

Lectio praecursoria

Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa

Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa

Anna Kuokkanen

Johtamisopit koskettavat jollakin tavalla lähes kaikkia työikäisiä. Ne ohjaavat johtamisen käytäntöjä ja johtamista koskevia puhetapoja. Johtamisen laatu on yleinen keskustelunaihe sekä työpaikoilla että työpaikkojen ulkopuolella, ja useimmilla työelämään osallistuneilla on kokemuksia sekä hyvistä että huonoista esimiehistä.

Johtaminen on myös yhteiskunnallinen kysymys. Viime vuosina kansantalouden kestävyysvajeesta on rakennettu julkisessa keskustelussa polttava yhteiskunnallinen ongelma. Yhtenä syynä työurien ennenaikaiseen katkeamiseen on pidetty huonoa johtamista ja työilmapiiriä. Tämän vuoksi poliitikot, virkamiehet sekä tutkimuslaitosten, ammattiliittojen ja elinkeinoelämän edustajat ovat vaatineet johtamisen kehittämistä, työntekijöiden parempaa huomioimista sekä viihtyvyyden lisäämistä työpaikoilla. Paremman johtamisen on argumentoitu pitävän työntekijät pidempään töissä ennen eläköitymistä ja siten auttavan kestävyysvajeen paikkaamisessa.

Kestävyysvaje ja siihen liittyvä työurien pidentäminen ovat siis Suomessa ajankohtaisia ongelmia. Tuottavuuden haasteisiin yritettiin kuitenkin jo vuosikymmeniä sitten vastata työviihtyvyyden lisäämisellä ja työntekijää paremmin huomioivalla johtamisella. Vuonna 1927 Yhdysvalloissa raportoitiin tutkimuksesta, joka osoitti ensimmäisen kerran työntekijöiden sosiaalisten suhteiden ja muiden psykologisten tekijöiden yhteyden työtehoon. Valaistuksen ja työtehon yhteyttä tarkastelleen tutkimuksen yhteydessä havaittiin yllättäen, että työyhteisön sosiaalisilla suhteilla ja työntekijöiden viihtyvyy-

dellä oli vaikutusta työn tuottavuuteen. Nämä, 1920- ja 1930-luvuilla toteutetut tutkimukset aloittivat uuden johtamista koskevan tutkimusperinteen, joka kyseenalaisti tieteellisen liikkeenjohdon tarkat aika- ja liikemittaukset sekä työprosessin teknisen optimoinnin. Kokeet toimivat alkusysäyksenä ihmissuhdekoulukunnaksi nimetylle, psykologiaa työorganisaatioissa hyödyntävälle tutkimusperinteelle. Näiden, psykologiseen ja yhteiskuntatieteelliseen tietoon perustuvien johtamisoppien saapuminen Suomeen on tutkimukseni aiheena.

Väitöskirjani tarkastelee työntekijän henkisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin keskittyvien johtamisoppien vastaanottoa, vaikutusta ja hyödyntämistä suomalaisessa työelämässä ja johtamista koskevassa julkisessa keskustelussa sekä suomalaisissa metalli- ja metsäteollisuuden yrityksissä. Tarkasteluajanjakso ulottuu 1930-luvulta vuoteen 2009. Käytän tutkimuksen aineistoina metalliteollisuuden johtajien haastatteluja, johtamisopaskirjoja, metsä- ja metalliteollisuuden henkilöstölehtiä, johtamisalan yleislehtiä, Suomen hallitusohjelmia sekä Helsingin Sanomien työpaikkailmoituksia.

Kuten edellä mainitsin, hyvää johtamista kannatetaan suomalaisten yhteiskunnallisten vaikuttajien keskuudessa laajasti. Kriittisen yhteiskuntatutkimuksen näkökulmasta hyvän johtamisen käsite ei kuitenkaan ole ongelmaton. Mediassa esitetyissä kannanotoissa johtamisen kehittäminen nähdään usein hyödyllisenä, tarpeellisenä sekä yhteistä hyvää edistävänä, ja samalla arvovapaana ja neutraalina. Edistäähän se talouskasvua ja Suomen kilpailukykyä. Tässä

tutkimuksessa tarkastelen johtamista kuitenkin puhetapana, retoriikkana ja toimintana, johon sisältyy ideologisia valintoja ja yhteiskunnallisia valtasuhteita.

Johtamisen ihmissuhdekoulukunta pyrki järjestämään työn niin, että työntekijät viihtyivät työssä ja heidän sosiaaliset suhteensa kehittyivät siten, että ne tukivat työn tekemistä. Työntekijän hyvinvointia korostavista tavoitteistaan huolimatta ihmissuhdekoulukunnan ja kaikkien muiden johtamisoppien pyrkimys on sama: sovittaa työntekijä työprosessiin niin, että organisaatio toimii mahdollisimman tehokkaalla ja tuottavalla tavalla. Johtamisen ihmissuhdekoulukunnan ja muiden psykologiselle tiedolle perustuvien johtamisoppien kehitys on osa muutosta, jossa käyttäytymistieteiden kehittyminen 1900-luvulla mahdollisti uudenlaiset hallinnan muodot. Ihmisten älykkyyden, persoonallisuuden ja muiden henkisten ominaisuuksien hyödyntämisestä tuli organisaatioiden tärkeää käyttövoimaa työpaikoilla, armeijoissa, kouluissa ja muissa organisaatioissa.

