



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jesse Kajosmaa

Frederick W. Taylor ja tieteellisen liikkeenjohdon tarina

Kriittinen johtamistutkimus taylorismin muodostumisesta, omaksumisesta
ja kontribuutiosta sekä johtamisen että johtamisen tieteenalan
kehittymiseen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö****Tekijä:**

Jesse Kajosmaa

Tutkielman nimi:

Frederick W. Taylor ja tieteellisen liikkeenjohdon tarina:
Kriittinen johtamistutkimus taylorismin muodostumisesta,
omaksumisesta ja kontribuutiosta sekä johtamisen että
johtamisen tieteenalan kehittymiseen

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Kirsi Lehto

Valmistumisvuosi:

2020

Sivumäärä: 232

TIIVISTELMÄ:

Taylorin ja tieteellisen liikkeenjohdon rooli on niiden kritisoinnista huolimatta yleisesti tunnustettu johtamisen genealogisessa kehitymisessä. Yleinen käsitys taylorismista kuitenkin poikkeaa kriittisen johtamistutkimuksen esittämästä näkemyksestä ja kritiikistä. Viime aikoina myös valtavirran johtamistutkimukseen on kohdistettu perustavanlaatuista kritiikkiä. Paalamalla nykymuotoisen johtamisen muodostumisen juurille, tutkimuksessa pyrittiin tarjoamaan selitys kritiikille tarkastelemalla sitä osana taylorismin kehittymistä. Tutkimustavoitteena oli kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmasta tarkastella taylorismista esitettyä kritiikkiä tarjoten emansipaatiota suhteessa valtavirran johtamistutkimukseen. Tutkimustehtäväksi tarkentui tieteellisen liikkeenjohdon muodostumisen, omaksumisen ja kontribuution kriittinen tarkastelu sekä arviointi diskurssien ja tapahtumien kulun perusteellisen selvittämisen kautta.

Tutkimuksen teoriapohja rakentui kriittiseen teoriaan tukeutuvasta kriittisestä johtamistutkimuksesta ja tieteellisestä liikkeenjohdosta. Kriittisen johtamistutkimuksen päämäärät yhdessä emansipatorisen tiedonintressin kanssa ohjasivat tutkimuksenasettelua. Tutkimus toteutettiin integroituna kirjallisuuskatsauksena, jota täydennettiin aineistoanalyysissä kriittisellä diskurssianalyysin triangulaatiolla. Tutkimusaineisto hankittiin sähköisellä aineistohauulla ja sitä täydennettiin potentiaalisen tutkimusaineiston alkuperäislähteillä. Aineistotyyppiltään monimuotoisesta tutkimusmateriaalista kirjallisuuskatsaukseen sisällytettiin tutkimusongelmaa parhaiten selittävät julkaisut.

Tulokset osoittavat, ettei tieteellinen liikkeenjohto ole ollut sitä, miksi se yleisesti on mielletty. Taylor on monilta osin sepittänyt tieteellisen liikkeenjohdon tarinan liioitellen sen tosiasiallisia saavutuksia. Tästä huolimatta – tai juuri tästä syystä – se omaksuttiin laajalti tehokkuuden aikakaudella. Se tarjosikin ratkaisun niin aikakauden teollisuuden ja työvoimakonfliktien vaatimuksiin kuin uuden johtamisen tieteenalan sisällön tarpeeseen. Vaikkei Taylorin sepittäjä tarina pystynyt vastaamaan suurellisiin lupauksiinsa, sen vaikutus johtamisen kehitykseen oli kauaskantoinen. Taylorin kontribuutio johtamiselle perustuu ennen kaikkea johtamisen yleistämiseen, johon sekä johtaminen ammattina että tieteenalana tukeutui. Yhtä lailla johtamiseen perustavanlaatuisesti omaksuttu tekninen käsitys sekä tehokkuuden että mitattavien tulosten korostaminen voidaan liittää Taylorin perintöön – ja hänen virhepäätelmiinsä. Koska tutkimustuloksissa tarjottujen emansipaatioiden perusteella Taylorin työ johtamisen parissa voidaan kyseenalaistaa, tulee kyseenalaiseksi asettaa myös Taylorin vaikutuksesta johtamiseen omaksutut – osaltaan virheellisetkin – vallitsevat käsitykset. Ne voidaan nähdä myös johtamisesta esitetyn viimeaikaiseen kritiikkiin lähteenä. Se herättääkin tarpeen johtamisen tieteenalan perustan ja siihen omaksuttujen käsitteiden kriittiselle jatkotutkimukselle.

AVAINSANAT: Frederick W. Taylor, tieteellinen liikkeenjohto, taylorismi, kriittinen johtamistutkimus, johtamisen kehittyminen, johtamisen historia, johtamisen kritiikki

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	7
1.2	Tutkimustehtävä ja keskeiset käsitteet	13
1.3	Käsitys johtamisen kehittymisestä ja johtamiskursseista	18
1.3.1	Johtamisen ja johtamisen tieteenalan kehittyminen	20
1.3.2	Johtamiskurssit – Foucault, kuri, tieto ja valta	27
1.4	Tieteenfilosofiset valinnat	30
2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	36
2.1	Kriittinen johtamistutkimus (eng. Critical Management Studies)	36
2.1.1	Johdatus kriittisen johtamistutkimukseen	38
2.1.2	Kriittisen johtamistutkimuksen teoreettinen perusta	42
2.1.3	CMS:n tutkimusagenda ja tunnusomaiset piirteet	45
2.1.4	Emansipaatiopyrkimys ja sen uudelleen muotoilu	52
2.1.5	Johtamisen ja organisaatioiden historian kriittinen tutkiminen	58
2.1.6	Diskurssit ja kriittinen johtamistutkimus	60
2.2	Tieteellinen liikkeenjohto (eng. Scientific Management)	63
2.2.1	Tieteellisen liikkeenjohdon ajallinen ymmärtäminen	64
2.2.2	Tieteellisen liikkeenjohdon kehittyminen	68
2.2.3	Tieteellisen liikkeenjohdon keskeiset periaatteet	71
2.2.4	Tieteellisen liikkeenjohdon keskeiset henkilöt ja paradigman jatkajat	75
2.2.5	Tieteellisen liikkeenjohdon merkityksen arviointi ja kritiikki	79
3	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	85
3.1	Tutkimusmenetelmävalinnan esittely	85
3.1.1	Analyysimenetelmällinen triangulaatio	87
3.1.2	Tutkimusmenetelmävalinnan perustelu	89
3.2	Integroivan kirjallisuuskatsauksen vaiheet	92
3.2.1	Tutkimusongelman määrittäminen	92
3.2.2	Aineiston hankinta	94
3.2.3	Aineiston esittely ja arviointi	97

3.2.4	Aineistoanalyysi ja kriittisen diskurssianalyysin yhdistäminen	101
4	Frederick W. Taylor ja tieteellisen liikkeenjohdon tarina	105
4.1	Boxly-kertomukset tieteellisen liikkeenjohdon keskiössä	107
4.1.1	Taylorin kertomukset rautaharkoista ja ensiluokkaisista työntekijöistä	108
4.1.2	Taylorin ja Boxly-kertomusten perintö johtamiselle	116
4.2	Taylor ja ajatusmaailmallisen vallankumouksen leviäminen	120
4.2.1	Uudistusmielinen Yhdysvallat kohtaa tehokkuusasiantuntijansa	122
4.2.2	Tieteellisen liikkeenjohdon ilosanoman voittokulku	125
4.3	Totuus esiripun takana – kriittisempi lähestyminen	132
4.3.1	Totuus Taylorin rautaharkkotarinasta	133
4.3.2	Totuus Taylorin systeemin taustalla	141
4.3.3	Tieteellisen liikkeenjohdon kulissien sortuminen	147
4.3.4	Frederick W. Taylor – henkilö tieteellisen liikkeenjohdon takana	152
4.3.5	Näkyvät ja kätkeyt syyt taylorismin omaksumiselle	155
4.4	Taylorin kontribuution kriittinen analyysi	160
4.4.1	Tehokkuuden ja suoritusten mittaamisen dogmi	166
4.4.2	Toimialakohtaisten sosiaaliluokkien dogmi	172
4.4.3	Tieteellisen liikkeenjohdon diskurssit	178
4.4.4	Taylorin työn ja sen seurauksien kriittinen arviointi	183
5	Johtopäätökset ja pohdinta	186
5.1	Keskeisten tutkimustulosten merkitys ja arviointi	188
5.2	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimushaasteet	198
	Lähdeluettelo	202
	Liitteet	232
	Liite 1. Taylorin toimialakohtainen johtajuus	232

Kuviot

Kuvio 1: Diskurssin määritelmä.	17
Kuvio 2: Johtamisen kehittymisen historia.	21
Kuvio 3: Neljän toimijan malli.	26
Kuvio 4: Tutkimuksen mikroemansipatorisen projektin tyyppi ja fokus.	56
Kuvio 5: Kriittisen diskurssianalyysi ulottuvuudet.	103
Kuvio 6: Taylorin kontribuutio johtamisen kehittymiselle.	190

Taulukot

Taulukko 1: Sähköisessä tietokannassa suoritettujen aineistonhankinnan kriteeristö	96
Taulukko 2: Kirjallisuuskatsaukseen sisällytetyt keskeiset julkaisut	98

Lyhenteet

ASME = Amerikan koneinsinöörien yhteisö (eng. American Society of Mechanical Engineers)

CDA = Kriittinen diskurssianalyysi (eng. Critical Discourse Analysis)

CMS = Kriittinen johtamistutkimus (eng. Critical Management Studies)

CT = Kriittinen teoria (eng. Critical Theory)

MBA = liiketoimintajohtamisen maisteritutkinto (eng. Master of Business Administration)

NPM = Uusi julkisjohtaminen (eng. New Public Management)

1 Johdanto

Frederick W. Taylor ja hänen muotoilema tieteellinen liikkeenjohto ovat olleet pitkään tunnettu niin korkeakouluopiskelijoiden, johtajien kuin tutkijoiden keskuudessa. Useissa perinteisissä oppikirjoissa Tayloria pidetään pioneerina nykyaikaisen johtamisen kehittämisessä (Grey, 2017, s. 40). Tieteellinen liikkeenjohto ja sen periaatteet ovat vakiinnuttaneet asemansa niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla, mistä indikoi esimerkiksi organisaatioiden määrällistä mittaamista painottava tulospainotteisuus (Salminen & Kuoppala, 1985, s. 88–89; Salminen, 1995, s. 36). Yhteiskunnan voidaankin nähdä monistavan tieteellisen liikkeenjohdon paradigmaa palaten siihen aina uudelleen. Taylorismin vaikutus on siten nähtävissä yli vuosisata sen muodostamisen jälkeen niin managerialismissa (Klikauer, 2013), laatujohtamisessa (Conti & Warner, 1993) kuin uudessa julkisjohtamisessa (Lähdesmäki, 2003) – vain joitain esimerkkejä mainiten. Waring (1991) esittääkin, että monet vallitsevista liiketoiminnan johtamisteorioista periytyvät tieteellisestä liikkeenjohdosta ja sitä seuranneen ihmissuhdekoulukunnan opeista. Voidaan perustellusti katsoa, että tieteellisen liikkeenjohdon paradigma on jäänyt elämään (Viitala, 2010).

