissuhdekoulukunnan keskeisistä teoreetikoista, kuten Kurt Lewin, tunnettaankin sosiaalipsykologian uranuurtajina.

Nimestään huolimatta ihmissuhdekoulukunta ei ole yhtenäinen koulukunta, vaan pikemminkin joukko tutkijoita ja teoreetikoita, joita yhdisti sa-

manlainen, ennen kaikkea vuorovaikutukseen ja työpaikan ihmissuhteisiin keskittyvä näkökulma johtamiseen. Joitakin tässä esiteltävistä henkilöistä voisi esimerkiksi työpsykologian näkökulmasta pitää jonkin muun organisaatio- tai johtamisparadigman edustajina. Ymmärrämme kuitenkin ihmissuhdekoulukunnan paradigmana laajemmassa merkityksessä kuin jonkin tietyn tieteenalan sisäisenä oppirakenteena, eli käsittelemme sitä Guillénin (1994, 2) tapaan myös historiallisena, yhteiskunnallisena ja institutionaalisenä ilmiönä. Valittu näkökulma rajaa tarkastelun ulkopuolelle joitakin kirjoittajia, jotka muilla valintakriteereillä voisi lukea kuuluvaksi ihmissuhdekoulukunnan tutkimus- ja teoriaperinteeseen, kuten esimerkiksi Fred Emeryn. Artikkelimuotoisen kirjallisuuskatsauksen puitteissa rajausta oli kuitenkin välttämätön, ja päädyimme tekemään sen artikkelin alussa esitellyn yleisesti käytetyn (ks. esim. Barley & Kunda 1992; Guillén 1994; Abrahamson 1997) paradigmakehityksen perusteella.

Ihmissuhdekoulukunnan kehityksessä on myös ollut monta vaihetta, ja se on saanut eri aikoina erilaisia painotuksia. Guillén (1994, 20) puhuu ihmissuhdekoulukunnan yhteydessä kahdesta erillisestä sukupolvesta, joista ensimmäiseen kuuluvat Elton Mayo, Chester Barnard, Kurt Lewin sekä Fritz Jules Roethlisberger. Paradigman sisäisistä eroista huolimatta taulukkoon I kootut teoreetikot voidaan kuitenkin ideologian tasolla nähdä yhden paradigman edustajina.

Taulukko I on laadittu Guillénin (1994, 17–19) kirjassaan esittämän paradigmaajoitteen mukaan. Ihmissuhdekoulukunnan ja muiden paradigmojen määrittelyssä Guillén (1994, 8) viittaa muun muassa seuraaviin teoksiin: Richard Scott: *Organizations: Rational, Neutral and Open Systems* (1987), Charles Perrow: *Complex Organizations* (1979), Amitai Etzioni: *Modern Organizations* (1964) ja Edgar Schein: *Organizational Psychology* (1965/1988), sekä Michael Burawoyn artikkeliin *The Anthropology of Industrial Work* (1979). Taulukossa I esitetään ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot ja heidän teoksensa, ja sen jälkeen esitellään yksityiskohtaisemmin heidän ajatuksiaan. Teoreetikoiden valinnassa Guillénin näkemystä on täydennetty Wrenin (2005) teoksen *The History of Management Thought* perusteella.

Taulukko I. Ihmissuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot, teokset ja teosten käänkösvuodet.

	Englanti	Saksa	Espanja	Suomi
Mayo, Elton				
Human Problems of an Industrial Civilization	1933	1950	1959	-
Social Problems of an Industrial Civilization	1945	1949	...	-
Barnard, Chester Irving				
Functions of the Executive	1938	1970	1959	-
Lewin, Kurt				
Die psychologische Situation bei Lohn und Strafe	...	1931	-	-
Resolving Social Conflicts	1948	1953	-	-
Roethlisberger, Fritz Jules				
Management and the Worker	1939	-	...	-
Management and Morale	1941	1954	-	-
Training for Human Relations	1954	-	-	-
Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers	1958	-	-	-
Counselling in an Organization	1966	-	-	-
Friedmann, Georges				
Problèmes humains du machinisme industriel	1955	1952	1956	-
Oú va le travail humain?	...	1953	1961	-
Le travail en mietties	1961	1959	1958	-
Traité de sociologie du travail	-
Likert, Rensis				
New Patterns of Management	1961	1972	1965	-
Human Organization	1967	-	-	-
New Way of Managing Conflict	1976	-	1986	-
McGregor, Douglas				
The Human Side of Enterprise	1960	1970	1975	-
Homans, George Caspar				
The Human Group	1950	1960	1964	-
Social Behavior	1961	-	-	-
Whyte, William Foote				
Human Relations in the Restaurant Industry	1948	-	-	-
Pattern for Industrial Peace	1951	1956	-	-
Money and Motivation	1955	1958	1961	-
Man and Organization	1959	-	-	-
Men at Work	1961	-	-	-
Organizational Behavior	1969	-	-	-
Trist, Eric Landsowne				
Organizational Choice	1963	-	-	-
Argyris, Chris				
Personality and Organization	1957	-	1964	-
Interpersonal Competence	1962	-	-	-

Lähde: Guillén 1994, 17–18 lukuun ottamatta Suomea koskevia tietoja, jotka on hankittu tutkimalla suomalaisia tietokantoja.

... = puuttuva tieto

Niin kutsutuilla Hawthorne-tutkimuksilla oli merkittävä rooli ihmissuhdekoulukunnan läpimurrossa. Tutkimukset toteutettiin General Electric Companyn tuella Hawthorne-elektronika-tehtaassa vuosina 1924–1933 (Gillespie 1991, 1). Alun perin tutkimus tarkasteli valaistuksen vaikutusta työtehoon ja tuottavuuteen, sillä sen taustalla oli General Electric Companyn tarve saada sähkölampujen myynti kasvuun (Wren & Greenwood 1998, 171). Hyvän valaistuksen ja kohentuneen työtehon välinen yhteys saikin aluksi vahvistusta, mutta pian tutkimuksessa havaittiin valaistusta tärkeämpi työtehoon vaikuttava seikka, niin sanottu ”yksilön psykologia”. Alkuperäinen valaistustutkimus hylättiin ja tutkimuksen keskiöön nousi näiden psykologisten tekijöiden tarkastelu. (Mayo 1933/2003, 55–57.)

Tunnetuin ja kiistellyin osa Hawthorne-tutkimuksissa oli elektronikan kokoonpanolinjalla suoritettu koe (Gillespie 1991, 37). Valaistuskokeen hylkäämisen jälkeen työpaikalle järjestetyissä testiolosuhteissa tarkasteltiin muun muassa uudenlaisten kannustinten vaikutusta tuottavuuteen. Uudessa palkkausjärjestelmässä palkka määräytyi erikseen pienille ryhmille niiden tuottavuuden perusteella sen sijaan, että palkka olisi ollut sama koko tuotantolinjan työntekijöille. Työntekijöiden annettiin myös pitää työpäivän aikana taukoja ja heille tarjottiin lounas. Tuottavuus kääntyi tarkastellussa testiryhmässä selvään kasvuun. (Mayo 1933/2003, 58–69.)

Toisesta työpistettä tutkittaessa puolestaan havaittiin, että *työntekijät muodostivat epävirallisia ryhmiä, joiden normit saattoivat vaikuttaa työntekijöiden toimintaan voimakkaammin kuin työpaikan viralliset normit*. Lisäksi epäviralliset normit olivat usein varsin erilaisia, jopa vastakkaisia kuin työpaikan viralliset säännöt. Epäviralliset normit muun muassa kielsivät työskentelemästä liian nopeasti, mikä ehkäisi tuottavuuden kasvua. Epävirallisen ryhmäkurin kautta työntekijät pystyivät kontrolloimaan työnsä tahtia ja vastustamaan johtajilta tulevia vaatimuksia tuotannon lisäämisestä ja työhön kuulumattomien aktiviteettien karsimisesta. (Perrow 1979, 94.)

Elton Mayo (1880–1949) tuli mukaan Hawthorne-tutkimuksiin vuonna 1928 (Smith 1998, 226). Mayo (1933/2003, 69–74) näkemyksen mukaan tutkimuksissa havaittu tuottavuuden

kasvu johtui siitä, että tutkimukseen valitut työntekijät muodostivat kiinteän sosiaalisen ryhmän ja saivat paljon huomiota kokeen valvojilta. Guillénin (1994, 61–62) mukaan Mayo ajattelua leimasi vastenmielisyys sitä kohtaan, että kehitys ymmärretään ainoastaan teknisenä ja materiaalisena kasvuna huomioimatta näiden kehityssuuntien sosiaalisia ja kulttuurisia vaikutuksia. Lisäksi Mayo ihanoi yhteisölliseksi ja perhekeskeiseksi käsittämäänsä esiteollista yhteiskuntaa, jossa ihminen ei pelkistynyt yksinomaan työvoiman myyjäksi. Mayo mielestä sosiaalisen solidaarisuuden uudelleen rakentaminen ja yhteiskunnallisen yhteishengen kehittäminen suojelisi ihmisiä teollistumisen, kaupungistumisen ja yksitoikkoisen työn aiheuttamilta ongelmilta. (Burrell & Morgan 1997, 139; Wren 2005, 386–387.)

Mayo näki oman aikansa työläisten aseman muistuttavan suuresti Émile Durkheimin kuvailemaa anomaliaa, mikä tarkoitti työpaikoilla sosiaalista eristyneisyyttä, yhteisöllisyyden murenemistä ja yhteistyön puutetta. (Guillén 1994, 61–62; Wren 2005, 387.) Samankaltainen pohjavire leimasi myös monien Mayo seuraajien ajattelua. Mayo toimi uransa aikana myös Hollywoodin elokuvateollisuuden neuvonantajana, ja suositteli, että elokuvien pitäisi käsitellä ajan yhteiskunnallisia ilmiöitä ja niissä tulisi olla sosiaalista sanomaa eikä liikaa seksiä. (Wren & Greenwood 1998, 174.)