Aikaisempien, kansainvälisten tutkimusten mukaan tarkastelemani ihmissuhdekoulukunnan johtamisoppeja on käytetty työpaikoilla paitsi sitouttamaan työntekijöitä, myös oikeuttamaan ja piilottamaan työpaikan epäsymmetrisiä valtasuhteita. Työnantajat ja johtajat ovat käyttäneet näitä johtamisoppeja pehmentämään organisaatioiden tehokkuutta korostavia vaatimuksia työntekijöiden silmissä. Johtamisen ja käyttäytymistieteiden asiantuntijat ovat osallistuneet prosessiin, jossa työntekijät on pyritty saamaan samaistumaan organisaation tavoitteisiin, jotta he työskentelisivät mahdollisimman tehokkaasti ja osallistuisivat näin tuottavuuden kasvattamiseen.

Työpaikkojen sisäisten auktoriteettisuhteiden lisäksi johtamisopit vaikuttavat yleisempiin käsityksiin työstä, työntekijöistä ja työpaikkojen ihmissuhteista. Johtamisoppien merkitys ei rajoitu työntekijöiden hallinnan muotoihin työpaikoilla. Nykyisessä, niin sanotussa ”organisaatioiden yhteiskunnassa” lähes kaikki ihmiset toimivat jonkin johtamisopin vaikutuksen piirissä. Johtamisideologiat osallistuvat sosiaalisten ongelmien määrittelemiseen, sosiaalisten kategorioiden ja niihin kuuluvien ihmisten identiteettien muotoilemiseen sekä työntekijöiden ja työnantajien välisten suhteiden määritte-

lemiseen. Johtamisoppien omaksuminen onkin yhteiskunnallinen, ideologinen ja poliittinen prosessi. Johtamisoppien vakiinnuttaminen keskusteluihin ja osaksi työpaikkojen käytäntöjä on osa tieteenalojen, ammattikuntien, erilaisten tietämisen tapojen ja ideologioiden välistä kilpailua.

Tämä tutkimus osoittaa, että työntekijän henkisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin keskitetyt johtamisopit omaksuttiin Suomessa varsin myöhään verrattuna moniin länsimaihin. Ihmissuhdekoulukunnan ajatusten omaksuminen oli hidas ja monikerroksinen prosessi, joka kohtasi vastarintaa. Suomalainen ajatusilmapiiri korosti 1900-luvun alkupuolella ja puolivälissä rationaalisuutta ja teknistä tietoa työelämää koskevien päätösten pohjana. Suomessa tehokkuusajattelu perustui pitkään tieteelliseen liikkeenjohtoon; se nähtiin parhaana tapana vastata tuottavuuden haasteisiin. Tieteellisen liikkeenjohdon tavoitteita ajoivat Suomessa useat valtion tukemat järjestöt (mm. Työtehovaltuuskunta, Teollisuuden työteholiitto ja Työtehoseura), jotka pyrkivät edistämään tuotannon teknistä tehostamista ja muita tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita Suomessa. Sen sijaan psykologiselle ja yhteiskuntatieteelliselle tiedolle perustuvilla johtamisopeilla ei ollut Suomessa tukenaan samanlaisia etujärjestöjä tai valtiollisia rakenteita. Suomalainen teollisuus oli keskittynyt teknisiä ratkaisuja korostaville raskaan teollisuuden aloille, eivätkä psykologiselle tiedolle perustuvat johtamisopit puhutelleet teollisuuden johtajia, jotka olivat usein insinöörejä.

Rationaalinen, työn teknisiä ulottuvuuksia korostanut johtamisen retoriikka alkoi kuitenkin 1960-luvulta lähtien antaa tilaa työntekijän henkisiä ja sosiaalisia ominaisuuksia korostaville johtamisopeille. Ihmissuhdekoulukunnan ajatusten omaksumisen historia Suomessa kuvastaa paitsi työelämää koskevan tieteellisen ja ideologisen paradigman vaihtumista, myös työelämän muutosta. Uudenlainen, palvelualoille siirtynyt työ vaati myös johtajilta uudenlaisia lähestymistapoja. Elinkeinorakenteen ja työn muutos, suomalaisen liike-elämän kansainvälistyminen, ulkomailta tulleet vaikutteet ja yritysten osallistuminen kansainväliseen kilpailuun loivat kysyntää johtamisopeille, joiden avulla työntekijän henkiset ominaisuudet pyrittiin saamaan entistä paremmin organisaatioiden käyttöön.

Tarkastelemani, työntekijän henkisiin ja sosiaalisiin ominaisuuksiin keskittyneet johtamisopit vaikuttivat myös uudenlaisten, entistä moninaisempien työntekijävaatimusten kehittymiseen. Vielä toisen maailmansodan jälkeen työntekijöiltä vaadittiin työpaikkailmoituksissa lähinnä ammattitaitoa ja nuhteetonta käytöstä. Vähitellen työntekijää koskevat vaatimukset kuitenkin lisääntyivät. 1960- ja 1970-luvuilla ammattitaitoa korostavien vaatimusten rinnalle nousivat sosiaaliset taidot ja ryhmätyökyky, oma-aloitteisuus, idearikkaus ja joustavuus.