Tieteellistä liikkeenjohtoa on historian kuluessa kuitenkin myös laajalti kritisoitu (ks. esim. Hoopes, 2003; Lee, 1980; Spender & Kijne, 2012). Se herättääkin mielenkiinnon, miksi sen rooli näyttäytyy silti niin merkittävänä. Tarkastelemalla Tayloriin ja tieteelliseen liikkeenjohtoon kohdistettua kritiikkiä, tutkimuksen mielenkiintona on selvittää, mistä kritiikki kumpuaa ja miksi tieteellinen liikkeenjohto on omaksuttu niinkin laajalti kritiikistä huolimatta. Huomionarvoista asiayhteydessä on, että valtavirran johtamistutkimuksen käsitys taylorismista näyttää poikkeavan kriittisen johtamistutkimuksen parissa esitetyistä näkemyksistä ja kritiikistä. Tieteellisen liikkeenjohdon asettaminen tarkemman tutkimuksen kohteeksi nähdään tieteellisesti merkittäväksi, koska se on toiminut johtamisen perustavanlaatuisena teoriana vaikuttaen siihen, miten käsitämme johtamisen nykyään. Tiedeyhteisön hyvään tapaan kuuluu, että esille nouseviin asioihin – tässä tapauksessa kritiikkiin – myös perehdytään. Perusteellisella tutkimusaiheen tarkastelulla pyritään todentamaan valtavirran johtamistutkimuksesta poikkeavat käsitykset. Tutkimus-

alueen sinänsä hajanaisia ja näkökulmaltaan vaihtelevia kriittisiä tutkimuksia ja julkaisuja ei ole myöskään tarpeeksi integroitu, miltä osin voidaan osoittaa tutkimusaukko.

Modernin johtamisen ymmärtämiseksi – sellaisena kuin se on muotoutunut – on tärkeää tarkastella, millaisesta tieto- ja tekniikkaperinnöstä se polveutuu. Arvioidessa nykyajan johtamista tulee tiedostaa sen laaja-alainen traditio, sen keskeisten oppien kehittyminen ja niiden vaikutus nykypäivän johtamiseen. Yhtä lailla on olennaista tiedostaa, mikä modernissa johtamisessa on tosiasiallisesti uutta ja mikä jo historiassa sanottua, mutta uudelleen muotoiltua. Jo Taylor (1967b, s. 126) huomautti vanhan tiedon ”uudelleen keksimisen” paheesta korostaen sen sijaan tosiasiallisesti uuden tiedon merkitystä maailmalle. Kaikesta huolimatta jo lähes vuosisata sitten muodostuneita johtamisajatuksia saatetaan esitellä virheellisesti uusina ideoina. Johtamismuodit kierrättävätkin monesti aiempia ideoita, jotka ovat vain nimetty uudelleen (Koontz, 1961; 1980). Tällöin on myös luonnollista, että kritiikki toistaa itseään. Johtamisen tosiasialliseksi kehittämiseksi onkin tunnettava johtamis- ja organisaatio-oppien historiaa, mikä mahdollistaa myös niiden pragmaattisen ja teoreettisen kehittämisen. Koska johtaminen on myös vallan käyttämistä, on merkittävää tarkastella sitä myös kriittisistä lähtökohdista. (Seeck, 2012.) Historiallinen tutkimus vaatii myös kriittisen näkökulman, vaikka se voidaan kokea epämiellyttäväksi tehtäväksi (Sherman, 1941).

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Makrotasolla tutkimus voidaan liittää laajempaan viimeaikaiseen kritiikkiin johtamisesta, johtamisopetuksen imagollisesta ongelmasta ja identiteettikriisistä erityisesti liiketoiminnan johtamista opettavissa kouluissa (Thomas, Thomas & Wilson 2013, s. 9). Luonnollisesti johtamisen parissa vallitsevat ongelmat välittyvät myös hallintotieteiden pariin. Tutkimuksessa tieteellisen liikkeenjohdon kautta syvennytään historiallisiin alkutekijöihin keskustelussa, jossa kyseenalaistetaan sekä kauppakorkeakoulujen alkuperäinen tavoite johtamisen ammattimaistamisesta (ks. Khurana, 2007) että johtaminen vakavasti otettavana akateemisena tieteenhaarana (ks. Nussbaum, 1997). Schlegelmilch ja Tho-

mas (2011, s. 478) esittävät, että vaikka johtamisesta on heidän näkemyksensä mukaan onnistuttu muotoilemaan tieteenala, on siitä epäonnistuttu tekemään ammatti. Kuitenkin monet kyseenalaistavat johtamisen niin ammattina kuin tieteenalana pitäen sitä enemmänkin *taitona*. (Thomas ja muut, 2013; ks. Barker, 2010.)

Barkerin (2010) mukaan johtaminen ei olisi ammatti, koska ihmisiltä ei vaadita MBA-tutkintoa ollakseen johtaja. MBA-tutkinnon ei nähdä antavan opiskelijoille myöskään vastaavanlaisia valmiuksia ammattiin kuin muiden tieteenalojen tutkinnot – esimerkiksi lääke- tai oikeustiede. (Barker, 2010; Cunliffe, 2014, s. 18.) Yhtä lailla Pfeffer ja Fong (2002, s. 80) osoittavat, että johtajien työurien kannalta ei ole merkittävää, ovatko he suorittaneet MBA-tutkinnon vai ei. Mintzberg ja Lampel (2001) huomauttavat, että alle puolella suurimpien yhtiöiden johtajista todellisuudessa on MBA-tutkinto – ja esimerkiksi neljällä kaikista menestyneimmällä toimitusjohtajalla ei ollut. (Mintzberg & Lampel, 2001, s. 244.) Tutkintotodistusten kyseenalaistamisen lisäksi kritiikkiä on osoitettu MBA-koulujen kykyyn tuottaa käytännön johtamisen tueksi hyödyllistä tutkimusta. Niiden mukaan koulujen tutkimustyön tulosten merkittävyys jää käytännössä ammatillisesti vähäiseksi. (Davenport, Prusak & Wilson, 2003; Pfeffer & Fong, 2002; viitattu Pfeffer & Fong, 2004; Porter & McKibbin, 1988; Stewart, 2010).

Myös Khurana (2007) kyseenalaistaa johtamisen ammattina. Hänen perustelunsa pohjautuu vallitseviin ajattelutapoihin, joissa johtajien tulee olla kiinnostuneita vain tehokkuudesta ja voitoista. Lisääntyneiden MBA-ohjelmien tarjoaman johtamismallin voidaan katsoa yhdessä kapitalististen päämäärien kanssa muuttaneen käsityksen johtajasta osakkeenomistajien etujen ajajaksi. (Khurana, 2007, s. 3.) Leen (1980) mukaan johtamisen opiskelijoiden ja sen ammatinharjoittajien käytettävissä oleva tieto olisikin vain *laaja-alaisesti vaihtelevia ohjeita* sopivasta johtamiskäyttäytymisestä, jotka perustuvat erityisiin kulttuuriin sidottuihin teorioihin. Kuvastavaa on, että edes näiden teorioiden tietämättömyys ei estä menestymästä johtajana. Leen (1989) mukaan selvitys tieteen soveltamisen tehokkuudesta organisaatioiden johtamiseen näyttäkin olevan ratkaisevasti myöhässä. (Lee, 1980, s. 3–5.)

Yhtä lailla kritiikkiä on esitetty niin johtamisgurujen, -konsulttien kuin johtajien roolista. Stewart (2010) esittää, että useimpien johtamisen asiantuntijoina esiintyvien johtamisgurujen – esimerkiksi Gary Hamelin ja Jim Collinsin – menestyskirjat tarjoavat todellisuudessa vain yleismaailmallisia itsestäänselvyksiä. Vaikka ne ovat sanomassaan täysin oikeassa, ollessaan universaaleja totuuksia, ne eivät tosiasiallisesti sano mitään. Kyseenalaisesta sisällöstä huolimatta on kuitenkin myyntilukujen perusteella menestyvää liiketoimintaa kertoa muille, kuinka menestyä liiketoiminnassa. (Stewart, 2010, s. 8–9.)

Vastaavasti johtamiskonsultit ovat vahvasti osa tätä liiketoimintaa. Johtamismuodin luojina erityisesti liiketoiminnan johtamista opettavat akateemiset instituutiot, konsulttiyhtiöt, johtamisgurut ja liiketalouden julkaisut sekä media kehittävän uusia suuntauksia johtamisen kentälle kilpailen siitä, mitkä johtamisen muodit nousevat valta-asemaan osoittaen johtamisen kehittymisen suunnan. (Abrahamson, 1996; Kipping & Engwall, 2002; Seeck, 2012.) Vastaavasti johtamiskonsultit tarjoavat neuvoja toimitusjohtajille, vaikka monet eivät ole johtaneet koskaan suuria yhtiöitä. Samanaikaisesti johtajien ja toimitusjohtajien ansiot Yhdysvalloissa ovat keskimäärin kahdesta kolmeen kertaan suuremmat Euroopassa. (Stewart, 2010, s. 9–10). Yhdeksi tärkeimmistä kysymyksiksi onkin viime aikoina muodostunut, kenelle johtajat ovat todellisuudessa vastuussa? (Cunliffe, 2014.) Edellä mainittu herättääkin mielenkiinnon – ja ennen kaikkea tarpeen – tarkeastella niin johtamisen kuin johtamisen tieteenalan lähtökohtia.

Tieteellisen liikkeenjohdon lähtökohtia ja sen vaikutuksia tarkastelemalla on tutkimuksessa mahdollista päästä käsiksi johtamisesta esitetyn perustavanlaatuisen kritiikin juurille. Stewart (2010) esittää, että syyksi johtamisessa vallitseviin yhteentörmäyksiin voidaan nähdä laajasti jaettu, mutta perustavanlaatuisesti virheellinen *tekninen käsitys* johtamisen luonteesta, jota niin kauppakorkeakoulut, johtamisteoreetikot kuin konsultit ovat pitäneet yllä. Tämän perinteisen näkemyksen mukaan johtaminen on joukko asiantuntijoiden tarjoamia tekniikoita, jotka perustuvat tieteelliseen havainnointiin ja jotka ovat siirrettävissä opiskelijoille kuin mikä tahansa taito. Se sivuuttaakin johtamisen tosiasiallisesti inhimillisen luonteen. Ajatuksen syntyminen johtamisesta teknisenä tieteen-

alana on jäljitettävissä moniin urauurtaviin ajattelijoihin, mutta ennen kaikkea Frederick W. Tayloriin – tieteellisen liikkeenjohdon isään. (Stewart, 2010, s. 10–11.) Palaamalla johtamisen ja tieteellisen liikkeenjohdon juurille, tutkimuksessa tarkastellaan, miten johtaminen on muodostunut nykyiseen muotoonsa. Kriittisenä johtamistutkimuksena pyrkimyksenä on tarjota emansipaatioita johtamisen lähtökohdista.

Vaikka johtamisen parissa esitetty kritiikki kumpuaa erityisesti MBA-tutkintojen parista, liitetään kritiikki osaltaan myös hallintotieteisiin. Vaikka kritiikki esiintyy erityisesti liiketoiminnan johtamisessa, ei hallintotieteet voi sivuuttaa kritiikkiä. Niin liiketoiminnan johtamisen kuin hallinnon johtamisen periaatteet itsessään eivät ole poikkeavia. Kuten Taylor (1964c) totesi, tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet olivat yhtä lailla sovellettavissa julkisen hallinnon pariin, vaikka se nimensä mukaisesti keskittyi liiketoiminnan ja tehdasorganisaatioiden johtamiseen (Taylor, 1964c, s. 250). Tayloria voidaankin pitää yhtä lailla nykymuotoisen hallintotieteen isänä (Mälkiä, 2000, s. 228). Tieteellisellä liikkeenjohdolla onkin ollut – myös julkisjohtamisen kehityksen kannalta – muutamia perustavanlaatuisia vaikutuksia johtamisen kehitykseen. (Salminen, 2011a, s. 25.)