Mayo (1933/2003, 97–98) mukaan Hawthorne-tutkimukset osoittivat, että yksittäisiin työolosuhteisiin vaikuttavilla toimenpiteillä, kuten palkan, valaistuksen tai taukojen lisäämisellä ei ollut juurikaan vaikutusta työtehoon. Yksittäisiä uudistuksia suunnitellessa tuli pikemminkin ottaa huomioon työolosuhteiden kokonaisuus. Hän esitteli tutkimuksiin uuden menetelmän, *vapaamuotoiset haastattelut*, joissa työntekijät saivat kertoa haastattelijalle työhönsä liittyvistä ongelmista. Haastattelut paljastivat ongelmien taustalla olevia työntekijöiden psykologisia ja yksityiselämään liittyviä seikkoja, joiden perusteella heidän työtä koskevia näkemyksiään oli helpompi ymmärtää. (Mayo 1933/2003, 82–98.) Haastatteluissa havaittiin myös, että *työntekijöiden mielipide työstä parani haastattelujen myötä, vaikka varsinaiset työolot eivät muuttuneet*. Työntekijöille oli tärkeää tulla kuulluksi. (Roethlisberger 1941, 162–163.)

Hawthorne-tutkimuksia on myös kritisoitu laajasti (Gillespie 1991; Smith 1998, 235). Ensinnäkin on mahdollista, että koetilanteen uutuus vaikutti ainakin osaltaan työntekijöiden motivaatioon ja käyttäytymiseen. (Wren 2005, 293–294.) Myös tulojen merkitys työntekijöiden kannustimena on saanut ristiriitaisia tulkintoja. Hawthorne-tutkimukset osoittivat tutkijoiden mielestä palkan merkityksen motivaatiotekijänä aikaisemmin uskottua pienemmäksi. Ryhmäperustaiseen palkkaukseen siirtyminen kuitenkin kasvatti tutkimuksessa mukana olleiden tuloja huomattavasti, mikä saattoi lisätä heidän työmotivaatiotaan siinä missä kohentunut työilmapiiriinkin. (Wren & Greenwood 1998, 176; Rose 1999, 98; Wren 2005, 298–300.)

Lisäksi Mayon ja hänen seuraajiensa tutkimusotetta on kritisoitu siitä, että he vähätelivät konfliktien merkitystä työyhteisön toiminnan keskeisenä osana sekä siitä, etteivät he tunnista ammattiliittojen roolia solidaarisuuden rakentajina (Burrell & Morgan 1979, 130). Richard Gillespien (1991, 182–185) mukaan Mayo käsitteli tutkimusaineistojaan varsin ylimielisesti ja tulkitsevi niitä pitkälti omien uskomustensa mukaisesti. Tämän vuoksi tutkimusten tieteellisyyttä on kyseenalaistettu (Burrell & Morgan 1979, 130). Myös Mayon poliittisten mielipiteiden on nähty vaikuttaneen hänen tutkimusraporttiansa tuloksiin (Gillespie 1991, 180–181, O'Connor 1999, 129.) Ellen O'Connor (1999, 129) kuitenkin huomauttaa, että tiede väistämättä kuvastaa ainakin jossain määrin oman aikansa poliittisia virtauksia ja sosiaalipoliittisia muutoksia. Siinä suhteessa Mayonkaan tutkimukset eivät tee poikkeusta tieteen historiassa.

Fritz Roethlisberger (1898–1974) opiskeli Massachusetts Institute of Technologyssa sekä Harvardin ja Columbian yliopistoissa (Wren 2005, 292). Roethlisberger osallistui Hawthorne-tutkimuksiin ja kirjoitti William Dicksonin kanssa kuuluisimman niistä kirjoitetun tutkimuksen *Management and the Worker* (1939). Keskeinen teesi Roethlisbergerin ja Dicksonin kirjassa oli, että tehokkuuteen ja taloudellisuuteen tähtäävissä teknisissä ratkaisuisissa on tärkeää huomioida aina myös työntekijöiden viihtyvyys. Lisäksi Roethlisbergerin ja Dicksonin (1939/1950, 556) mukaan *työnantajan on otettava työn suunnittelu-*

sa työntekijöiden fyysisten tarpeiden lisäksi huomiioon heidän psyykkiset tarpeensa. Fyysisellä työympäristöllä on myös sosiaalisia merkityksiä, joten esimerkiksi työpisteiden sijoittelulla on vaikutuksia työilmapiiriin ja ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Työn organisoinnissa on tärkeää huomioida, että ihmisiä eivät motivoi niinkään tosiasiat ja logiikka, vaan tunteilla ja sosiaalisilla arvostuksilla on tärkeä merkitys. (Roethlisberger & Dickson 1939/1950, 557–558.) Tutkimuksessa näkyi selvästi Vilfredo Pareton vaikutus muun muassa siinä, että kirjoittajat ymmärsivät työpaikan nimenomaan sosiaalisena systeeminä (Wren 2005, 292). Tärkeänä lähtökohtana työjärjestelyiden suunnittelemiselle he pitivät sitä, että työnantajan tulee huomioida epäviralliset normistot ja nähdä työntekijöiden sosiaalinen kanssakäyminen pikemminkin vahvuutena kuin uhkana. Vuorovaikutus näet lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja lisää yhteistyöhalukkuutta myös tehtaan johdon kanssa. (Roethlisberger & Dickson 1939/1950, 578–589.)

George Homans (1910–1989) oli Mayon oppilas, joka pyrki ymmärtämään organisaation virallisen ja epävirallisen järjestelmän välisiä jännitteitä (Smith 1998, 225). Ihmisryhmien vuorovaikutusta ja integraatiota koskevien teorioidensa perustana Homans käyttää kolmea peruskäsitettä, jotka ovat *mieliala, toiminta ja vuorovaikutus*. Organisaation jäsenten yhteistyön onnistuminen riippuu näistä kolmesta tekijästä, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa. (Homans 1951, 94–97.) Homansin mukaan organisaation sisällä on kaksi erillistä järjestelmää, ulkoinen ja sisäinen. Ulkoinen järjestelmä viittaa organisaation jäsenten vuorovaikutukseen ja yhteistoimintaan suhteessa heidän toimintaympäristöönsä sekä työtehtäviin (Homans 1951, 90–96). Sisäinen järjestelmä puolestaan viittaa ryhmän tai organisaation jäsenten välisiin suhteisiin heidän päivittäisessä vuorovaikutuksessaan (Homans 1951, 108–120). Homansin teoria organisaatioista oli varsin yleisluontoinen, mutta sisäisen ja ulkoisen järjestelmän erottamisella on ollut merkittävä vaikutus myöhempien organisaatioteorioiden kehitykseen (Wren 2005, 340.)

Chester Barnardin (1886–1961) näkemyksen mukaan organisaatio on ennen kaikkea sosiaalisten prosessien kokonaisuus, minkä vuoksi

organisaation menestys perustuu yhteistyön onnistumiseen (Barnard 1938/1968, 82–86). Barnardin mielestä johtajan tärkeimpiä kykyjä ovat organisaation tavoitteen täsmentäminen, kommunikaatiotaidot ja yhteistyökyky sekä halu rohkaista myös muita toimimaan yhdessä. Barnardin (1938/1968, 165–166) mukaan *auktoriteetin hyväksyminen* vaatii neljää seikkaa: 1) ihmiset ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan, 2) heille annettu tehtävä on yhdenmukainen organisaation tavoitteiden kanssa, 3) he uskovat, että heille annettu tehtävä sopii heidän omiin tavoitteisiinsa, ja 4) he ovat henkisesti ja fyysisesti kykeneviä suorittamaan tehtävän. Pelkkä muodollinen auktoriteetti ei siten riitä, vaan hyvän johtajan on pystyttävä luomaan työympäristössä yhteistyökykyä ja -halua (Barnard 1938/1968, 165–166). Myös erilaiset taloudelliset, asemaan ja arvostukseen liittyvät sekä sosiaaliset kannustimet ovat Barnardin (1938/1968, 139–149) mielestä tärkeitä. Barnard (1938/1968, 175–181) korosti myös viestinnän merkitystä organisaation toiminnassa. Hänen mukaansa viestinnän tulee olla mahdollisimman suoraa, sillä erilaiset välikädet voivat aiheuttaa virheitä ja väärinkäsityksiä vuorovaikutuksessa. Barnardin kontribuutio johtajuuden ymmärtämiseen oli ennen kaikkea *yksilöllisten motivaatioteorioiden huomioiminen*.

Kurt Lewin (1890–1947) kehitti välineitä *ryhmäkäyttäytymisen arvioimiseen*, ja häntä on pidetty ryhmädynamiikan käsitteen keksijänä (Marrow 1969, 166–172). Lewinin (1948, 71–83) näemyksen mukaan ryhmäkäyttäytyminen on symbolisen vuorovaikutuksen kokonaisuus, joka on jatkuvassa muutoksessa ja liikkeessä. Lewin tutki ryhmäkäyttäytymistä ja johtamista tarkastelemalla muun muassa 10–11-vuotiaiden poikien vuorovaikutusta. Lewinin mukaan ryhmän johtajan autoritääriinen käytös aiheutti vihamielisyyttä ja aggressiivisuutta ryhmän jäsenissä. Pojilla oli sen sijaan selvästi parempi asenne ja korkeampi moraalitilanne, jonka johtamistyyliä Lewin kutsui demokraattiseksi tai *laissez-faire*-tyyliseksi. Hän myös havaitsi, että ihmiset ovat huomattavasti halukkaampia omaksuma sellaisia muutoksia, joihin he ovat saaneet itse vaikuttaa kuin muutoksia, jotka on annettu ylhäältä päin. (Lewin 1948, 71–83.) Lewiniä pidetään sosiaalipsykologian tärkeänä vaikuttajana, ja hänen kehittämänsä käsitteet ovat vaikuttaneet merkittävästi

koko tieteenalan kehitykseen. Hänen oppilaitaan oli muun muassa Rensis Likert. (Marrow 1969, 227–237; Wren 2005, 237.)