1980- ja 1990-luvuilla vaatimukset edelleen lisääntyivät. Nyt työntekijältä toivottiin sitoutumishalua, kunnianhimoa, tiimityötaitoja, paineensietokykyä, innostuneisuutta, kykyä sopeutua jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin, tunnetta siitä, että työntekijä on juuri oikealla alalla sekä halua kehittyä jatkuvasti paremmaksi osaajaksi omalla alallaan. Näillä vaatimuksilla työntekijöitä vastuutettiin entistä enemmän työn tuloksista. 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä edellä mainittujen vaatimusten eteen liitettiin vielä vahvistavia sanoja. Enää ei riittänyt, että työntekijä oli tehokas ja innostunut työstään, vaan hänen toivottiin olevan ”äärimmäisen tehokas” ja ”erittäin innostunut”. Osaajien sijasta nyt etsittiin huippuosajia. Työpaikkailmoitusten työntekijää koskevista vaatimuksista heijastui käsitys, jonka mukaan työstä oli tullut työntekijöille keskeinen itsen kehittämisen kenttä.

Edellä kuvatut muutokset työntekijän vaatimuksissa heijastavat suomalaisen työelämän ja elinkeinorakenteen muutosta. Työntekijöiden siirtyminen alkutuotannosta teollisuuteen ja sieltä palvelualoilta ja tietotyöhön edellytti uudenlaista työntekijää. Johtamisopit ovat auttaneet paikantamaan ja sanallistamaan ne ominaisuudet, joita työntekijältä on kulloinkin toivottu. Samalla julkiseen keskusteluun syntyi työntekijän ideaalityyppi, joka oli monitaitoinen, joustava, jatkuvasti kehittymishaluinen ja valmis sopeutumaan muutoksiin.

Työelämä on muutosten keskellä myös 2010-luvulla. Tulevaisuus asettaa johtamiselle uudenlaisia haasteita. Niin kutsuttujen epätyypillisten työsuhteiden, kuten freelance-työn ja vuokratyösuhteiden lisääntyminen on yksi näistä trendeistä. Yksi johtamisen haaste tulee olemaan se, miten työnantaja voi näissä oloissa sitouttaa työntekijänsä, niissäkin tapauksissa, kun

ei itse halua sitoutua työntekijöihin. Myös rahoituksen epävarmuus monilla aloilla asettaa uusia vaatimuksia työntekijöille. Aloitekykyisyys nousee uudelle tasolle, kun työntekijän pitää paitsi olla innovatiivinen työssään, ottaa myös vastuu siitä, että projektien rahoitus, ja siten työsuhde, jatkuu. Joidenkin ennusteiden mukaan tulevaisuudessa yhä useampi työskentelee yrittäjämäisesti.

Johtamisoppien omaksuminen on myös esimerkki globalisaation vaikutuksista suomalaiseen työelämään. Oppien omaksumisessa on kyse suomalaisen työelämän muokkaamisesta ei-paikallisten ideoiden avulla, usein kansallisen kilpailukyvyyn parantamisen nimissä. Johtamisoppien omaksumiseen liittyy siten myös kansainvälisen hallinnan näkökulma. Yhdysvalloista peräisin olevat johtamisopit ovat vaikuttaneet monien länsimaiden työelämään ja yhdenmukaistaneet johtamista koskevaa puhetta ja käytäntöjä – paitsi liike-elämässä, myös poliittisen päätöksenteon tasolla. Johtamisopit ovat levittäneet yhdysvaltalaisista hegemonista rationaalisuutta ympäri läntistä maailmaa.

Tutkimukseni osoittaa, että kansainvälisten suuryritysten globalisoituminen on 2000-luvulle tultaessa tarkoittanut sitä, että suomalaista johtamista ei enää sanan varsinaisessa mielessä ole – jos sitä koskaan olikaan. Johtamista koskeva päätöksenteko on etenkin suuryrityksissä liukunut yksittäisten johtajien käsistä monikansallisiin pääkonttoreihin, joissa seurataan herkästi johtamisen kansainvälisiä trendejä. Johtaminen onkin ollut yksi merkittävä suomalaisen yhteiskunnan kansainvälistymisen kenttä. Johtamisen muutos on ollut osa työelämän ja koko suomalaisen yhteiskunnan modernisaatiota. Johtaminen ei ole ainoastaan heijastanut työelämän modernisaatiota ja sen aiheuttamia muutoksia, vaan on ollut yksi tärkeä areena, jolla modernia yhteiskuntaa on Suomessa tuotettu.

VTT Anna Kuokkasen sosiologian alaan kuuluva väitöskirja ”Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa. Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa” tarkastettiin 16.1.2015 Helsingin yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi dosentti Seppo Poutanen Turun yliopistosta ja kustoksena professori Ilkka Arminen Helsingin yliopistosta.