Tutkimuksessa tieteellinen liikkeenjohto ymmärretään paradigmana. Aiempaan tutkimukseen perustuen tieteellistä liikkeenjohtoa voidaan pitää yhtenä 1900-luvun keskeisistä ja ensimmäisistä johtamis- ja organisaatioparadigmoista. (Abrahamsson, 1997; Barley & Kunda, 1992; Guillen, 1994; Seeck, 2012; Wren, 2005.) Niin paradigma-ajattelussa kuin tieteen kehittymisen historiassa Kuhnin (1994) näkemykset tieteen vallankumouksesta ovat keskeisiä. Kuhnin (1994) määritelmän mukaisesti paradigma voidaan ymmärtää yleisesti tieteen perusolettamuksina, jotka hallitsevat tiedeyhteisön tieteellisen tutkimuksen suuntaa ja teorianmuodostusta ja joita ei normaalitieteen aikakautena kyseenalaisteta. Paradigma on siten aikanaan vallitsevassa ja oikeaksi mielletty oppi tai teoreettinen viitekehys, jota ei hylätä ennen kuin tilalle on uusi vaihtoehto. (Kuhn, 1994, s. 23, 76–77, 187–191; Seeck, 2012.)

Tutkimuksessa esitetty kritiikki johtamisesta onkin liitettävissä Kuhnin (1994) tarjoamaan käsitykseen tieteen vallankumouksesta. Kun paradigmaan kohdistettu kyseenalaistaminen ja kritiikki voimistuu, tieteen kehityksessä tapahtuu suuria edistysaskelia ja paradigmasta siirrytään toiseen paradigmaan. Tällöin uudesta paradigmasta tulee vallitseva aina siihen asti, kunnes sen tarjoamat oletukset ja käsitykset asetetaan kyseenalaisiksi ja tieteessä siirrytään yhä uuteen paradigmaan. Huomionarvoista on, että paradigmaan kohdistettua kritiikkiä esittävät paradigman näkökulman ulkopuoliset ajattelijat – valtavirran tutkimuksen ulkopuolelta. (Kuhn 1994, s. 5–6.; Seeck, 2012.)

Kriittisen johtamistutkimuksen ilmaantuminen voidaankin liittää selkeästi kasvaneeseen ja voimistuneeseen kritiikkiin johtamisen tieteenalasta. Kriittinen johtamistutkimus ja postmodernit suuntaukset ovat vahvistaneet asemaansa tieteen kentässä. (Alvesson & Deetz, 2006; Fournier & Grey, 2000; Reed, 2006; Seeck, 2012.) Siinä missä kritiikin voimistuminen voidaan käsittää vallitsevan informaatioyhteiskunnan mahdollistamiseksi piirteeksi, voidaan Kuhnin (1994) viitaten käsittää nyt vallitsevan tieteen kriisin aika normaalitieteen rauhan ajan sijaan (Reed, 2006, s. 20). Viime aikoina kritiikin kohteena voidaan nähdä olleen erityisesti perinteinen managerialismi-orientoitunut johtamisen tiede. Vaikka kritiikillä on yritetty ohjata tutkimusta ja ajattelua uuteen suuntaan niin johtamisessa kuin tuotantosysteemissä vallitsevista dominoivista arvoista, heijastavat valtavirran johtamisen uudet suuntaukset vahvasti perinteisten johtamisteorioiden periaatteita. (Seeck, 2012; Wood & Kelly, 2011, s. 65.)

Tutkimuksen lähtökohtana on keskeistä ymmärtää, että tieteellinen liikkeenjohto, kuten muutkin vallinneet johtamisparadigmat ja -teoriat, ovat muodostuneet osana niiden luojien elämäntarinaa ollen vahvasti sidoksissa vallinneeseen aikakauteen. Johtamisen teorioissa onkin nähtävissä sekä yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset että yhteiskunnan kehitys. Ne näyttävät teorioissa uudenlaisina työelämän ja -yhteisöjen johtamis- ja organisoimismalleina. Myös se, miten työ ja johtaminen on ymmärretty historian kuluessa, on vaikuttanut johtamisteorian suosioon. (Seeck, 2012, s. 19, 41–49.) Tästä syystä tutkimuksessa on olennaista tarkastella myös yhteiskunnallisia olosuhteita ja toimin-

taympäristöä, jossa teorit ovat muodostuneet. Tieteellisen liikkeenjohdon ajallisuus tulee huomioida myös siitä esitetyn kritiikin ajallisuudessa; kritiikillä on varsin erilaiset lähtökohdat 1900-luvun alun yhteiskunnassa kuin vallitsevassa tietoyhteiskunnassa.

Tutkimuksessa lähtökohtana ymmärretään, että useiden johtamisen kentässä vallitsevien lähestymistapojen välillä vallitsee historiallinen side. Johtamisen teorit nähdään kehittyneen tieteellisestä liikkeenjohdosta joko sen teoriaa jalostaen tai vastustaen. (Wood & Kelly, 2011, s. 65.) Vaikkei johtamisen tieteen ja organisaatioteorioiden historiallinen uudelleen muotoutuminen ole ollut kitkatonta, Taylorin ja muiden perinteisten organisaatioteoreetikkojen työt voidaan selkeästi nähdä edeltäjinä uudemmille johtamisteorioille. (Emt, s. 85; Seeck, 2012.) Vanhat koulukunnat ovat siten synnyttäneet uusia koulukuntia, jotka ovat paljon velkaa esikuvilleen. (Salminen, 2011a, s. 25.) Koska eilisen ratkaisut ovat kuitenkin tämän päivän ongelmien lähde, johtamisteorioiden kriittinen tarkastelu sekä niiden uudelleenarviointi on tärkeää. (Grey, 2017, s. 38).

Huomionarvoista on, että tutkimuksen intressejä ja kriittisen tarkastelun kohteita ohjaa tutkimuksen teoreettinen perusta, joka tukeutuu kriittiseen johtamistutkimukseen. Näin ollen myös tutkimuksessa tarkasteltava kritiikki ei käsitä pohjimmiltaan ns. perinteisen valtavirran tutkimuksen sisällä esitettyä tieteellisen liikkeenjohdon opin kriittistä arviointia, ellei se pysty antamaan arvokasta näkökulmaa tutkimuskysymyksiin. Tieteellisen liikkeenjohdon kriittisessä tarkastelussa yhdistyy kriittisen johtamistutkimuksen laaja-alaisuuden vuoksi niin opin pragmaattinen, henkilöhistoriallinen kuin yhteiskuntatieteellinen näkökulma. Näin myös tutkimustuloksilla pyritään saavuttamaan laaja-alaista vaikuttavuutta tieteenalojen kesken. Johtamisen perustavanlaatuisissa kysymyksissä tutkimus edustaa myös johtamisen filosofiaa.

Tutkimuksen näkökulmassa sanoudutaan irti kuitenkin kriittisen johtamistutkimuksen piirissä vaikuttavasta vasemmistolaisesta maailmankuvasta ja sitä kautta nousevasta ideologisesta varmuudesta yhteiskunnassa vallitsevista vääryyksistä. Kuten Hyyryläinen (2016) esittää, kriittisen johtamistutkimuksen näkökulma koetaan tutkimuksessa arvok-

kaaksi, sillä se mahdollistaa johtamisen tarkastelun vain sen teknistä käsitystä laajemmin. Kyseenalaistamalla teknisen käsityksen synnyttämä valheellisen varmuus siitä, mistä johtamisessa on kyse, voidaan osoittaa johtamisesta kipupisteitä ja tarjota emansipaatioita. (Hyyryläinen, 2016.) Tutkimuksessa pyritään näin ollen ajattelemaan valtavirran johtamisteorioiden ja -tekniikoiden ulkopuolelta kyseenalaistamalla se, mitä pidetään johtamisessa normaalina. Heideggerin (1966) ajatusten mukaisesti tutkimuksessa pyritään meditatiiviseen ajatteluun, jolla tarkoitetaan avoimuutta ja ajattelukykyä piilotetuille merkityksille, jotka saattavat ensi silmäykselle vaikuttaa yhteen sopimattomilta. Meditatiivisen ajattelun vastakohtana on kalkulatiivinen ajattelu, jossa pyritään tosiasioita analysoimalla sekä ihmisiä että asioita luokittelemalla rationaalsiin päätöksiin. (Cunliffe, 2014, s. 19; Heidegger, 1966, s. 53.)

1.2 Tutkimustehtävä ja keskeiset käsitteet

Tutkimustehtävän asettelua ohjaa keskeisesti kriittisen johtamistutkimuksen intressit. Myös integroivaan kirjallisuuskatsaukseen sisällytettäviä tieteellistä liikkeenjohtoa käsitteleviä tutkimuksia ja julkaisuja tarkastellaan sekä arvioidaan kriittisen johtamistutkimuksen viitekehyydessä. Tutkimuskysymyksiin vastataan analysoimalla ja tulkitsemalla tutkimusaineiston tuloksia sekä integroivan kirjallisuuskatsauksen että kriittisen diskursianalyysin menetelmin. Samalla on mahdollista arvioida olemassa olevan tiedon tilaa sekä tunnistaa tämän hetkisen tutkimuksen puutteita ja katveita.

Tutkimustehtävänä on kaksiosainen. Ensimmäisenä tehtävänä selvittää, millaista valtavirran johtamistutkimuksesta poikkeavaa kritiikkiä Taylorin tieteellisestä liikkeenjohdosta on esitetty. Ensimmäisen osatehtävän tavoitteena on koota yhteen, tarkastella ja tulkita tieteellisen liikkeenjohdon *muodostumisesta, omaksumisesta ja kontribuutiosta* johtamisen kehittymiselle esitettyä kritiikkiä sekä ryhmitellä se em. kokonaisuuksiin. Ryhmittelyn päämääränä on – varsinaisen luokittelun sijaan – muodostaa kriittinen, historiallisesti selkeä ja narratiivinen tapahtumien kulku, joka mahdollistaa tutkimustulosten analysoimisen. Olennaista on myös selvittää näihin kokonaisuuksiin – suorasti tai

epäsuorasti – liittyviä kytköksiä ja seikkoja, jotka ovat kokonaisuuden ja kriittisen johtamistutkimuksen intressien kannalta merkittäviä.

Tutkimustehtävän toisessa osassa tutkimustuloksia analysoidaan pyrkimyksenä selvittää, kuinka tieteellinen liikkeenjohto on muodostunut, omaksuttu ja mikä on ollut sen kontribuutio niin johtamisen kuin johtamisen tieteenalan muodostumiselle – siihen kohdistetusta runsaasti kritiikistä huolimatta. Analyysiä ohjaa erityisesti kriittisen johtamistutkimuksen intressit ja olettaus johtamisen genealogisesta ja konstruktivistisistä kehitymisestä (ks. Esim. Cunliffe, 2014; Stewart, 2010). Tieteellisen liikkeenjohdon kehitys sidotaan siten historiallisesti johtamisen kehittymiseen. Sen myötä johtamisen muodostumista niin ammattina kuin tieteenalana – sekä siinä vallitsevia käsityksiä ja epäkohtia – tarkastellaan osaltaan tieteellisen liikkeenjohdon muodostumisen kautta. Taylorin ja tieteellisen liikkeenjohdon kontribuutiota johtamiseen kehittymiselle analysoidaan ja arvioidaan tutkimustuloksia vasten kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmasta pyrkien löytämään uusia näkökulmia ja mahdollisia emansipaatioita. Tutkimustehtävä muotoutuu näin päätutkimuskysymykseksi:

- Miten Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon muodostumista, omaksumista ja kontribuutiota niin johtamisen kuin sen tieteenalan kehittämisessä on selitetty tai kritisoitu kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmasta? Mistä kritiikki kumpuaa?