Likert (1903–1981) tutki erilaisten johtamistyylien ja organisaatorakenteiden vaikutusta tehokkuuteen, tuottavuuteen, poissaoloihin ja työntekijöiden tyytyväisyyteen (Wren 2005, 335). Vuosia kestäneiden empiiristen tutkimustensa perusteella Likert (1961) suositti organisaatioille tuotantoon ja sen teknisiin ulottuvuuksiin keskittyvän johtamistavan sijasta *työntekijäorientoitunutta johtamistapaa*. Tämä tapa kiinnitti huomiota ennen kaikkea työntekijöiden sosiaalisiin suhteisiin. Likertin tutkimukset osoittivat, että työntekijäorientoitunut johtamistapa tuotti yliverlaisia tuloksia tuotanto-orientoituneeseen johtamistapaan nähden. Parannusta oli sekä tuottavuudessa ja työmoraalissa että työntekijöiden yhteenkuuluvuudessa ja työhyvinvoinnissa. Avainasemassa tuottavuuden parantamisessa olivat ryhmähengen kohottaminen, vuorovaikutus ja kiinnostus työntekijöitä kohtaan. (Likert 1961, 9–20.)

Douglas McGregor (1906–1964) valmistui Harvardista psykologian tohtoriksi ja työskenteli vuosia MIT:ssä työelämän suhteiden osastolla sekä johtajana collegessa. Teoksessa *Human Side of Enterprise* (1960/2006) McGregor tekee erotelun teoria X:n ja teoria Y:n välille. *Teoria X* on pessimistinen ja olettaa ihmisten olevan pohjimmiltaan laiskoja, kunnianhimottomia ja aloitekyvyttömiä. Sen vuoksi alaisia on tämän näkemyksen mukaan kontrolloitava ja pakotettava, jotta heidät saadaan edistämään yrityksen tavoitteita. *Teoria X*:n mukaan ihmisiä motivoi siis lähinnä Abraham Maslow'n esittämän tarvehierarkian alimpien tasojen tarpeiden tyydyttäminen. (McGregor 1960/2006, 45–46.) *Teoria Y* puolestaan piirtää työntekijästä huomattavasti positiivisemmän kuvan. Se olettaa, että vastuun kantaminen on ihmiselle luonnollista ja mielekästä, ja että ihmiset pystyvät itsekontrolliin ilman rangaistuksien pelkoakin. Useimmilla ihmisillä on myös kyky keksiä luovia ratkaisuja sekä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Tämän perusteella McGregor väitti, että modernissa pakkotahtisessa tehdastyössä työntekijöiden inhimillinen potentiaali oli vain osittain käytössä. (McGregor 1960/2006, 63–66.)

Teoriat X ja Y olivat McGregorin mielestä johtamisen kannalta erittäin merkittäviä, koska se, kumpaan teoriaan *johtaja* uskoo, vaikuttaa

siihen, minkälaisia päätöksiä hän tekee. Teoria Y:n omaksuneet johtajat eivät rajoita ja uhkaile alaisiaan, vaan antavat heille enemmän vapautta ja pyrkivät tukemaan heidän oma-aloitteisuuttaan. Työntekijät sitoutuvat organisaation tavoitteisiin helpoimmin jos heidät saadaan näkemään organisaation tavoitteiden edistävän myös heidän omia tavoitteitaan. McGregorin mielestä teoria Y:n omaksuminen johti parempiin käytäntöihin työn organisoinnissa, koska työntekijöiden kohtelemisen vastuullisina ja ahkerina sai heidät myös käyttäytymään vastuullisesti ja kokemaan organisaation tavoitteet omikseen. (McGregor 1960/2006, 66–77.) McGregorin tärkein kontribuutio johtamisen teoriaan oli muistuttaa johtajia siitä, että ihmiset käyttäytyvät usein siten kuin heidän oletetaan käyttäytyvän. (Heil, Bennis, & Stephens 2000, 20–23.) William Ouchi (1981) kehitti myöhemmin McGregorin teorioiden pohjalta teoria Z:n, joka puolestaan kuuluu organisaatiokulttuuriparadigman perusteoksiin.

William Foote Whyten (1914–2000) tutkimusten keskiössä olivat statuserot sekä niiden vaikutukset työn organisoimiseen ja sujumiseen työpaikoilla. Hänen ravintoloissa tekemänsä tutkimus paljasti jännitteitä, joita syntyi työntekijöiden välille, kun alempana hierarkiassa oleva työntekijä antoi tehtäviä ylempänä hierarkiassa olevalle (Whyte 1948, 35–46). Whyten (1969, 173–204, 224–227) mielestä oli tärkeää ymmärtää työpaikan virallisen ja epävirallisen järjestelmän vaikutukset toisiinsa, jotta niiden kohtaamisesta syntyviä ristiriitoja voidaan vähentää. Teoksessaan *Money and Motivation* Whyte (1955) analysoi tulojen ja palkitsemisjärjestelmien merkitystä työntekijän tehokkuudelle ja motivaatiolle. Tämäkin tutkimus osoitti ryhmän merkityksen työntekijän käyttäytymiselle. Työntekijät arvioivat työpanoksensa riittävyttä ja palkkioiden oikeudenmukaisuutta suhteessa muihin työntekijöihin ja työntekijäryhmiin. (Whyte 1955, 241–243.) Whyten (1959, 1969) mukaan sosiaalitieteillä oli suuri merkitys organisaatioiden käytäntöjen kehittämiseksi, sillä ne osoittivat, miten sosiaaliset järjestelmät toimivat.

Chris Argyris (1923–) oli Whyten oppilas, joka työskenteli Yalen yliopiston ihmishdekoulukuntaan erikoistuneessa yksikössä (Wren 2005, 430). Argyris (1957) tutki työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä, kypsyä ja toteuttaa itseään

ryhmän jäsenenä sekä erilaisissa institutionaalisissa tilanteissa ja olosuhteissa. Se, miten hyvin yksilöt onnistuivat kehittymään ja toteuttamaan itseään, riippui Argyrisin mukaan neljästä tekijästä. Ensiksikin työprosessin jakaminen pieniin osiin sai työntekijät kehittämään ainoastaan tiettyä taitoa ja esti yksilön kokonaisvaltaisen kehittymisen. Toiseksi moniportaiset komentoketjut vähensivät työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja passivoivat heitä. Samoin päätöksenteon keskittäminen johtajalle vähensi työntekijän vaikutusvaltaa ja osallistumista työprosessin suunnitteluun. Neljänneksi työntekijöiden tiukka kontrolli lisäsi heidän passiivisuuttaan. (Argyris 1957, 175–208.) Johtajan harjoittama tiukka kontrolli saattoi johtaa siihen, että työntekijät etsivät erilaisia tapoja vältellä kontrollia, joka oli ristiriidassa heidän kehittymispyrkimyksiensä kanssa. Jotkut johtajat saattoivat tällaisessa tilanteessa reagoida tiukentamalla kontrollia entisestään. Argyrisin mukaan paras tapa kehittää organisaation toimintaa oli kuitenkin soveltaa ihmishdekoulukunnan tekniikoita kuten laajentaa työntekijöiden työnkuvaa ja lisätä heidän osallistumismahdollisuuksiaan. (Argyris 1957, 175–191.)

Lisäksi ihmishdekoulukunnan keskeisiä henkilöitä olivat ranskalainen Georges Friedmann (1902–1977) ja brittiläinen Eric Trist (1909–1993). Friedmann kirjoitti ranskaksi neljä teosta, joista kaksi käännettiin englanniksi ja kolme saksaksi sekä espanjaksi (ks. taulukko 1). Friedmann oli teollisuustyön ja työmenetelmien automatisoinnin kriitikko. Hänen mukaansa keskeiset tekijät työn humanisoinnissa olivat 1) työntekijöiden integroiminen työyhteisöön ja yrityksen tavoitteisiin, 2) työntekijän koko henkisen ja fyysisen potentiaalin hyödyntäminen työtehtävissä sekä 3) ilon ja tyydytyksen tunteiden löytäminen työssä. (Friedmann 1946/1955, 351–364.) Englanninkielisessä tieteellisessä keskustelussa Friedmannin vaikutus on kuitenkin jäänyt varsin vähäiseksi, kuten jatkossa havaitaan (ks. kuvat 1 ja 2 tuonnempana).

Tavistock-instituutissa työskennellyt Trist kirjoitti vuonna 1963 ihmishdekoulukunnan kannalta tärkeimmän teoksen *Organizational Choice*, jossa esiteltiin *sosioteknisten järjestelmien* käsite (*sociotechnical systems*). Teos perustuu hiilikaivoksissa tehtyihin tutkimuksiin, joissa vertailtiin erilaisia työn organisoimisen käytäntöjä ja teknisiä ratkaisuja. Johtopäätös tutkimusten pe-

rusteella oli, että uusien teknisten järjestelmien käyttöönotolla on aina myös sosiaalisia vaikutuksia organisaatioissa. Uuden teknologian myötä työpaikan tilajärjestelyt saattavat muuttua, mikä johtaa epävirallisten sosiaalisten järjestelmien ja suhteiden muuttumiseen tai tuhoutumiseen. Tämä voi aiheuttaa vakavia konflikteja työyhteisössä. Sen vuoksi työn suunnittelussa ja teknisten ratkaisujen valitsemisessa on otettava huomioon myös työn sosiaaliset ulottuvuudet. (Pasmore & Khalsa 1993, 552–555.) Useat muutkin Tavistock-instituutin tutkijat, kuten laitoksen pitkäaikainen vaikuttaja Fred Emery (1925–1997), tekivät ihmissuhdekoulukunnan kannalta merkittävää tutkimusta. Instituutilla onkin ollut keskeinen merkitys muun muassa sosiologisen työntutkimuksen kehityksessä (ks. Brown 1967, 55–56).

Guillénin (1994, 17–19) johtamisparadigmojen tärkeimpiä vaikuttajia esittelevä taulukko perustuu teoreetikoiden keskeisiin kirjoihin. Sellaisenaan taulukko jättää huomiotta esimerkiksi Mary Parker Follettin (1868–1933), jonka tuotanto koostuu lähinnä luennoista ja yksittäisistä papereista, joita ei hänen elinaikanaan julkaistu kirjana. Vaikka Follettin ajattelu sisältyy kronologisesti tieteellisen liikkeenjohdon aikakauteen, hänen ajattelunsa edusti aivan uudenlaista näkemystä. Follettin voikin nähdä ennakoivan monia myöhemmin ihmissuhdekoulukuntaan liitettyjä ajatuksia, ja häntä voi pitää koulukunnan yhtenä keskeisenä vaikuttajana. (Child 1995, 87–91.)