Päätutkimuskysymystä tukevat seuraavat alatutkimuskysymykset:

- Miltä osin valtavirran johtamistutkimuksen ja kriittisen johtamistutkimuksen näkemys tieteellisen liikkeenjohdon muodostumisesta, omaksumisesta ja kontribuutiosta johtamisen kehittämisessä poikkeaa. Miten tapahtumien historiallinen kulku näyttäytyy tutkimustuloksia vasten?
- Miten Taylorin ja tieteellisen liikkeenjohdon kontribuutio johtamisen ja sen tieteenalan kehittymiseen näyttäytyy tutkimustuloksia vasten. Miten se heijastuu suhteessa viime aikoina esitettyyn kritiikkiin johtamisesta ja sen tieteenalasta.

- Voiko tutkimus tarjota emansipaatioita tai valtavirran johtamistutkimuksesta poikkeavia merkittäviä näkökulmia?

Tutkimuskysymysten kokonaisuus pyrkii vastaamaan kriittisen johtamistutkimuksen kiinnostuksen mukaisesti tieteellisen liikkeenjohdon muodostumiseen ja omaksumiseen ja kontribuutioon johtamisen kehittämisessä. Tutkimusasetelmaa tukee tutkimuksen emansipatorinen tiedonintressi, joka pyrkii tuomaan esiin ja tarkastelemaan eri ideologioiden perustaa ja vaikutuksia (Lehtonen, 2015). Emansipaatiopyrkimys ymmärretään tutkimuksessa mahdollisuudeksi vapautua johtamisessa vallitsevista itsestäänselvyksinä pidetyistä ja osaltaan rajoittavista seikoista. Tavoitteena on paljastaa näiden seikkojen taustalla vaikuttavat tekijät, joita valtavirran johtamistutkimuksessa ei käsitellä. Nämä seikat voivat osaltaan antaa selityksiä ja näkökulmia modernissa johtamisessa ilmeneville epäkohdille.

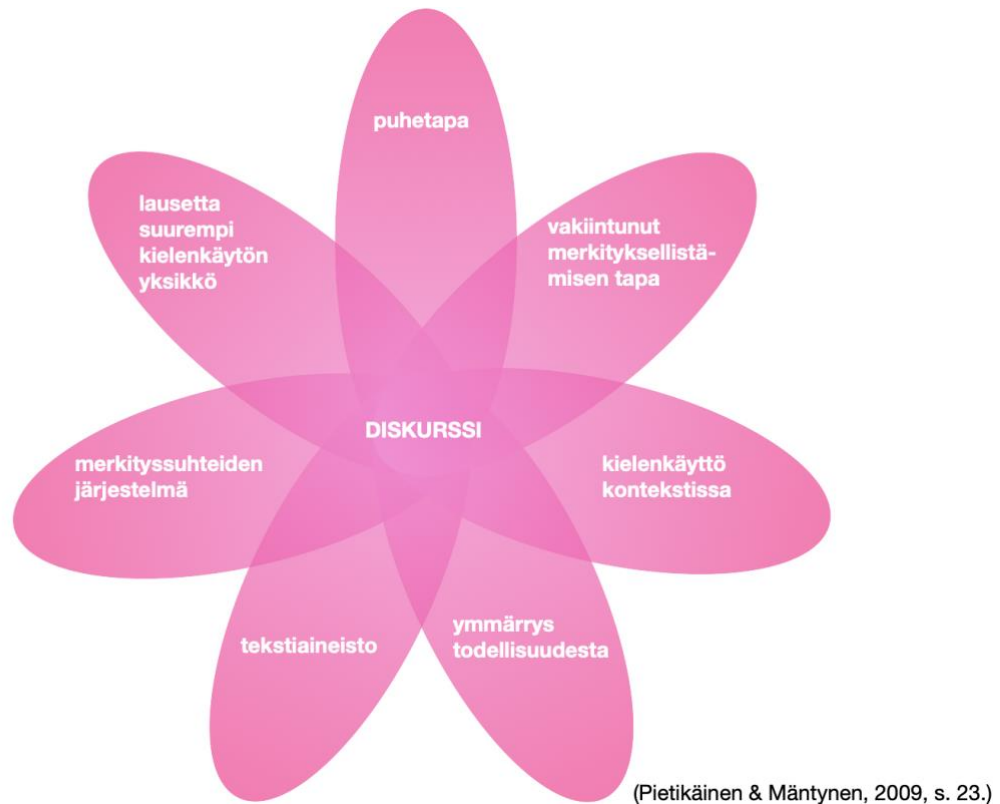
Tutkimuksen pääkäsite on *tieteellinen liikkeenjohto*. Se on johtamisen klassiseen koulukuntaan mielletty johtamisteoria, jolla tarkoitetaan asiayhteydessä johtamistoiminnan, sen tehtävien, päämäärien ja laajuuden tietoreserviä (Wren, 2005, s. 3). Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukaisesti työntehtävien järjestäminen tieteellisin perustein lisää tehokkuutta ja työn tuottavuutta. Johtamisopin luoja on toiminut Frederick W. Taylor, mistä juontaa sen nimittäminen taylorismiksi. Tieteellisen liikkeenjohdon paradigma vaikutti erityisesti 1890 - 1930-luvulla, mutta monet sen keskeiset periaatteet, kuten tulosten perusteella palkitseminen ja työsuoritusten mittaaminen, ovat ilmeisiä myös nykypäivän johtamisessa. (Jeanes, 2019.) Tutkimuksessa tieteellinen liikkeenjohto ymmärretään *johtamisparadigman*, joka voidaan Guillénin (1994, s. 7–15) määritelmän mukaisesti käsittää siten idea- ja tekniikkajärjestelmä työntekijöiden johtamiseen sekä organisaatioiden hallinnoimiseen. Tieteellisen liikkeenjohdon sisältöä tarkastellaan perusteellisemmin tutkimusraportin luvussa 2.2.

Tutkimuksessa *johtaminen* ymmärretään toiminnaksi, jolla pyritään saavuttamaan erikseen määritelty tavoite hankkimalla, allokoimalla ja käyttämällä tehokkaasti yksilöiden

työpanosta. Toisin sanoen johtamisella tavoitellaan organisaation arjen toimivuutta, jonka saavuttamiseksi on keskeistä saada toisistaan poikkeavat yksilöt toimimaan yhdessä kollektiivisten tavoitteiden eteen. (Seeck, 2012, s. 20.) Vastaavasti organisaatio ymmärretään tutkimuksessa tarkoitushakuisesti sosiaalisesti yksiköksi (Litterer, 1963, s. 7). Organisaatiota tarkastellaan Parsonsin (1960, s. 43–48) määritelmän mukaisesti erityisesti taloudelliseen ja poliittiseen toimintaan suuntautuneina organisaatioina. Tällöin niitä ja niiden johtamista kuvastaa yleinen tuloksellisuuden ja tuottavuuden tavoittelu (Porter, 1980; 1985; Seeck, 2012). Käsitystä johtamisen ja sen tieteenalan kehittymisestä käsitellään luvussa 1.3.1.

Kritiikillä tutkimuksessa tarkoitetaan jonkun argumentin tai argumentoinnin *perusteltua* kyseenalaistamista, joka voidaan osoittaa joko argumentaation muotoon tai sisältöön. Kritiikin tavoitteena voi olla osoittaa, että johtopäätökset eivät ole premissien seurausta tai ettei jokin premisseistä ole tosi. (Tieteen termipankki, 2015.) Tutkimuksessa tarkasteltavaa kritiikki kohdistuu erityisesti *kriittisen johtamistutkimuksen* (eng. Critical Management Studies) intressien mukaisesti. Se toimiikin tutkielman näkökulmana ja teoreettisena perustana. Kriittinen johtamistutkimus voidaan käsittää poikkitieteelliseksi lähestymistavaksi, joka tutkii ja kyseenalaistaa mm. organisaatio- ja johtamisteorioissa itsensänselvyyksinä pidettyjä käytäntöjä ja olettamuksia. Toteutetussa tutkimuksessa sen perustassa tukeudutaan kriittiseen teoriaan. (ks. Alvesson, Bridgman, Willmott, 2009; Fournier & Grey, 2000). Tutkimus jakaa kriittisen johtamistutkimuksen ominaisista päämääristä pyrkimyksen kyseenalaistaa ja emansipatioida itsestäänselvinä pidettyjä totuuksia ja olettamuksia, jotka määrittävät vallitsevia johtamiskäytäntöjä. (Antonacopoulou, 1999, s. 5; Lintula, 2010, s. 424.) Koska valtavirran johtamistutkimukset perustuvat useimmiten positivismiin lähtökohtiin, jää kriittisen johtamistutkimuksen rooliksi tältä osin huolehtia niin menetelmällisestä kuin filosofisesta refleksiivisyydestä (Lintula, 2010, s. 424). Kriittisen johtamistutkimuksen sisältöä ja sen emansipaatiopyrkimystä käsitellään tarkemmin luvussa 2.1.

Tutkimusasetelman mukaisesti tutkimuksessa tarkastellaan myös johtamisen *diskursseja*. Pietikäisen ja Mäntynen (2009) määritelmän mukaisesti diskurssin käsitteestä on tunnistettavissa seitsemän elementtiä (ks. kuvio 1). Diskurssit voidaan käsittää varsinaisen kielenkäytön lisäksi siten mm. teksteiksi ja ymmärrykseksi todellisuudesta. (Pietikäinen ja Mäntynen, 2009, s. 23–25.) Tutkimuksessa tieteellinen liikkeenjohto mielletään johtamiskurssiksi. Tässä yhteydessä diskurssi voidaan käsittää toisiinsa liittyvinä teksteinä, niiden tuottamisena, levittämisenä ja vastaanottamisena. Tekstien merkitys muodostuu tällöin suhteessa siihen sosiaalisesti muodostuneeseen maailmaan, jossa ne on tuotettu (Philips & Hardy, 2002, 82–86; Pynnönen, 2013, s. 6.) Johtamistutkimuksessa diskurssit voidaan käsittää siten osaksi sosiokulttuurisia käytänteitä sekä tekstuaalisiksi kokonaisuuksiksi. Ne muodostavat osaltaan sosiaalista todellisuutta sekä rakentavat ja tuottavat sitä ilmiötä, jota diskurssi kuvaa. (Pynnönen, 2013, s. 8; Siltaoja & Vehkaperä, 2011, s. 209–210.) Johtamiskurssseja käsitellään tarkemmin tutkimusraportin luvussa 1.3.2.



Kuvio 1: Diskurssin määritelmä.

1.3 Käsitys johtamisen kehittymisestä ja johtamiskursseista

Useimmissa johtamistutkimuksissa tukeudutaan positivistisiin ja itsestäänselvyksinä omaksuttuihin näkemyksiin johtamisesta ja sen kehittymisestä. Tutkimuksessa vallitsevaan käsitykseen johtamisesta ja sen kehittymisestä suhtaudutaan kuitenkin kriittisesti kyseenalaistaen sen parissa yleisesti hyväksytyt käsitykset ja niiden taustaoletukset. Koska organisaatiot, johtajat ja johtaminen ovat yhä keskeisemmässä asemassa modernissa maailmassa, tutkimuksen näkökulmaa ja emansipatorista pyrkimystä voidaan pitää merkittävänä. (Cunliffe, 2014, s. xi–xv, 4.) Tutkimusasettelun kannalta on keskeistä, että lukija tiedostaa tutkimuksessa jaetun käsityksestä johtamisen kehittymisestä.

Drucker (2008) huomauttaa, että kun ensimmäinen liiketalouden koulu avattiin Yhdysvalloissa 1900-luvun taitteessa, sen kurssitarjontaan ei sisällynyt ainuttakaan johtamisen kurssia. Samaan aikaan Frederick W. Taylorin voidaan katsoa tehneen ensimmäistä kertaa johtamisen (eng. management) käsitteestä laaja-alaisemmin tunnetun korvaamalla sillä työn tutkimisen (eng. work study) termin. Huomionarvoista kuitenkin on, että Taylorin puhuessa aikoinaan johtamisesta ja johtajista, hän puhui itseasiassa tehtaiden omistajista ja heidän edustajistaan. Vaikka johtamisen tieteenalan voidaankin katsoa ulottuvan noin 200 vuoden päähän, johtaminen muodostui vasta 1900-luvun aikana muotoonsa, jona sen nykyään ymmärrämme: tunnusomaiseksi toiminnaksi, erityiseksi ammatiksi, tieteenalaksi ja tutkimuskohteeksi. (Drucker, 2008, s. 1.)

Huomionarvoista on ollut myös johtamis- ja organisaatioteorioiden hyvin kapea-alainen kehittyminen. 1900-luvun johtamis- ja organisaatiosuuntaukset ovat paljolti yhdysvaltalaisia painottuen yritysorganisaatioihin (Salminen & Kuoppala, 1985, s. 85–86). Johtamisen kehittymistä kuvastaakin etnosentrisyys, maskuliinisuus ja diskursiivisuus. Toisin sanoen johtamisen historia on kirjoitettu pääosin Yhdysvalloissa, minkä seurauksena länsimaiset johtamisen arvot ja tavat on koettu ylivoimaisiksi suhteessa muihin. Toiseksi johtamisen historia on pääosin miesten kirjoittamaa, miehistä kirjoitettua ja miehille kirjoitettua, mikä heijastuu johtamisessa organisaatiokäytäntöjen sukupuolittuneeseen luonteeseen. Lisäksi tarkastellessamme johtamista, tarkastelemme todellisuudessa johtami-

sen diskursseja. Monet kriittisen johtamistutkimuksen haarat tukeutuvatkin tältä osin Foucault'n (1974) ajatukseen diskurssista ajan myötä kehittyneenä tiedon kokoelmana tai ajatusjärjestelmänä, joka on totuudenmukainen sisältäen tarkat kuvaukset, perustellut päätelmät ja tarvittavat oletukset. (Cunliffe, 2014, s. 7–8; Foucault, 1974, s. 57.)

Tarkasteltaessa kriittisesti johtamisen kehittymistä ja johtamisen tieteenalaa tuleekin ymmärtää, mitä johtaminen on ja miten se on muotoutunut sellaiseksi. Johtamisen taustan tarkastelu auttaa ymmärtämään, miten käsitämme johtamisen, miten johtamiskoulutus on järjestetty ja miksi johtajat toimivat, niin kuin he toimivat. Vaikka nykymuotoisen johtamistutkimuksen historian voidaan katsoa ulottuneen aina Taylorin tieteelliseen liikkeenjohtoon saakka, vasta viime vuosituhannen lopulta lähtien kriittinen johtamistutkimus on tosiasiallisesti kyseenalaistanut valtavirran ajatukset johtamisesta, sen käytännöistä ja opetuksesta. Kriittisen johtamistutkimuksen kautta tutkimuksessa tarkastellaankin, kuinka johtaminen ja johtamisen roolit ovat rakentuneet historiallisesti sekä teoriassa että käytännössä – ja mitä olemme omaksuneet itsestänselvyyksinä. (Cunliffe, 2014, s. 1; Drucker, 2008, s. 1; ks. myös Ghoshal, 2005; Parker, 2002; Willmott, 1994.)

Historia ei siten ainoastaan selitä vallitsevan johtamistutkimuksen ja -käytäntöjen painopistettä. Se kuvaa, kuinka johtamiseen, sen tehtäviin ja käytäntöihin on vaikuttaneet historialliset, kulttuuriset ja kielelliset seikat ja kuinka nämä ovat syntyneet erilaisten johtamiskurssien kautta. Taustan ymmärtäminen on tärkeää, koska se ilmentää, kuinka ns. rationaaliset, neutraalit ja legitimoidut johtamiskurssit syntyivät ja kuinka perinteiset johtamisen opetussuunnitelmat olettavat, että on olemassa oikea tapa johtaa. Kriittinen johtamistutkimuksen myötä onkin kiinnitetty huomiota tarpeeseen kyseenalaistaa johtamiskurssien vaikutukset ja niiden taustalla olevat oletukset johtajista, työntekijöistä ja koko yhteiskunnasta. (Cunliffe, 2014, s. 25–26.)

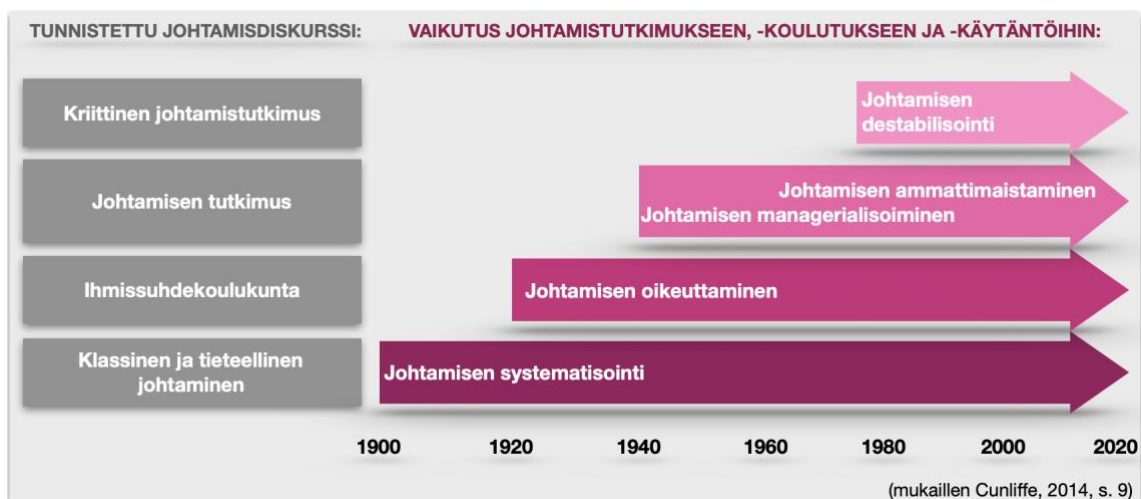
1.3.1 Johtamisen ja johtamisen tieteenalan kehittyminen

Tieteellisen liikkeenjohdon opit, kuten useat muutkin johtamis- ja organisaatioparadigmat, ovat peräisin ja levinneet Yhdysvalloista (Guillén, 1994, s. 30). Barley & Kunda (1992) esittävät, että tieteellisen liikkeenjohdon paradigma syntyi ja omaksuttiin Yhdysvalloissa 1900–1923. Sitä seurasi ihmissuhdekoulukunnan paradigma 1923–1955, rakenneteorioiden paradigma 1955–1980 sekä organisaatiokulttuuriteorioiden paradigma vuodesta 1980 alkaen. Ennen tieteellistä liikkeenjohtoa voidaan katsoa vallinneen teollisten olojen parantamisen paradigma 1870–1900. Tämä jäsenitys johtamisoppien historiasta on tutkijoiden yleisesti tunnustama. (Barley & Kunda, 1992, s. 364; Seeck, 2012, s. 283–284, 298–299; Wren, 2005.) Yhdysvaltojen unipolaarinen valta-asema niin talouden, politiikan kuin sotilasmahdin saralla on toiminut monille muille maille esimerkkinä kannustaen omaksumaan johtamisen ja organisoinnin tavat Yhdysvalloista. Yhdysvalloissa omaksutut johtamisteoriat ja -menetelmät ovat määrittäneetkin pitkälti sen, miten johtaminen on ymmärretty muualla, ja millaisena se on levinnyt muualle – myös perustaltaan yhdysvaltalaisen – johtamiskonsultoinnin ja -koulutuksen toimesta. Se on tarkoittanut, että niiden omaksuminen muissa maissa on tapahtunut viiveellä ja osittain toisten paradigmojen kanssa lomittain. (Michelsen, 2001, s. 122; Kipping & Engwall, 2002, s. 1–16; Seeck, 2012, s. 284–285, 326).

Cunliffe (2014) esittää kuviossa 2 johtamisen kehityskaaren, jonka mukaisesti johtamisesta on 1900-luvun kuluessa muodostunut erityinen ammatti ja tieteenala. Cunliffe on tunnistanut merkittävimmistä teoreettisista johtamiskursseista neljä erillistä, mutta päällekkäistä vaihetta, jotka korostavat kyseisen johtamiskurssin vaikutusta johtamistutkimuksen, -teorian ja -käytäntöjen kehittymiseen. Tutkimuksen käsityksessä johtamisen kehittymisestä viime vuosisadan aikana niin tieteenalana, ammattina kuin tärkeänä sosiaalisena käytäntönä tukeudutaan taustan osalta Cunliffen esittämään malliin. (Cunliffe, 2014, s. 8–9.)

Kuten kuviossa 2 esitetään, johtamis- ja organisaatiotutkimus alkoi muodostumaan 1900-luvun alkupuolella johtamisen klassisen koulukunnan (ml. tieteellinen liikkeen-

johto) toimesta. Heidän ns. esihistoriallisen johtamistutkimuksen pyrkimyksenä oli selvittää paras tapa hallita ja suunnitella organisaatioita, minkä myötä johtamiseen alettiin kehittämään tieteellisempiä ja systemaattisempia lähestymistapoja. Tätä ennen johtamisen ammatista, saati johtamisen tieteenalasta ei ollut tunnistettua tiedon kokonaisuutta. Klassisen koulukunnan työllä olikin merkittävä rooli johtamisen *systematisoinnissa*, *oikeuttamisessa* ja *ammattimaistamisessa*, minkä vaikutukset näkyvät edelleen niin johtamiskäytännöissä kuin kauppakorkeakoulujen opetussuunnitelmissa: modernit aika–liike-tutkimukset, tieteelliset mittaukset, työn kontrollointi ja näyttöön perustuva johtaminen perustuvat kaikki koulukunnan jättämään perintöön. (Cunliffe, 2014, s. 9.)



Kuvio 2: Johtamisen kehittymisen historia.

Johtamisen systematisoinnin ja legitimoimisen voidaan katsoa alkaneen erityisesti Frederick W. Taylorin tieteellisestä liikkeenjohdosta. Taylor pyrki kehittämään systemaattisempaa lähestymistapaa johtamiseen tunnistamalla ja soveltamalla tieteellisiä periaatteita, jotka – alentamalla tuotantokustannuksia ja lisäämällä työntekijöiden tehokkuutta – mahdollistivat sekä työnantajien voiton että työntekijöiden palkan maksimoimisen. Vaikka Taylorin työ kohtasi myös kritiikkiä (ks. esim. Braverman, 1974), siitä muodostui aika–liike-tutkimuksen perusta. Se auttoi oikeuttamaan johtamista niin ammattina kuin sosiaalisen toiminnan muotona luomalla joukon ns. tieteellisiä johtamiskäytäntöjä. Johtamisen systematisoinnin seurauksena johtajien rooli ja valta-asema virallistettiin. Sen

kautta luotiin syyt sille, miksi johtajien tuli olla olemassa ja miksi heillä oli vakiintunut oikeus antaa määräyksiä. Lisäksi muodostetut johtamistekniikat ja -periaatteet erottivat johtajat muista työntekijöistä (Cunliffe, 2014, s. 10; Wren, 2005.)

Systematisoinnin kautta johtamisesta pyrittiin tekemään tunnettua uudelleen nimeämällä ja uudelleen esittelemällä toimintoja, käyttäytymistä ja vastuualueita sekä luomalla johtamisen välineitä, jotka mahdollistivat organisaatioiden tehokkaan ja tuloksellisen johtamisen. Luomalla johtamisesta *muodollinen asiantuntijakokonaisuus*, joka perustui ns. tieteellisiin periaatteisiin ja toimintoihin, johtamisesta tuli entistä uskottavampaa ja johtajista yhä auktoriteettisempia: johtajilla nähtiin olevan oikeus ihmisten kontrolloimiseen, heidän toimintansa ohjaamiseen sekä muuttamiseen. (Cunliffe, 2014, s. 12; Grey, 2013, s. 51–58.)