Follett kiinnostui johtamisen organisoimisesta ja konfliktien ratkaisemisen tavoista toimiessaan pitkälti vapaaehtoisvoimin organisoituissa järjestöissä, joissa ei usein ollut selkeää auktoriteettia (Graham 1995, 15–17; Wren 2005, 301–303). Follettin (1942/2003, 31–32) mukaan erimielisyydet kuuluivat kaikkeen yhteistyöhön ja organisaatioiden toimintaan. Follettin mielestä johtajan tehtävä on keksiä luovia ratkaisuja, joiden avulla hän saa ristiriidan osapuolet näkemään mielipiteensä uudesta näkökulmasta ja ymmärtämään myös vastapuolen mielipidettä. Siten erimielisyyksiä voidaan estää puhkeamasta konflikteiksi. Ongelmat eivät Follettin mukaan ole tietyn henkilön ongelmia, vaan organisaation yhteisiä ongelmia. Sen vuoksi ristiriidat on pyrittävä ratkaisemaan niin, että molemmat osapuolet hyötyvät sen sijaan, että toinen voittaa ja toinen häviää. Ongelmien ratkaisemisen perustana tuli-

kin Follettin mukaan olla pyrkimys integraatioon. (Follett 1942/2003, 34–47.)

Follettin toinen keskeinen ajatus, *tilanteen laki*, liittyi työpaikan hierarkiaan. Follettin (1942/2003, 58) mielestä tehtävien suorittamisessa tärkeintä oli tilanteen mukaan toimiminen. Työn organisoimista ei tulisi niinkään nähdä ohjeiden antamisena ylhäältä alaspäin johtajalta alaiselle, vaan kaikkien työntekijöiden tuli toimia yhdessä tilanteen vaatimalla tavalla. Tämä ohjaa Follettin (1942/2003, 58–64) mukaan ihmisten mielenkiinnon enemmän varsinaisiin asioihin kuin yksilöiden asemiin, ominaisuuksiin tai mahdollisiin henkilöiden väliin ristiriitoihin ja valtataisteluihin. Follettin hahmottelema ajatus tuli myöhemmin tunnetuksi Peter Druckerin tavoitejohtamisen käsitteenä (Wren & Greenwood 1998, 196). Follettin teorioissa korostui pyrkimys yhteisymmärrykseen organisaation toiminnassa. Hänen ajatuksiaan on jälkepäin pidetty erittäin edistyskellisinä aikaansa nähden (Drucker 1995, 1–9; Wren & Greenwood 1998, 196–198). Vaikka Follettin nimi on jäänyt varsin tuntemattomaksi, hänen ajatuksensa ovat vaikuttaneet monien ihmissuhdekoulukunnan teoreetikkojen, esimerkiksi Barnardin, McGregorin ja Likertin ajatteluun. (Wren 2005, 312; Nohria 1995, 159.)

Tutkimuksen aineisto ja menetelmä

Artikkelin analyysiosiossa tarkastellaan ihmissuhdekoulukunnan keskeisten kirjoittajien ja heidän merkittävimpien teostensa perintöä kansainväliselle tieteelliselle joulunalikeskustelulle sekä verataan sitä Suomen tilanteeseen. Artikkelitietokantahakujen tarkoituksena oli kerätä määrällistä tietoa siitä, miten paljon ihmissuhdekoulukuntaa on tieteellisessä joulunalikeskustelussa käsitelty ja miten paljon koulukunnan pääteoksiin on viitattu. Keskeiset teokset valittiin tarkasteluun Guillénin (1994, 17–18) esittämän jaottelun mukaan (taulukko 1). Toisaalta tietokantahakujen perusteella hankittiin sisällöllisesti relevantteja artikkeleita kirjallisuuskatsausta varten.

Systemaattiset tietokantahaut ovat käyttökelppoinen tapa selvittää tieteenalan kasvua ja kehitystä sekä sen sisällä tapahtuneita muutoksia (Üsdiken & Pasadeos 1995, 503–505). Viittausten lukumäärät toimivat siis eräänlaisina indikaattoreina yksittäisten kirjoittajien teorioiden tai laajempien paradigmojen omaksumisesta osaksi tie-

teellistä keskustelua (Üsdiken & Pasadeos 1995, 508). Tietokantojen käyttöön aineistona liittyy myös joitakin rajoituksia, sillä niiden tarjoama tieto ajoittuu ihmissuhdekoulukunnan kannalta varsin myöhäiseen ajankohtaan. Viitetietoja on saatavana vuodesta 1956 lähtien, vaikka monet paradigman synnyn kannalta tärkeät teokset kirjoitettiin jo 1930- ja 1940-luvuilla. Sen vuoksi tietokantahakujen tuloksena on artikkeleja, jotka eivät välttämättä edusta ainoastaan ihmissuhdekoulukunnan perintöä, vaan niissä on aineksia useammasta johtamisparadigmasta.

Kirjallisuushakujen aineistona käytettiin kansainvälisten artikkelien osalta Social Sciences Citation Index -tietokantaa (SSCI). SSCI-tietokantaan on indeksoitu kokonaan yli 1700 ja osittain 3300 kansainvälisesti merkittävää yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellistä lehteä vuosilta 1956–2007. Yleisten hakuominaisuuksien lisäksi tietokannasta löytyy tiedot siitä, mihin julkaisuihin tietokannan sisältämässä julkaisuissa on viitattu. Sen vuoksi se soveltuukin aineistoksi hyvin silloin, kun halutaan selvittää tiettyjen kirjoittajien ja teosten perintöä tieteellisessä keskustelussa. Osa hauista tehtiin aluksi kokeeksi myös kahdesta muusta tietokannasta (Science Citation Index Expanded ja Arts & Humanities Citation Index). Näistä tietokannoista haettaessa osumia ihmissuhdekoulukunnan teoksista ja viittauksista tuli vain 0–10 prosenttia SSCI:n osumien määrästä, joten ne eivät vaikuttaneet olevan relevantteja aiheen kannalta. Tämän vuoksi haut rajattiin SSCI-tietokantaan.

Tarkasteluajanjaksoksi valittiin vuodet 1956–2005. Analyysin aluksi tehtiin koko ajanjaksoa koskevia aineistohakuja ihmissuhdekoulukuntaan viittaavilla hakusanoilla, muun muassa ”human relations*” ja ”human relations*” AND (manage* OR organi* OR work*). Näin pyrittiin selvittämään, miten paljon ihmissuhdekoulukuntaa käsitteleviä artikkeleita on julkaistu 50 vuoden aikana. Tämän jälkeen tarkasteltiin sitä, kuinka monta kertaa ihmissuhdekoulukunnan keskeisten teoreetikoiden teoksiin on viitattu tietokantaan sisältyvissä tieteellisissä artikkeleissa. Tarkastelu suoritettiin teos kerrallaan, ja teosten yhteenlasketun viittaust määrän perusteella arvioitiin kunkin kirjoittajan merkitystä tieteellisessä diskurssissa. Sen jälkeen samaa asiaa tarkasteltiin vielä suhteessa aikaan. Tarkastelu suoritettiin

kirjoittaja kerrallaan keskeisten teosten viittausten yhteenlasketun määrän perusteella vuodesta 1956 alkaen kymmenen vuoden pituisissa jaksoissa. Näin pyrittiin saamaan käsitys siitä, miten paljon ihmissuhdekoulukunnan keskeisten teoreetikoiden vaikutus on muuttunut ajan myötä. Kymmenen vuoden jaksoissa tehty tarkastelu ei tietenkään anna tarkkoja tuloksia siitä, minä vuonna muutokset viittaust määrässä ovat tapahtuneet, mutta sen avulla on kuitenkin mahdollista hahmottaa muutosten suuntaa. Hakuja tehtiin myös yksityiskohtaisemmillä hakusanoilla kuten McGregor AND ”theory x” ja ”Hawthorne experiments”, mutta tällaiset haut tuottivat vain muutamia relevantteja tuloksia.

Lopuksi tarkasteltiin ihmissuhdekoulukunnan klassikkokirjoittajien vaikutusta eri tieteenaloilla. Tämä tehtiin laskemalla jokaisen teoretikon keskeisten teosten viittaukset yhteen ja tutkimalla jokaiselta kymmenvuotiskaudelta minkä tieteenalan lehdissä 20 viitatuinta artikkelia oli julkaistu. Tässä tarkastelussa jokainen yksittäinen henkilö sai saman painon (20 artikkelia/kymmenvuotiskausi) riippumatta siitä, kuinka monta teosta hän oli julkaissut ja kuinka monta kertaa teoksiin oli viitattu. Tutkimusasetelma korostaa yksittäisten henkilöiden merkitystä.

Tuloksia lukiessa on hyvä pitää mielessä, että niitä ei ole suhteutettu tieteellisten artikkelien julkaisumäärien muutokseen. Organisaatiotutkimuksen ja muiden tieteellisten lehtien määrä on kasvanut viime vuosikymmeninä huomattavasti. Tämä saattaa osittain selittää sen, että ihmissuhdekoulukuntaa käsittelevien artikkelien absoluuttiset määrät ovat lisääntyneet 50 vuoden aikana eri tieteenaloilla.