Johtamisen systematisointia seurasi johtamisen oikeuttaminen (eng. legitimization), joka voidaan käsittää prosessiksi, jossa johtamisen uskottavuudelle ansaittiin, annettiin tai saavutettiin hyväksyntä. Taylorin lisäksi tällä osa-alueella keskeisiä vaikuttajia olivat esimerkiksi Henri Fayol, Luther Gulick, ja Chester Barnard, joiden teokset sekä hyväksyivät että vahvistivat johtajan oikeutta johtaa. Keskeisenä henkilönä toimi myös Mary Parker Follett, joka korosti johtamisen inhimillisempää roolia. Tieteellisen liikkeenjohdon paradigmaa seurannut ihmissuhdekoulukunnan paradigma muuttikin johtamisen painopisteen ihmisten ja sosiaalisten tekijöiden osuuden tarkasteluun työnteossa tarjoten eräänlaisen käännepiirteen johtamistutkimuksessa. Kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmasta työntekijöihin ja johtamisen inhimillistämiseen kohdistetusta mielenkiinnosta huolimatta johtamisen perimmäisenä tavoitteena säilyi tuottavuuden parantaminen halvitsemalla työntekijöiden käyttäytymistä. (Cunliffe, 2014, s. 10–12; Wren, 2005.)

Systematisoinnin että oikeuttamisen kautta johtaminen erotettiin ja irrotettiin muista organisaation toiminnoista. Merkittävä askel johtamisen ammatin muodostumiseksi muista erilliseksi ammatiksi oli johtamisesta muodostettu *erityinen tietous*, joka teki selvän eron sekä johtamisen ammatin ja muiden ammattien että työpaikkojen ja -tehtävien

välille (ks. Khurana, 2010). Tätä eroa ja etäisyyttä voidaankin pitää välttämättömänä kontrolloinnin ylläpitämiseksi: kuten Taylorin periaatteisiin kuului, johtajien tuli hallita ja työntekijöiden tuli tehdä heille osoitetut työt. (Cunliffe, 2014, s. 12; ks. Taylor, 1967b.)

Johtamisen systematisointia ja oikeuttamista seurasi sen managerialisoiminen ja ammattimaistaminen. Johtamisen managerialisoiminen voidaan liittää 1940–1960-luvun aikana tapahtuneeseen johtavan työväenluokan sekä managerialismin ideologian nousuun (ks. Locke & Spencer, 2011; Klikauer, 2013). Tämä – myös johtamisbuumina tunnettu – aikakausi muuttikin yhteiskuntaa pysyvästi. Sen aikana johtamisesta tuli *tuntonomainen termi, oikeutettu sosiaalinen käytäntö* sekä *statusasema*, jota sekä institutionaaliset että sosiaaliset normit tukivat. Johtajilla oli oikeus palkata, erottaa, kätkeä ja kontrolloida työntekijöitä sekä arvioida muiden työsuorituksia tehokkuuden, tuottavuuden, voitontavoittelun ja yhteisen edun nimissä. (Cunliffe, 2014, s. 12–13; Drucker, 2008.)

Johtamisbuumin myötävaikutuksesta noussut managerialismi voidaan käsittää eräänlaiseksi systemaattiseksi logiikaksi, joukoksi rutinoituja käytäntöjä ja ideologiseksi tavaksi toimia ja olla organisaatioissa, joiden perimmäisenä tavoitteena on parantaa tehokkuutta kontrolloinnin kautta (Deetz, 1992, s. 222). Managerialistisen ideologian mukaan johtajat käyttävät rationaalisia, analyttisiä ja tieteellisiä menetelmiä ratkaistakseen ongelmia sekä lisätäkseen tehokkuutta ja tuottavuutta. Johtajat nähtiin taitavina asiantuntijoina, joilla on oikeus toimia omistajien puolesta, tehdä päätöksiä ja antaa ohjeita työntekijöille ilman heidän suostumustaan. Vanhakantainen managerialismi osoittikin johtajille selkeät roolit, vastuualueet ja oikeudet kapitalistisessa yhteiskunnassa. (Cunliffe, 2014, s. 12–13; vrt. Taylor, 1967b)

Managerialismin uuden aallon myötä sen periaatteet omaksuttiin laaja-alaisesti hallinnollisissa palveluissa, koulutuksessa ja muissa julkisen sektorin organisaatioissa maailman laajuisesti. Ns. uusi managerialismi korosti johtamisen ensisijaisuutta, työntekijöiden suoritusten seuraamista sekä taloudellisten että muiden tavoitteiden saavuttamista. (ks. Locke & Spencer, 2011; Klikauer, 2013.) Nämä piirteet laajenivat Uuden julkisjohta-

misen opin myötä yhä laajemmin julkiselle sektorille, jossa ne ilmenivät organisaation suorituskyvyn, palveluiden ja tuotannon maksimoimisena liike-elämästä omaksuttujen keinojen kautta. Markkinaorientoitumisen lisäksi sen keinoihin lukeutui myös lisääntynyt toimintojen sääntely, toimintojen uudelleen järjestely ja näyttöön perustuva johtaminen, joka liitti johtamiseen ns. kovaan dataan perustuvan päätöksenteon. Kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmasta sekä vanha että uusi managerialismi ovat ideologisia, autoritaarisia ja sortavia. (Cunliffe, 2014, s. 13–15; Deem & Brehony, 2005, s. 220.)

Johtamisen managerialisoimisen ohessa tapahtunutta johtamisen ammattimaistamista voidaan käsitellä tukeutuen Foucault'n (1970) ajatuksiin diskurssin ja tiedon vaikutusvalasta, joka määrittää sekä instituutioiden tarkoituksia että niiden käytäntöjä. Johtamiskurssit oikeuttivat korkeakoulujen opetuksen, ja vastaavasti niiden tarjoamat pätevyudet oikeuttivat johtamisen ammattina. (Cunliffe, 2014, s. 15; Foucault, 1970.) Tähän käsitykseen nojaten tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunnan paradigma muodostivat perustan johtamisen tieteenalan ja ammatin oikeuttamiselle kehittämällä organisaatioiden johtamisen ympärille erityisen *asiantuntevuuteen perustuvan tiedon järjestelmän*. Tämä tietojärjestelmä tarjosikin perustan niin muodollisille johtamistutkinnoille, johtamiskäytännön järjestelmille kuin ammatillisille elimille säädellä ja valvoa johtamisen ammattiin pääsemistä, siinä etenemistä sekä siinä toimimisen evaluointia. Vasta 1960–1970-luvuilla tapahtuikin johtamis- ja organisaatiotutkimuksen sekä kauppakorkeakoulujen laaja-alaisempi ilmaantuminen, joka jatkoi kasvuaan aina vuosituhatlaskuun loppuun maailmanlaajuisesti. (Cunliffe, 2014, s. 15; Khurana, 2010; Pfeffer & Fong, 2002.)

Yhtä lailla 1960-luvulta alkaen – osana johtamisen ammattimaistamista – johtamiskoulutusta vauhditti yritysten sisäiset koulutusohjelmat sekä ulkoisten koulutus- ja konsultointiorganisaatioiden kasvu. Tämä kehityksen muoto ei pelkästään ammattimaistanut entisestään johtamista, vaan vakiinnutti sen sosiaalisena muotona tehden siitä myös yleisesti tavoitellun uran. Nämä koulutusohjelmat ja kurssit määrittävät yhä tänä päivänä niin esimiestyön ominaisuuksia, toimintoja, rooleja kuin johtajalta vaadittuja pätevyksiä. Huomionarvoista kuitenkin on, että niiden tarjoama käsitys perustuu suurim-

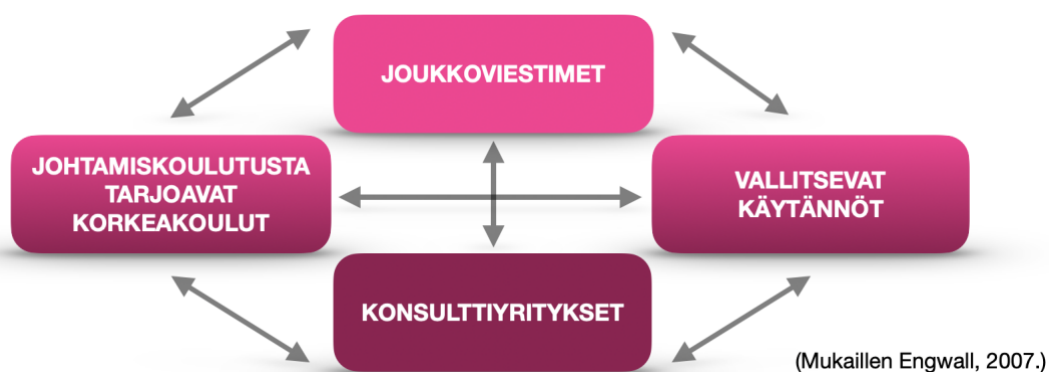
milta osin yksinkertaistettuun olettamukseen todellisuudesta. Sen mukaan on mahdollista tunnistaa joukko yleismaailmallisia johtamisen ominaisuuksia, rooleja ja kompetensseja, jotka voidaan yleistää organisaatioihin ja johtajiin. Se johtaa esimiehen roolien, työn ja toimintojen yleistettäviin ja määrääviin malleihin, joita käytetään johtamiskoulutuksessa pyrkien saamaan johtajista tehokkaampia. Nämä mallit edesauttoivatkin osaltaan muodostamaan perustan, joka vakiinnutti johtamisen ammattina, jolla on erillinen tieto- ja asiantuntemuksen järjestelmä. (Cunliffe, 2014, s. 15; ks. Hales, 1986.)

Johtamisen managerialisoiminen ja ammattimaistaminen jatkui yhä voimakkaampana Yhdysvalloissa 1990-luvulta aina vallitsevan vuosituhannen puolelle. Useimmat yhdysvaltalaiset kauppakorkeakoulut keskittyivät edelleen johtamisen tekniikoihin, prosesseihin ja järjestelmiin, jotka nähtiin merkittäviksi tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi ja jotka perustuvat siihen, että johtajista pyritään kouluttamaan ammattimaisia johtamistieteen maistereita. Yhdysvalloissa vallinneen managerialismin ja kapitalismin kiistattomuuden aikana eurooppalaisessa johtamistutkimukseen muodostui 1980-luvun loppulla kuitenkin kriittisempi lähestymistapa – kriittinen johtamistutkimus – joka johti vallinneen johtamistutkimuksen horjuttamiseen (eng. destabilization). Voidaankin nähdä, ettei johtamistutkimusta ja sen piiloteltuja merkityksiä todella oltu asetettu kriittisen tarkastelun alaiseksi ennen 1980-luvun loppua, jolloin valtavirran tutkimuksen ulkopuolelta omaksuttiin ideoita kriittisempään johtamisen tutkimukseen. Erityisesti sosiologian, kulttuuriantropologian, kielitieteen ja filosofian parista nousi perustavanlaatuisia kysymyksiä akateemisen johtamistutkimuksen ja sen koulutuksen tilasta, mikä on vaikuttanut osaltaan myös johtamiskäytäntöihin. (Cunliffe, 2014, s. 18–19.)