Suomalaisen keskustelun tarkasteluun aineistona käytettiin Arto- ja Fennica -tietokantoja. Arto on uusien kotimaisten artikkelien viitetietokanta, jossa on kattavat tiedot yhteensä noin 700 yleislehdestä ja aikakauslehdestä 1990-luvulta lähtien, mutta myös runsaasti vanhempia artikkeleja koskevia viitteitä. Fennica puolestaan on Suomen kansallisbibliografia, joka sisältää tiedot Suomessa painetuista kirjoista, lehdistä ja sarjoista vuodesta 1488 lähtien. Suomalaiset tietokannat eivät sisällä SSCI:n kaltaisia tietoja julkaisujen viittaust määristä, joten ne eivät tarjoa tietoa siitä, miten suosittu tietty teos on ollut lähteenä. Haut suoritettiin ihmissuhdekoulukun-

taan viittaavilla hakusanoilla ja kirjoittajien nimillä. Koska suomalaiset tietokannat tuottivat vain vähän tuloksia, aikarajausta ei tehty. Hakusanoina suomalaisissa tietokannoissa käytettiin muun muassa termejä ihmissuhdekoulukun?, ”human relations movement” ja human relat? AND (työ? OR organisaatio?) sekä ihmissuhdekoulukunnan keskeisten kirjoittajien nimiä.

Artikkelien lisäksi tarkasteltiin myös sitä, miten paljon eri johtamisparadigmojen keskeisten teoreetikkojen teoksia on käännetty suomeksi. Suomentamistietojen ensisijaisena tietolähteenä toimi suomalaisen kirjallisuuden tietokanta Fenica. Kirjoja etsittiin kirjoittajien nimillä, koska se oli työekonomisesti helpoin tapa selvittää kunkin kirjoittajan kaikki suomeksi käännetty teokset. Näin saatiin selville suomeksi käännettujen teosten määrä, kunkin teoksen julkaisu-aika, julkaisija ja teoksesta otettujen painosten määrä. Ihmissuhdekoulukunnan teosten suomentamista haluttiin myös verrata muihin johtamisparadigmoihin. Siksi tarkastelussa olivat ihmissuhdekoulukunnan lisäksi myös tieteellisen liikkeenjohdon, rakenneanalyttisen koulukunnan sekä kulttuuriteoreettisen lähestymistavan keskeiset teoreetikot ja teokset (ks. Guillén 1994, 17–19). Tietokantahakujen jälkeen kirjojen kustantajilta tiedusteltiin vielä kirjoista otettujen painosten kokoa.

Seuraavaksi esitellään tulokset. Ensin tarkastellaan teoreetikkojen perintöä kansainväliselle tieteelliselle keskustelulle SSCI-tietokannan perusteella. Tämän jälkeen analysoidaan Suomen tilannetta kirjojen käännostietojen ja kotimaisten tietokantahakujen perusteella.

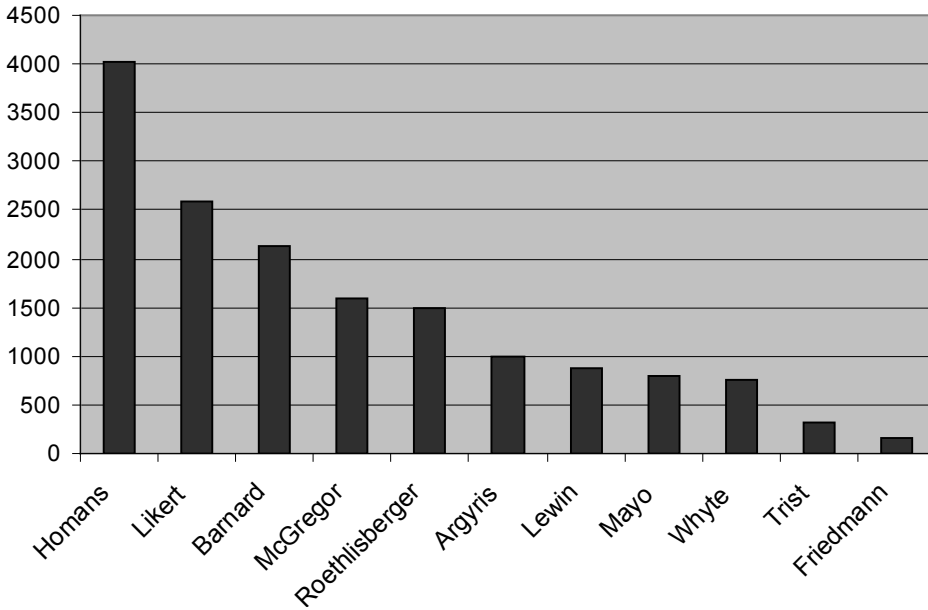
Tulokset I: Ihmissuhdekoulukunnan keskeisten teoreetikkojen teosten perintö tieteelliselle jornaalikeskustelulle vuosina 1956–2005

Kuviossa I esitetään ihmissuhdekoulukunnan keskeisiin teoksiin viittaavien artikkelien määrät kirjoittajan mukaan. Selvästi eniten ihmissuhdekoulukunnan kirjoittajista on viitattu George Homansin teoksiin. Huippukausi viitta-

uksissa Homansin teoksiin on ollut ajanjaksolla 1966–1985, minkä jälkeen viittausten määrä on kääntynyt laskuun (kuvio 2). Samoin on käynyt viittausten määrässä toisena olevalle Likertille, neljäntenä olevalle McGregorille sekä kuudentena olevalle Argyrisille. Sen sijaan viittaukset Barnardin, Mayon, Lewinin ja Roethlisbergerin teoksiin olivat lisääntyneet tarkastelujakson aikana. Viittausten absoluuttisten määrien suhteen Lewinin ja Mayon teokset jäivät kuitenkin viimeiselläkin kymmenvuotisjaksolla jälkeen Homansin ja Likertin viittausmäärästä. Guillén (1994, 15) pitää ihmissuhdekoulukunnan paradigman vaikutusjaksona vuosia 1930–1970, Barley ja Kunda (1992, 364) puolestaan vuosia 1923–1955. Viittausten kokonaismäärän perusteella ihmissuhdekoulukunta näyttää kuitenkin säilyttäneen ajankohtaisuutensa ainakin 1980-luvulle saakka. Moniin teoksiin, kuten Barnardin *Functions of the Executiveen* viitataan 2000-luvulla enemmän kuin koskaan aikaisemmin.

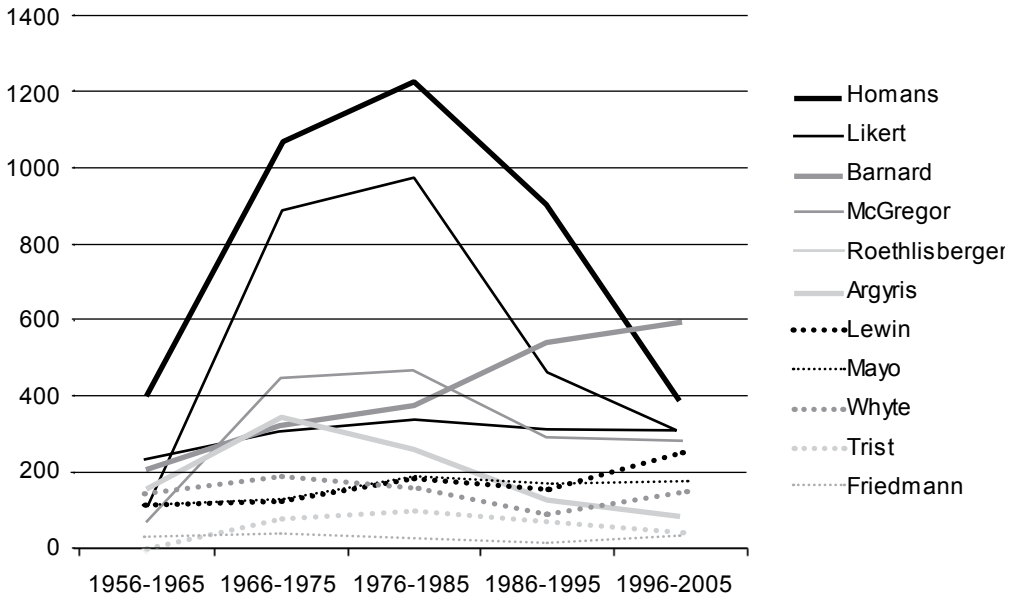
Tarkasteltujen ihmissuhdekoulukunnan kirjoittajien teoksiin oli viitattu eniten organisaatioita, hallintoa ja työelämän tutkimusta käsittelevissä julkaisuissa. Lewinin ja Homansin teoksiin oli sen sijaan viitattu eniten sosiologian ja sosiaalipsykologian lehdissä. Ainakaan Lewinin kohdalla tämä ei yllätä, koska hänen teoksensa *Resolving Social Conflicts* (1948) käsittelee organisaatioita vain osittain ja keskittyy lähinnä ryhmäkäyttämisen tarkasteluun. Lähes puolet eli 46 prosenttia kaikista tarkastelluista ihmissuhdekoulukunnan pääteoksia koskevista artikkeleista oli ilmestynyt organisaatioita, hallintoa tai työelämää käsittelevissä lehdissä. 22 prosenttia viitatuimmista ihmissuhdekoulukunnan pääteoksiin viittaavista artikkeleista oli julkaistu sosiologian ja sosiaalipsykologian alan lehdissä. Psykologian ja lääketieteen lehdissä oli ilmestynyt lähes vastaavan kokoinen osuus artikkeleista eli 21 prosenttia. Talous- ja kauppatieteellisissä lehdissä oli ilmestynyt viisi prosenttia kyseisistä artikkeleista. Loput kuusi prosenttia tarkastelluista artikkeleista oli ilmestynyt muissa, usein oikeustieteellisissä tai kasvatustieteellisissä lehdissä.

Ihmissuhdekoulukunnan teoreetikoiden keskeisiin teoksiin viittaavien artikkelien määrä SSCI-tietokannassa tekijän mukaan vuosina 1956-2005 (n=15 747)



Kuvio 1.

Ihmissuhdekoulukunnan vaikuttajien teoksiin viittaavien artikkelien absoluuttisen määrän kehitys kymmenvuosittain (n=15 747)

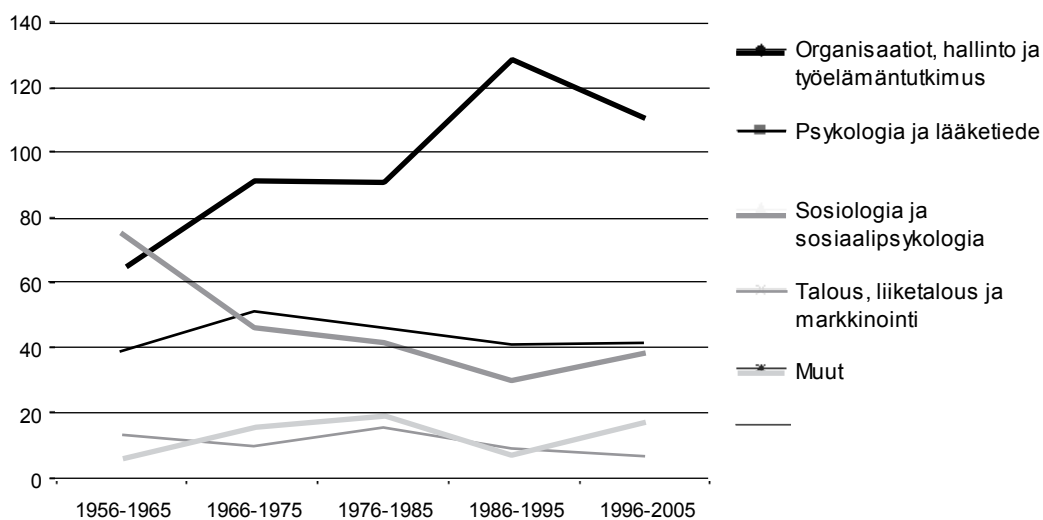


Kuvio 2.

Kun tarkastellaan lehtityyppejä suhteessa aikaan (kuvio 3) huomataan, että organisaatioalan lehtiin osuus ihmissuhdekoulukunnan käsittelevien artikkelien julkaisufoorumina suhteessa muiden alojen lehtiin on lisääntynyt merkittävästi. Erityisesti sosiologian ja sosiaalipsykologian lehtiin merkitys ihmissuhdekoulukunnan teok-

sia käsittelevien artikkelien julkaisukanavana on puolestaan pienentynyt. Muiden tieteenalojen osalta muutokset eivät ole huomattavia. Joka tapauksessa ihmissuhdekoulukunnan merkitys ja perinne kansainvälisessä tieteellisessä keskustelussa vaikuttaa olevan tärkein nimenomaan organisaatiotieteiden piirissä.

Ihmishuhdekoulukunnan pääteoksiin viittaavat artikkelit (top 20/kirjoittaja) lehtityypin mukaan kymmenvuosittain (n=1081)



Kuvio 3.

Yhteenvetona voidaan todeta, että SSCI-tietokantaan tehtyjen hakujen tulokset osoittavat ihmishuhdekoulukunnan teoreetikkojen teosten jääneen elämään kansainvälisessä tieteellisessä keskustelussa, sillä niistä kirjoitetaan edelleen paljon. Niiden perintö on myös monitieteinen: vaikutusta on ollut niin organisaatiotutkimukseen, psykologiaan, sosiaalipsykologiaan ja sosiologiaan kuin myös esimerkiksi taloustieteisiin ja antropologiaan.

Tulokset II: Ihmishuhdekoulukunta Suomessa

Suomeen ihmishuhdekoulukunnan opit tulivat viiveellä, ja näyttäisi siltä, että koulukunnan vaikutus on ollut täällä varsin vähäinen. Taulukosta I ”Ihmishuhdekoulukunnan keskeiset teoreetikot, teokset ja teosten käännösvuodet” nähdään,

ettei ihmishuhdekoulukunnan keskeisistä teoksista ainoatakaan ole julkaistu suomeksi. Tiedot muiden johtamisparadigmojen kirjallisuuden suomentamisesta osoittavat, että ihmishuhdekoulukunta on tässä suhteessa poikkeuksellinen, sillä kaikkien muiden paradigmojen keskeisistä teoksista on käännetty suomeksi ainakin muutama. Esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon keskeisiä teoksia julkaistiin suomeksi jo vuodesta 1914 lähtien (ks. esim. Frederick W. Taylor: *Tieteellisen liikkeenjohdon perusteet*, Karisto 1914; Henry Ford: *Elämäni ja työni*, WSOY 1924). Rakenneteorioihin kuuluvia merkkiteoksia sen sijaan suomennettiin 1950-luvulta alkaen (Peter F. Drucker: *Teollisuuden uusi yhteiskunta*, WSOY 1954 ja *Käytännön liikkeenjohto*, Tammi 1959). Siten ennen 1950-lukua ainoat suomeksi saatavilla olleet kansainväliset johtamisopin pääteokset kuuluivat tie-

teellisen liikkeenjohdon suuntaukseen. Ainakin tässä suhteessa ihmissuhdekoulukunnan oppien leviäminen oli hitaampaa kuin muiden johtamisparadigmojen.

Ismo Lumijärvi ja Mona Nokelainen (2006) ovat tarkastelleet tutkimuksessaan sitä, kenen johtamis- ja organisaatiotieteen teoreetikoiden ajatteluun Tampereen yliopiston vuosien 1990–2005 hallintotieteen opinnäytetöiden teoreettiset valinnat useimmin kiinnittyvät. Tarkastelussa olivat työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä, työyhteisöjä ja työelämän laatua käsittelevät opinnäytetyöt. Tarkastelu osoittaa opinnäytetöiden teoriaperinteen olevan varsin pluralistinen. Ihmissuhdekoulukunnan klassikkoihin luettavista teoreetikoista Argyris on kuitenkin ainoa, joka mahtuu kymmenen suosituimman teoreetikon joukkoon. Näin siitä huolimatta, että tarkastellut opinnäytetyöt käsitelivät suurelta osin nimenomaan ihmishuhdekoulukunnan alun perin lanseeraamia teemoja. (Lumijärvi & Nokelainen 2006, 139–144.)

Lisäksi suomalaisten tietokantojen tarkastelun perusteella näyttää siltä, ettei ihmishuhdekoulukunnan vaikutus ole ollut kovin merkittävä suomalaisessa akateemisessa keskustelussa. Termit ”ihmissuhdekoulukun?” ja ”human relations movement” eivät tuottaneet Artosta ja Fennicasta lainakaan osumia. Ihmissuhdekoulukunnan teoreetikoiden nimillä haettaessa tuloksia saatiin vain muutamia. Esimerkiksi haku ”Kurt AND Lewin” tuotti Artosta seitsemän ja Fennicasta neljä osumaa, mutta useimpien kirjoittajien nimillä ei saatu ainoatakaan osumaa kummastakaan tietokannasta. Sen sijaan henkilöstöjohtamiseen ja -hallintoon liittyvät hakusanat tuottivat molemmista tietokannoista satoja osumia. Työmoraali, työmotivaatio ja työtyytyväisyys tuottivat hakusanoina myös useita satoja osumia.

Nimenomaan ihmishuhdekoulukunnan tarkastelun kannalta relevantteja tuloksia haut eivät kuitenkaan tuottaneet kuin muutamia. Suomalaisten yliopistojen yhteistietokanta Lindasta haku ”ihmissuhdekoulukun?” tuottaa kolme osumaa, jotka kaikki ovat pro gradu -tutkielmia¹.

Joitakin ihmishuhdekoulukuntaa sivuvia teoksia kuitenkin löytyi muuta kautta. Raija Julkunen (1987) käsittelee ihmishuhdekoulukunnan teorioita osana työn ”uusien organisaatiomuotojen” omaksumista tarkastelevaa väitöskirjaansa; Osmo A. Wiio (1971) puolestaan yritysdemokratiaa käsittelevässä kirjassaan. Johtopäätös on joka tapauksessa se, että Suomessa ei ole julkaistu kovin paljon ihmishuhdekoulukuntaan keskittyviä artikkeleita tai kirjoja eikä suomennettu lainkaan koulukunnan keskeisiä teoksia. Ero varsin vilkkaaseen kansainväliseen ihmishuhdekoulukuntaa käsittelevään keskusteluun on merkittävä.

Vaikka suomalaisessa tieteellisessä keskustelussa on puhuttu varsin vähän ihmishuhdekoulukunnan teoreetikoista ja teorioista, koulukunnan vaikutteita voi nähdä useissakin erilaisissa työelämän suuntauksissa. Keskeisiä ovat ainakin *työpsykologian institutionalisoituminen* sekä *henkilöstöhallinnon* vakiintuminen yritysten sisällä omaksi alakseen. Anneli Eteläpellon (1979) mukaan taylorististen oppien nopeasta omaksumisesta huolimatta Suomessa kritisoitiin työtehtävien yksinkertaistamista sekä työnjaon voimakasta eriytymistä tuotantolaitosten sisällä jo 1920-luvulta lähtien. Aluksi arvosteltiin tekniikan haittavaikutuksia yleisesti, mutta 1930-luvulla kritiikki kohdistui jo taylorismiin itseensä sekä sen ihmishuhdeita laiminlyövään vaikutukseen (Eteläpelto 1979, 4–8). Työpsykologiset kokeet alkoivat VR:n psykoteknisessä laboratorioissa vuonna 1922 (Häkkinen 1993, 2). Nämä Saksasta Suomeen omaksutut psykotekniset kokeet osaltaan osoittivat Saksan olleen tuohon aikaan Suomelle tärkeä esikuva johtamisoppien omaksumisessa (Huhtala & Järvelä 2007).

Aksel Rafael Kurki nosti psykologisen työn tutkimuksen poliittisen keskustelun aiheeksi teoksessaan *Tekniikka ja kulttuuri sekä työntekijän sieluelämä* (1936). Siinä hän kritisoi tieteellisen liikkeenjohdon tapaa ymmärtää työntekijä pelkkänä mekaanisen prosessin osana. Sosiaalidemokraattien eduskuntaryhmä kuitenkin vähätteli ja paheksui teosta sen epätieteellisyyden ja poliittisuuden vuoksi, ja teos painui pian unohduksiin.