Tämän kehityskaaren mukaisesti tutkimuksessa tarkastellaan tieteellisen liikkeenjohdon osuutta johtamisen kehittämisessä kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmasta. Näin ollen myös tieteellisellä liikkeenjohdolla ja kriittisellä johtamistutkimuksella voidaan nähdä genealoginen yhteys. Vaikka tutkimuksessa on omaksuttu edellä käsitelty näkemys johtamisen kehityksestä, tutkimuksessa ei sivuuteta yleisesti valtavirran johtamistutkimuksessa vallitsevia käsityksiä tieteen kehittämisestä. Johtamisparadigmat ovatkin

vaihtuneet historiaan peilaten tasaisin väliajoin ja vanha paradigma on korvautunut uudella. Tätä muutosta ja johtamisteorioiden omaksumista on pyritty selittämään monilla tavoin. Näistä teorioista merkittävimpinä voidaan pitää Kuhnin (1994) teoriaa tieteen vallankumousta, Guillénin (1994) teoriaa institutionaalisista tekijöistä ja organisatorisista ongelmista, Barleyn ja Kundan (1992) teoriaa rationaalisten ja normatiivisten retoriikan aalloista, sekä Abrahamsonin (1997) heiluriteesiä ja suoriutumisen kuilun teesiä. Vaikka nämä teoriat pyrkivät selittämään osaltaan, kuinka johtamisen tiede on kehittynyt ja omaksuttu, tutkimusasetelman mukaisesti ne eivät pysty selittämään tutkimusongelmaa. Ne eivät edusta tutkimuksen viitekehyksessä myöskään kriittisen johtamistutkimuksen intressejä, joka ohjaa tutkimuksen asettelua.

Poikkeuksena edellä mainittuun, tutkimuksessa nostetaan esille Engwallin (2007) esittämä neljän toimijan malli. Engwallin mukaan johtamisparadigmojen omaksumista on mahdollista tarkastella siten, kuinka ne muodostuvat ja leviävät sosiaalisissa verkostoissa. Kuten kuviossa 3 on esitetty, Engwallin neljän toimijan mallissa merkittäviä institutionaalisia toimijoita johtamisparadigman muodostumisen, omaksumisen ja leviämisen kannalta ovat konsultit, korkeakoulut ja media. Näiden lisäksi vallitsevat käytännöt ovat vaikuttamassa johtamisparadigman leviämiseen. (Engwall, 2007; Seeck, 2012, s. 328.) Tutkimuksessa malli nähdään keskeiseksi, koska se heijastaa osaltaan johtamiskeskustelun ominaisuuksia ja sosiaalisesti rakentuneesta tiedosta.



Kuvio 3: Neljän toimijan malli.

1.3.2 Johtamiskurssit – Foucault, kuri, tieto ja valta

Michel Foucault'n (1977; 1980; 2000) ajatukset yhteiskunnassa vaikuttavista vallan ja tiedon diskursseista on yleisesti omaksuttu kriittiseen johtamistutkimukseen (Alvesson & Willmott 1992; 2011; Morgan, 1992). Tieteellisen liikkeenjohdon johtamiskurssien tarkastelussa tukeudutaankin osaltaan Foucault'n ajatuksiin vallan ja kontrollin ilmeneemisestä yhteiskunnassa. Foucault (1977) tarkasteli, kuinka valtakäytännöt ilmenevät yhteiskunnassa niin normaalistamisena kuin henkisenä ja fyysisenä kurina. Tutkimuksen viitekehyksessä olennainen ajatus on se, kuinka totuuden tuottamisen kautta ihmiset hallitsevat sekä itseään että muita. Tarkasteltaessa näitä ajatuksia tutkimuksen viitekehyksessä, on huomionarvoista, kuinka tieto sitouttaa toimijat eräänlaisiksi totuuden subjekteiksi – johtajiksi ja työntekijöiksi. (Foucault, 1977; 2000; Seeck, 2012, s. 376, 379.)

Kuten Foucault (1970) esittää, jokainen diskurssi sisältää sääntöjä, joita tutkijat käyttävät tieteenalan yhtenäisyyden ylläpitämiseksi ja työn uskottavuuden lisäämiseksi – joko tiedostamattaan tai tiedostaen. Näiden diskurssisääntöjen kautta tutkijat määrittävät tutkimuskohteensa, muodostavat konseptinsa ja teoriansa. Nämä säännöt ohjaavat tutkimuksen ja teorian diskurssiin, koska ne tarjoavat tutkimuksen painopisteen ja toimintatavan – sekä myös ideologian. Johtamisen diskurssit tulee sen takia käsittää sekä organisoituiksi, teoreettisiksi ja ideologisiksi *tutkimuksen muodoiksi* että keskusteluksi johtamisesta ja organisaatioista. (Cunliffe, 2014, s. 8; Foucault, 1970, s. xi.)

Tutkimuksen viitekehyksessä on näin ollen olennaista ymmärtää Foucault'n ajatus vallan ja tiedon yhteydestä sekä siitä, kuinka tiedon ja vallan järjestelmät perustuvat totuuden tuottamiseen. Ritzerin (1996a, s. 464–463) mukaan ihmiset hallitsevat sekä itseään että toisiaan tiedolla: tieto luo valtaa muodostaen ihmisistä subjekteja, ja samaisella tiedolla valta hallitsee subjekteja. Vastaavasti johtamista käsittelevästä tiedosta on muodostettu tekniikoita, joiden toiminta perustuu totuuden tuottamiseen. Näitä tekniikoita hyödyntäen valtaa käytetään ihmisten muokkaamiseen – uudenlaisten subjektien tuottamiseen. (Moss, 1998, s. 190; Seeck, 2012, s. 379.)

Tutkimuksessa tieteellistä liikkeenjohtoa tarkastellaan Foucault'n ajatuksiin tukeutuen *totuuden diskursseina*, jotka tuottavat johtamisen tietoutta määrittäen sen, mikä ymmärretään totuutena johtamisesta ja subjektista. Toisin sanoen määrittämällä yksilöille sen, mitä heidän on sallittua ajatella, tehdä, sanoa ja olla organisaation ja työn rajoissa, määritetään myös se, mikä mielletään normaaliksi ja mikä ei. Tarkasteltaessa tieteellistä liikkeenjohtoa totuuden diskurssina on mahdollista osoittaa näin ollen aikakaudella vallinnut totuus johtamisen luonteesta sekä se, kuinka tieteellinen liikkeenjohto on tuottanut suhteessa oikeuttamaan totuuteensa sopivan työntekijän ja johtajan. (Seeck, 2012, s. 376, 379.) Olennaista tiedon analyysissa on keskittyä siihen, mitä tieto tekee eli mitä sen valta saa aikaan (Morgan, 1992, s. 151).

Foucault'n mukaan tieto ja valta ovat linkittyneet toisiinsa vahvistaen toisiaan vastavuoroisesti (Knight, 2009, s. 148). Siinä missä vallan käyttäminen synnyttää ja ilmaannuttaa uusia tiedon kohteita ja kokoelmia, siinä tieto lisää vallan vaikuttavuutta. Valta voidaankin käsittää tiedon synnyttämiseen ja kehittämiseen tähtäävien välineiden, kuten tutkimus- ja tarkkailumenetelmien sekä hallintojärjestelmien, tuottamiseksi. Näin ollen vallan käyttäminen luo, organisoii ja levittää tietoa sekä tietojärjestelmiä. (Foucault, 1977, s. 51–52, 102; Seeck, 2012, s. 51.) Koska valta ei ole koskaan riippumatonta tiedosta, voidaan puhua *valta-tieto-suhteesta*. Vallan käyttämistä ei voi ilmetä ilman näiden kahden välistä suhdetta ja sen kautta ilmenevää totuusdiskurssien harjoittamista. Vallitseva totuus, johon ihmiset on alistettu, on tuotettu vallan kautta. Valtaa voidaan kuitenkin harjoittaa joko positiivisena ja luovana tai negatiivisena ja rajoittavana. (Deetz, 1992, s. 23; Foucault, 1977, s. 93–94; Knight, 2009, s. 155; Morgan, 1992, s.151). Huomionarvoista kuitenkin on, että ollakseen valtaa, on oltava myös sen vastareaktio.

Foucault'laisen näkemyksen mukaisesti voidaan ajatella, että valta kiteytyy subjektien tuottamiseen. Tieto synnyttää valtaa tekemällä ihmisistä subjekteja, joita ihminen hallitsee samaisella tiedolla. Näin ollen ihmiset hallitsevat sekä itseään että muita tuottamalla tietoa. (Seeck, 2012, s. 51.) Vastaavasti instituutiot hyödyntävät tiedon kautta saatuja teknologioita ja keinoja pyrkien vallankäyttöön ja totuuden oikeuttamiseen (Ritzer,

1996a). Foucault'n (1977; 1980; 2000) viitaten diskurssit rupeavat käyttämään subjekteja tiedon objekteina. Kun tällaista subjektoitunutta tietoa käytetään itseensä, subjektit muuttuvat itsensä objekteiksi: subjektit ryhtyvät muuttamaan, muotoilemaan ja muokattamaan itseään heidän totuudeksensa mieltämään tietoon, kuten esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon tai muiden johtamisparadigmojen esittämään tietoon. Tämän seurauksena he muuttuvat johtamisparadigman esittämän totuuden mukaisiksi subjekteiksi työorganisaatioissa. (Seeck, 2012, s. 51–52.)

Foucault'n käsitys vallasta ja subjektiivisuudesta tarjoaa analyyttisen viitekehyksen, jossa johtamiskäytäntöjen kokonaisuutta voidaan sekä arvioida ja tulkita uudelleen (Knight, 2009.) Kun tieteellistä liikkeenjohtoa tarkastellaan Foucault'n ajatusten pohjalta, on tunnistettava sen subjektikäsitteet. Foucault'n esittämiin ajatuksiin nojautuen myös tieteellinen liikkeenjohto on totuuden diskurssina ollessaan asettanut työntekijät ja -johtajat eräänlaisiksi subjekteiksi ja aikakautensa paradigman tuotoksiksi. Foucault'n (1977) ajatusta kurivallasta hyödyntäen on tieteellisessä liikkeenjohdossa vallinneet itsestäänselvyydet mahdollista asettaa kuitenkin kriittisen tarkastelun alaiseksi. (Seeck, 2012, s. 52.) Huolenaiheena ovat tällöin vallan toimintatavat kilpailevien intressien ja representaatioiden tuottamisessa (Deetz, 1992, s. 23).

Huomionarvoista on, että valta ei itsessään määrittele tiedon sisältöä. Tietoa ei vain ilmenei valtasuhteiden puuttuessa. Kuten Deetz (1992, s. 40.) muotoilee, mikään johtamisen ryhmä ei voisi kontrolloida toimintaa huomioimatta muita ryhmiä. Sen täytyy pystyä tarjoamaan kontrolloiduille ryhmille mm. haluttu palkkio, uhka pelosta, käsitykset tiedon poikkeavuuksista ja toiminta vähäisimmän vaivan periaatteen mukaisesti. Deetz (1992) huomauttaa, että nämä asiat eivät ole usein tietoisesti kontrolloitu. Ne ovat silti tiettyjen valtasuhteiden sisällä muodostuneet, ja sitä ovat tukeneet muut instituutiot. Harvoin kuitenkin selkeä valta esittäytyy johtamisena, koska täsmällinen ja yksipuolinen auktoriteetti merkitsee useimmiten valtasuhteiden romahtamista. (Deetz, 1992, s. 40; Seeck, 2012.) Yhteiskunnassa totuuden määrittämisen keskiössä voidaankin nähdä olevan diskurssit, jotka ymmärretään tosiksi ja joita jalkautetaan käytäntöön.

Foucault'n ajatuksiin tukeutuen tutkimuksessa on mahdollista ymmärtää tiettyjä sosiaalisia käytäntöjä ja diskursseja tarkastelemalla näiden käytäntöjen ja diskurssien vallan vaikutuksia: Mitä tieteellinen liikkeenjohto itseasiassa teki ja tekee vaikuttaessaan ihmisten tapaan elää yhteiskunnassa. Miten sen vallan vaikutukset on muodostuneet diskursseina? (Morgan, 1992.)