¹ Leena Pakkanen (1981): Taylorismin ja ihmishuhdekoulukunta perusajatukset teollisuuden henkilöstöhallinnossa Suomessa: sisällön erittely Teollisuuslehden ja Tehostajan henkilöstöhallintoa käsittelevistä kirjoituksista 1929–1977; Jouni Romanainen (1987): Ihmissuhdekoulukunta ja sen vaikutus myöhempiin johtamiskäsityksiin; Anu-Tuulia Nurro (2005) Esimiesten käsityksiä puheviestinnästä alaisen kanssa hankalissa tilanteissa.

(Kettunen 2001, 38–46, 68–71.) Vuonna 1942 V. A. Niinen esitti samankaltaisia näkemyksiä taylorismista teoksessaan *Sielutieteelliset ja kasvatusopilliset näkökohdat työnjohdossa*. Kirjassa kaikuivat Niinisen Ruotsissa työnjohtokursseilla omaksumat ihmissuhdekoulukunnan teorioille perustuvat opit. (Kettunen 1994, 359–360.)

Ihmishuhdekoulukunnan vaikutus työelämään näkyi Suomessa sodan jälkeisessä johtajakoulutuksessa ja 1950-luvulla alkaneessa työelämän sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa (Eteläpelto 1979, 4–8). Teknillisen korkeakoulun työpsykologian laboratorio perustettiin vuonna 1946 ja Työterveyslaitoksen psykologian osasto vuonna 1951 (Häkkinen, 1993, 1; Kivistö 2006, 31). Molemmilla laitoksilla tärkeänä vaikuttajana toimi 1950-luvulla Ohto Oksala, jonka ajatteluun ihmishuhdekoulukunnan opit olivat vaikuttaneet merkittävästi (Kettunen 1994, 362). Teoksessaan *Työn psykologia* Oksala (1948/1956, 206–207) esimerkiksi kuvailee Hawthorne-tutkimuksia.

Pauli Kettusen (1994, 365) mukaan suomalaiset omaksuivat teollisuuden johtamiskoulutuksessa 1940-luvun lopulla hyvin nopeasti uusia amerikkalaisia psykologiaan ja sosiaalipsykologiaan perustuvia oppeja. Nämä opit englanninkielisine iskusanoinen toimivat kylmän sodan aikana osaltaan keinona osoittaa Suomen kuulumista länteen. Muun muassa Lewinin teoriat tulivat Suomessa tutuiksi (Kettunen 1994, 364). Organisaatio-oppien historiasta tutut kuviot, joissa psykologia nähtiin pehmeänä vastauksena tieteellisen liikkeenjohdon aiheuttamiin ongelmiin työpaikoilla, sopii kuitenkin Kettusen (1994, 362) mukaan huonosti Suomen tapaukseen. Suomessa työpsykologia oli tapa legitimoida työelämän suhteita ja tehostaa työnantajan ja -tekijöiden yhteistyötä. Työpsykologia oli pikemminkin osa rationalisointiliikettä kuin sen vastavoima. (Kettunen 1994, 362.) Työolojen kohentaminen eteni Suomessa vielä 1940-luvun lopullakin lähinnä insinöörien ehdoilla ja työntekijästä puhuttaessa käytettiin edelleen konemetaforaa (Kettunen 1997, 97–98).

Ihmishuhdekoulukunnan sosiaalisia suhteita korostava lähestymistapa ei myöskään siirtynyt erityisen tehokkaasti työpaikkojen käytännön työhön, sillä Ari Väänänen (2006, 27) mukaan yritystoiminta perustui Suomessa vielä sotien jälkeen autoritääriseen johtamiseen. Erillisiä henkilöstön hyvinvointia parantavia toimenpitei-

tä ei kaivattu, sillä talouskasvu ja hyvinvoinnin lisääntyminen pitivät yllä työmotivaatiota. 1960-luvulta lähtien ihmishuhdekoulukunnan opit alkoivat kuitenkin vaikuttaa myös suomalaisessa työelämässä. Silloin kiinnostus työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin kasvoi myös yrityksissä, joissa siihen asti oli seurattu lähinnä työn fyysisiä rasituksia. (Väänänen 2006, 27.) Matti Vartiainen (1994, 60–62) mukaan ensimmäiset raportoidut ryhmätyöhön ja ryhmäpalkkaukseen liittyviä kehitetyt Suomessa tehtiin 1970-luvun alussa metalliteollisuudessa. Koejärjestely muistutti niissä pitkälti ihmishuhdekoulukunnan tutkimuksia. Uudet tuotantojärjestelyt koettiin pääasiassa positiivisiksi, sillä työn sisältö laajeni, työntekijöiden itsenäisyys lisääntyi, työilmapiiri parantui ja tuotavuus kasvoi (Vartiainen 1994, 61). 1970-luvun alussa myös Suomen työnantajain keskusliitto korosti lausunnossaan uudenlaista henkilöstöjohtamistaitoa ja ihmishuhdeiden huomioimista työpaikoilla (Lilja 1977, 131). Muihin Pohjoismaihin verrattuna nämä uudet menetelmät tulivat Suomeen varsin myöhään, sillä sosioteknisiä menetelmiä ja muita toimenpiteitä taylorististen tuotantotapojen uudistamiseksi oli tehty Norjassa ja Ruotsissa jo 1960-luvun alusta alkaen (Vartiainen 1994, 51–55). Erityisesti Norjassa Tavistock-instituutin vaikutus oli vahva (Rose 1999, 106).

Henkilöstöjohtamisesta puhutaan suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa paljon. Osaltaan henkilöstöjohtamisen voi nähdä jatkumona ihmishuhdekoulukunnalle, sillä sen taustaolettamukset perustuvat osittain ihmishuhdekoulukunnan teorioille, vaikka henkilöstöjohtamisesta puhuttaessa yhteydet ihmishuhdekoulukuntaan jäävätkin usein eksplisiittisesti ilmaisematta. Esimerkiksi George Strauss, joka kirjoitti henkilöstöjohtamisesta, omaksui näkemyksiä McGregorilta (Wren 2005, 435). Guillén puolestaan toteaa tarkastellessaan ihmishuhdekoulukunnan johtamiskäytäntöjen leviämistä Yhdysvalloissa, että niiden omaksumiseen liittyi usein erillisten henkilöstöjohtamisen osastojen perustaminen (Guillén 1994, 73). Suomessa 1950-luvun lopulta 1960-luvun loppuun kestäneen henkilöstöhallinnon hahmottumisvaiheen aikana kehittyi ajatus henkilöstöstä voimavarana, johon voi ja kannattaa sijoittaa. Se sai kannatusta myös liikkeenjohdon koulutuksessa ja lehdistössä. Samoin

vakiintui käsitys, jonka mukaan henkilöstöasiat tulisi suunnitella ja koordinoita keskitetysti. (Lilja 1987, 186–187.) Henkilöstöhallinnon kehitys heijastelee osittain muutosta Suomen elinkeinorakenteessa, jossa tapahtui 1960-luvulta lähtien selkeä siirtymä palveluammattihin. Työn sisällön muuttuminen loi tilausta uudentalaiselle, psykologisia tekijöitä painottavalle lähestymistavalle myös johtamisessa. (Väänänen 2006, 27.) Kari Liljan (1987, 188) mukaan 1970-lukua voi perustellusti luonnehtia henkilöstöhallinnon vuosikymmeneksi, sillä usko sen tärkeyteen oli tuolloin vahva. Henkilöstöhallintoa esiteltiin oppimateriaaleissa ja liikkeenjohdon jatkokoulutusseminaareissa, ja henkilöstöjohton työntekijät aktivoituivat amatilliseen yhteistyöhön (Lilja 1987, 188).

Johtopäätökset

Yhteenvetona Social Sciences Citation Index -tietokannasta tehtyjen kirjallisuushakujen tuloksista voidaan todeta, että ihmissuhdekoulukunnan teoreetikkojen teokset ovat jääneet elämään kansainvälisessä tieteellisessä keskustelussa. Niitä myös sovelletaan tutkimuksessa edelleen. SSCI-tietokannasta löytyi vuodelta 2006 yhteensä 240 viittausta ihmissuhdekoulukunnan keskeisten teoreetikoiden teoksiin. Teorioiden perintö on myös monitieteinen: vaikutusta on ollut kautta vuosikymmenten niin organisaatiotieteisiin, sosiopsykologiaan ja sosiologiaan kuin esimerkiksi taloustieteeseen, lääketieteeseen ja antropologiaan. Johtopäätös suomalaisten tietokantahakujen perusteella sen sijaan on, että Suomessa ihmissuhdekoulukuntaan keskittyviä tai koulukunnan perintöä ilmentäviä artikkeleita on julkaistu hyvin vähän. Yhtään ihmissuhdekoulukunnan teosta ei myös-

kään ole käännetty suomeksi, kun taas muiden johtamisparadigmojen teoksista on suomennettu ainakin muutamia (Huhtala & Laakso 2007).

Artikkelitietokantahaut ja tiedot kirjojen kääntämisestä eivät todennäköisesti kerro koko totuutta ihmissuhdekoulukunnan merkityksestä Suomessa. Vaikka paradigman perintö akateemisessa keskustelussa on jäänyt varsin vähäiseksi, liikkeenjohdon ammattilaisten, kuten toimitusjohtajien ja konsulttien keskuudessa sillä on voinut olla enemmän merkitystä (ks. Kipping 1997; Ainamo & Tienari 2002). Olisikin kiinnostavaa tutkia, miten ihmissuhdekoulukunnan teoriat ovat vaikuttaneet johtamisalan yleislehdissä, Suomessa annettavassa johtamiskoulutuksessa sekä liikkeenjohdon konsulttien toiminnassa – ja missä määrin ne vaikuttavat edelleen.

Työpsykologia, henkilöstöhallinto ja henkilöstöjohtaminen herättävät edelleen tieteellistä keskustelua sekä Suomessa että kansainvälisesti. Niistä puhuttaessa unohtuu usein, että niiden perustaa on luotu jo 1900-luvun alkupuolella ihmissuhdekoulukunnan teoreetikkojen kirjoituksissa. Ihmissuhdekoulukunnan oppeja on tärkeää ymmärtää myös siksi, ettei vanhoja oppeja ja käsitteitä tarjottaisi uusissa kuorissa tuntematta niiden alkuperäisiä juuria. Haut SSCI-tietokannasta osoittavat, että ihmissuhdekoulukunnan teoriat eivät ole menettäneet ajankohtaisuuttaan, vaan ne puhuttelevat edelleen. Tämän vuoksi olisikin hedelmällistä paneutua tarkemmin muun muassa näiden teorioiden institutionaaliseen vaikutukseen myös Suomessa ja verrata sitä muissa maissa tapahtuneeseen kehitykseen, jotta ymmärrettäisiin, mitkä tekijät Suomessa ovat estäneet ihmissuhdekoulukunnan oppien leviämistä.

* * *

Kirjoittajat kiittävät Emil Aaltosen säätiötä ja Suomen Akatemiaa (päätös numero 108618) artikkelin kirjoittamisen mahdollistamasta rahoituksesta sekä kahta anonymia arvioitsijaa hyödyllisistä kommentista.

Kirjallisuus

- ABRAHAMSON, E. (1997). *The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, and Turnover, 1875 to 1992*. *Academy of Management Journal*, 40, 491–533.
- AINAMO, A. & TIENARI, J. (2002). *The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland*. Teoksessa Kipping, M. & Engwall, L. (toim.) *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford: Oxford University Press.
- ARGYRIS, C. (1957). *Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual*. New York: Harper & Row.
- BARLEY, S. R. & KUNDA, G. (1992). *Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse*. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363–399.
- BARNARD, C. I. (1938/1968). *The Functions of the Executive. Thirtieth Anniversary Edition*. Cambridge and London: Harvard University Press.
- BROWN, R. K. (1967). *Research and consultancy in Industrial Enterprises. A review of the contribution of the Tavistock Institute of Human Relations to the development of Industrial sociology*. *Sociology*, 1, 33–60.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Aldershot: Ashgate.
- CHILD, J. (1995). *Follett: Constructive Conflict*. Teoksessa P. Graham (toim.) *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920 (s. 87–95)*. Boston: Harvard Business School Press.
- DRUCKER, P. F. (1995). *Introduction: Mary Parker Follett: Prophet of Management*. Teoksessa P. Graham (toim.) *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920 (s. 1–9)*. Boston: Harvard Business School Press.
- ETELÄPELTO, A. (1979). *Työelämään sovelletun psykologian alkuvaiheet Suomessa*. *Psykologia*, 14, 4–14.
- FOLLETT, M. P. (1942/2003). *Dynamic administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Edited by H. C. Metcalf and L. Urwick. *The Early Sociology of Management and Organizations, volume III*. London: Routledge.
- FRIEDMANN, G. (1946/1955). *Industrial Society. The Emergence of the Human Problems of Automation*. New York: The Free Press of Glencoe.
- GILLESPIE, R. (1991). *Manufacturing Knowledge. A History of the Hawthorne Experiments*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GRAHAM, P. (1995). *Mary Parker Follett (1868–1933): A Pioneering Life*. Teoksessa P. Graham (toim.) *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920 (s. 11–32)*. Boston: Harvard Business School Press.
- GUILLÉN, M. F. (1994). *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. University of Chicago Press, Chicago.
- HEIL, G.; BENNIS, W. & STEPHENS, D. C. (2000). *Douglas McGregor Revisited. Managing the Human Side of Enterprise*. New York: John Wiley & Sons.
- HOMANS, G. C. (1951). *The Human Group*. London: Routledge & Kegan Paul.
- HUHTALA, H. (2000). *Foucault and Work. Theoretical Analysis on how the Meaning of Work has Changed in terms of 'Work Subjectivity'*. Pro gradu -tutkielma, Institute of Social Psychology, Department of Sociology, The London School of Economics and Political Science.
- HUHTALA, H. (2004). *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age*. Helsinki: The Finnish Academy of Sciences and Letters: Commentationes Scientiarum Socialium 64.
- HUHTALA, H. & LAAKSO, A. (2007). *Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä joulunaleissa? Hallinnon tutkimus*, 26, 13–32.
- HUMPHREYS, P. C. (1998). *Discourses Underpinning Decision Support*. Teoksessa D. Berkeley, G. Widmeyer, P. Brezillon & V. Rajkovic (toim.) *Context Sensitive Decision Support Systems*. London: Chapman and Hall.
- HÄKKINEN, S. (1993). *Työterveyslaitoksen psykologian osasto 1950–1970*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- JULKUNEN, R. (1987). *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia 47*. Tampere: Vastapaino.
- JÄRVELÄ, S. & HUHTALA, H. (2007). *Katsaus taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnjohtokoulutuksen osana 1910–1950*. *Työelämän tutkimus*, 5, ilmestyy.
- KETTUNEN, P. (1994). *Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelun- ja toimintatavoissa*. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura, Historiallisia tutkimuksia 189.
- KETTUNEN, P. (1997). *Työjärjestys. Tutkielma työn ja tiedon poliittisesta historiasta*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- KETTUNEN, P. (2001). *Kansallinen työ. Suomalaisen suorituskyvyn vaalimisesta*. Helsinki: Yliopistopaino.
- KIMELDORF, H. & STEPAN-NORRIS, J. (1992). *Historical Studies of Labor movements in the United States*. *Annual Review of Sociology*, 18, 495–517.
- KIPPING, M. (1997). *Consultancies, Institutions and Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s*. *Business History*, 39, 67–83.
- KIVISTÖ, S. (2006). *Psykologia suomalaisen työelämän tarpeisiin*. Teoksessa K. Ahola, S. Kivistö, & M. Vartio (toim.) *Työterveyspsykologia*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- KURKI, A. R. (1936). *Tekniikka ja kulttuuri sekä työntekijäin sieluelämä*. Porvoo: WSOY.
- LEWIN, K. (1948). *Resolving social conflicts. Selected Papers on Group Dynamics*. New York: Harper & Brothers.
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- LILJA, K. (1977). *Työntekijöiden osallistuminen hallintoon teollisuusyrityksissä*. Helsingin kauppariikiteakoulun julkaisuja B-22.
- LILJA, K. (1987). *Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa*. *Hallinnon tutkimus*, 6, 185–194.
- LUMIJÄRVI, I. & NOKELAINEN, M. (2006). *Tuloksellisuus ja työhyvinvointi tutkimusteemoina hallintotieteen opinnäytetöissä*. *Työelämän tutkimus*, 4, 137–148.
- MARROW, A. J. (1969). *The Practical Theorist. The Life and Work of Kurt Lewin*. Annapolis, Maryland: BDR Learning Products.
- MAYO, E. (1933/2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge.
- MCGREGOR, D. (1960/2006). *The Human Side of Enterprise. Annotated Edition*. New York: McGraw-Hill.

- MICHELSEN, K.-E. (2001). Työ, tuottavuus, tehokkuus. *Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa*. Helsinki: Rationalisoinnin seniorikilta ry.
- MORAWSKI, J. G. (1986). *Organizing Knowledge and Behavior at Yale's Institute of Human Relations*. *ISIS* 77 287, 219–242.
- MORGAN, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage.
- NOHRIA, N. (1995). *Mary Parker Follett's View on power, the Giving of orders, and Authority: An Alternative to Hierarchy or a Utopian Ideology?* Teoksessa P. Graham (toim.) *Mary Parker Follett. Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920* (s. 154–162). Boston: Harvard Business School Press.
- O'CONNOR, E. (1999). *Minding the Workers: The Meaning of 'Human' and 'Human Relations' in Elton Mayo*. *Organization*, 6, 223–246.
- OKSALA, O. (1948/1956). *Työn psykologia*. Helsinki: Tietomies.
- OUCHI, W. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge?* Reading: Addison-Wesley.
- PASMORE, W. A. & KHALSA, G. S. (1993). *The Contributions of Eric Trist to the Social Engagement of Social Science*. *Academy of Management Review*, 18, 546–569.
- PERROW, C. (1979). *Complex Organizations. A Critical Essay*. Second Edition. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- ROETHLISBERGER, F. J. (1941). *The Hawthorne Experiments*. Teoksessa J.M. Shafritz, & S.J. Ott (2001) *Classics of Organization Theory*. Fifth Edition (s. 158–166). Belmont: Wadsworth.
- ROETHLISBERGER, F. J. & DICKSON, W. J. (1939/1950). *Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge: Harvard University Press.
- ROSE, N. (1999). *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*. Second Edition. London: Free Association Books.
- SEECK, H. (2007). *Johntamisopit Suomessa 1917–2007*. Kirjakäsikirjoitus.
- SMITH, J. H. (1998). *The Enduring Legacy of Elton Mayo*. *Human Relations*, 51, 221–249.
- ÜSDIKEN, B. & PASADEOS, Y. (1995). *Organizational Analysis in North America and Europe. A Comparison of Co-citation Networks*. *Organization Studies*, 16, 503–526.
- VARTIAINEN, M. (1994). *Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät*. Espoo: Otatieto.
- VÄÄNÄNEN, A. (2006). *Fysiologiasta voimavarojen tutkimiseen*. Teoksessa K. Ahola, S. Kivistö, M. Vartio (toim.) *Työterveyspsykologia* (s. 19–29). Helsinki: Työterveyslaitos.
- WHYTE, W. F. (1948). *Human Relations in the Restaurant Industry*. New York: McGraw-Hill.
- WHYTE, W. F. (1955). *Money and Motivation. An Analysis of Incentives in Industry*. New York: Harper & Brothers.
- WHYTE, W. F. (1959). *Man and Organization. Three Problems in Human Relations in Industry*. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- WHYTE, W. F. (1969). *Organizational Behavior. Theory and Application*. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- WHYTE, W. F. (1991). *Social Theory for Action. How Individuals and Organizations Learn to Change*. London: Sage.
- WIIO, O. A. (1971). *Yritysdemokratia ja muuttuva organisaatio*. Helsinki: Weilin+Göös.
- WREN, D. A. (2005). *The History of Management Thought*. Fifth Edition. Hoboken: John Wiley & Sons.
- WREN, D. A. & GREENWOOD, R. G. (1998). *Management Innovators. The People and Ideas That Have Shaped Modern Business*. New York: Oxford University Press.