1.4 Tieteenfilosofiset valinnat

Jotta tutkimusongelmaa voidaan tarkastella tutkimusasetelman mukaisesti, on keskeistä määrittää tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat. Ne vaikuttavat ratkaisevasti siihen, millaiseksi ymmärrämme tutkittavan kohteen. Suurin osa valtavirran johtamistutkimuksesta ja -teorioista tukeutuu taustaoletuksissaan yksinkertaistettuun näkemykseen, että yksilöt toteuttavat itseään toimien heistä riippumattomassa sosiaalisessa maailmassa. Sen sijaan kriittinen johtamistutkimus liittyy tutkimukseen tiiviimmin filosofian: onkin huomattava ero ymmärtää johtamista tukeutuen oletukseen, että olemme aina suhteessa muihin ihmisiin ja että muovaamme jatkuvasti sosiaalista maailmaamme jatkuvassa kanssakäymisessä. (Cunliffe, 2014, s. xvi.) Ennen tutkimuksen tieteenfilosofisen paradigman määrittämistä tarkastellaan kuitenkin tieteenfilosofisia perusteita.

Kantiin (2007, s. 127) viitaten tieteellisesti tuotettu tieto voi pohjautua tiedonhaluun, epäilyihin ja havaintokokemuksiin. Ilman näitä ymmärryksemme perustuisi uskomuksiin, aavistuksiin tai aiemmin tuotettuun tietoon, joka saattaa olla myös väärässä. (Sirén ja Pekkarinen, 2017, s. 2–3.) Toteutetun tutkimuksen tarkoituksena ei ole todentaa aikaisemmin tuotettua tietoa, vaan ennemmin osoittaa niiden kyseenalaisuuksia tutkimuksen viitekehyydessä. Koska tutkimus on sekä aikaisempaa tietoa kyseenalaistava että uuden tiedon tuottamiseen pyrkivä, tutkimus tavoittelee tieteellistä *a posteriori* -tietoa. Samanaikaisesti tutkimuksessa pyritään emansipoivan tiedon tuottamiseen. Metodologisesti tutkimus lukeutuu aristoteeliseen tutkimusperinteeseen, joka pyrkii syvemmän ymmärtämisen tuottamiseen tutkittavasta aiheesta suosien kvalitatiivista raportointia. Näiden pyrkimysten mukaisesti tieto ja todellisuus käsitetään *sosiaalisesti rakentuneeksi*

käsitysten kokonaisuudeksi, josta tutkimuksella pyritään saamaan laaja-alainen ja yksiselitteinen ymmärrys tutkimusasetelman mukaisesti (Emt, 2017, s.3, 13.)

Tutkimuksen emansipatorinen tiedonintressi perustuu Habermasin teoriaan tiedonintresseistä, jotka ovat jaettavissa tekniseen, hermeneuttiseen ja emansipatoriseen tiedonintressiin. Teoria selittää yhteiskunnan asettamia ehtoja tiedosta, tietämisestä ja tieteellisestä tutkimuksesta. Tekninen tiedonintressi voidaan nähdä tunnusomaiseksi yhteiskunta- ja luonnontieteille. Sen pyrkimyksenä on yhteiskunnassa ja luonnossa vaikuttavien ilmiöiden, rakenteiden ja instituutioiden hallitseminen ja ennustaminen. Hermeneuttinen tiedonintressi on vastaavasti tunnusomainen humanistiselle tieteenalalle, jossa pyritään ymmärtämään yhteiskuntaa ja siirtämään tietoa eteenpäin. (Huttunen, 2014; Lehtonen, 2015.) Sen sijaan emansipatorinen tiedonintressi voidaan nähdä yleiseksi kriittiselle yhteiskuntatieteelle ja filosofialle. Sen päämääränä on vapauttaa ns. väärästä tiedosta muodostaen tietoa, jonka avulla yksilön on mahdollista irtaantua rajoittavasta ajattelutavasta, olemisesta ja tiedostamattomista valtasuhteista. Tietoa käytetäänkin ideologiakritiikkiin, jonka avulla voidaan havaita ja tulkita vallitsevien ideologioiden lähtökohtia sekä vaikutuksia. (Huttunen, 2014; Lehtonen, 2015; Vilkkä, 2012.)

Yleisesti ottaen hallintotieteet ja kauppatieteet lukeutuvat teknisen tiedonintressin piiriin (Lehtonen, 2015). Teknisen tiedonintressin voidaankin nähdä juurtuneen valtavirran johtamistutkimukseen. Kriittisen johtamistutkimuksen ohjaamana tutkimuksessa irtaudutaan teknisestä tiedonintressistä asettuen emansipatorisen tiedonintressin näkökulmaan. Tavanomaisesta valtavirran tutkimuksesta poikkeava tiedonintressi voi mahdollistaa yllättävien ja näin ollen informaatioarvoltaan merkityksellisten tutkimustulosten saavuttamisen (Emt, 2015). Tutkimuksessa emansipatorinen tiedonintressi kytkeytyy tieteellisen liikkeenjohtoon ja sitä kautta nykypäivänä käsitetyin johtamisen lähtökohtien ja tieteellisen liikkeenjohton vaikutusten kriittiseen tarkasteluun.

Tutkimuksen tieteenfilosofisissa perusteissa on määritettävä ennen kaikkea ontologiset ja epistemologiset valinnat sekä ihmiskäsitys. Ontologisella kysymyksellä tarkoitetaan,

miten todellisuuden luonne, kieli ja tutkittava kohde ymmärretään. Ontologinen eli todellisuuskäsitys määrittää, koetaanko todellisuus ihmisen mielen tuotteeksi vai onko todellisuus ihmisestä riippumatonta. Realismi ja nominalismi edustavat ontologisia vastakkaisuuksia. Realismin mukaisesti ihminen ei osallistu todellisuuden muodostamiseen ja se on olemassa ihmisestä huolimatta. Realistisessa ontologiassa sosiaalinen todellisuus koetaan kaikille samanlaisena, konkreettisena ja olemassa olevana. *Nominalismissa* sen sijaan todellisuus nähdään ihmisen mielen ja tietoisuuden tuotoksena. Sen mukaisesti jokaisella ihmisellä on oma todellisuus ja käsitykset sekä nimitykset todellisuuden asioista. (Burrell & Morgan, 1979; Cunliffe, 2014, s. 29; Pynnönen, 2015.)

Epistemologisella kysymyksellä tarkoitetaan, miten tietoa voidaan saavuttaa, mikä on tietoa ja mikä on totta. Toisin sanoen, kuinka ymmärrä ja luomme tietoa todellisuudesta. Epistemologian eli tiedonkäsityksen vastakkaisuuksia ovat positivismi ja antipositivismi. Positivismin mukaisesti sosiaalisen todellisuuden tapahtumia voidaan ennustaa ja selittää havainnoimalla sekä etsien syysuhteita ja säännöllisyyksiä. Vastaavasti *antipositivismin* mukaan tiedon luonne koetaan subjektiiviseksi ja suhteelliseksi. Koska tiedon perustana on ihmisen kokemus ja henkilökohtainen ymmärtäminen, ei myöskään yleistäminen ole mahdollista. (Burrell & Morgan, 1979; Cunliffe, 2014, s. 29; Pynnönen, 2015.) Valta-
virran johtamistutkimukselle ominaista on asettua positivismin näkökulmaan.

Ihmiskäsityksen kysymyksellä tarkoitetaan, millainen ihmisten suhde on muihin ihmisiin ja sosiaaliseen ympäristöön. Ihmiskäsityksen ääripäitä edustavat determinismi ja voluntarismi. Kun ihmiskäsitys on deterministinen, ihmisen katostaan olevan ympäristönsä tuote. Tällöin ympäristön katsotaan kontrolloivan ihmistä. Vastaavasti *voluntaristisen ihmiskäsityksen* mukaan ihminen nähdään aktiiviseksi toimijaksi, jolla on vapaa tahto. Ihminen luo tällöin oman todellisuutensa kontrolloiden omaa ympäristöään. (Burrell & Morgan, 1979; Pynnönen, 2015.)

Kriittisen johtamistutkimuksen tavoitteiden mukaisesti tutkimuksessa asetetaan *kriittisen teorian* näkökulmaan. Tieteenteoreettisista lähtökohdista kriittisessä teoriassa no-

jaudutaan *nominalistiseen käsitykseen todellisuudesta, antipositivistiseen käsitykseen tiedosta ja voluntaristiseen käsitykseen ihmisestä*. Kriittisen teorian pyrkimykseksi tutkimuksessa käsitetään tieteellisen liikkeenjohdon ja johtamisen ydinsisällön paljastaminen sellaisina kuin ne todellisuudessa ovat. Toisin sanoen sen tavoitteena on tarjoten emansipaatiota. (Burrell & Morgan, 1979; Pynnönen, 2015.) Vastaavasti diskurssien kriittinen tarkastelu voluntaristisen ihmiskäsityksen näkökulmasta tarkoittaa sitä, ettei tekstiä ja tekstintuottamista määrää yhteiskunnallisesti ja historiallisesti vallitsevat rakenteet, saati diskurssit. Sen sijaan tekstin tuottajat ja tekstin kuluttajat ovat kykeneviä tekemään seurauksia aiheuttavia valintoja ja tulkintoja. Tutkimuksen tarkasteltavien diskurssien kannalta merkittävää onkin se, mitä yksilöt pystyvät kielellä ja sen käyttämisellä tekemään. (Pynnönen, 2013, s. 32.)

Edellä mainituista lähtökohdista muodostetaan tutkimuksen *tieteenfilosofinen paradigma*, jolla käsitetään ontologisten ja epistemologisten valintojen yhdistelmää, joka soveltuu parhaiten toteutettavaan tutkimukseen. (Sirén ja Pekkarinen, 2017, s. 5.) Tutkimuksen tieteenfilosofinen paradigmana muodostuu siten *konstruktionismin ja kriittisen realismin* triangulaatiosta. Muodostuneessa kokonaisuudessa konstruktionismin pääteemoihin lukeutuvat genealogia, habituaatio ja reifikaatio täydentyvät kriittisen realismin emansipaatiopyrkimyksellä. Konstruktionismin ja kriittisen realismin triangulaatio mahdollistaa tutkimuksessa sosiaalisten ilmiöiden ja niiden kehityksen tarkastelun tulevaisuuteen orientoituneesti. (Emt, 2017, s. 12.)

Sekä konstruktionismi että kriittinen realismi itsessään voidaan käsittää sekä tieteenfilosofiksi paradigmoiksi että yhteiskuntatieteellisiksi teorioiksi. Konstruktionismin mukaisesti todellisuus koetaan sosiaalisesti rakentuneeksi ja rakentuvaksi: Organisatorinen todellisuus rakentuu alati sekä organisaatiossa toimivien yksilöiden että heidän ja kontekstin välisestä vuorovaikutussuhteesta (Gergen, 1999). Todellisuuden voidaan ymmärtää rakentuvan myös kielellisestä vuorovaikutuksesta (Berger & Luckmann, 1994). Todellisuudesta on toisin sanoen monia erilaisia versioita, jotka ilmenevät erilaisia kertomuksina ja selitystapoina. Sosiaalisen konstruktionismin kautta onkin ymmärrettävissä sekä

organisatorisen arjen rakentuminen että organisaation eri toimijoiden rooli sen toteutumisessa (Seeck, 2012).

Tieteenfilosofisena paradigmana konstruktionismi tukeutuu subjektiiviseen ontologiaan. Konstruktionismissa korostetaan todellisuuden intersubjektiivisuutta, jonka mukaan tietyn yhteisön jakamat maailmankatsomukselliset käsitykset ja identiteettirakenteet ovat rakentuneet ajan saatossa sellaisiksi kuin ne tällä hetkellä ovat. Ne eivät siis perustu välttämättä mihinkään vakiintuneisiin käytänteisiin. Vastaavasti epistemologiassa konstruktiivismi tukeutuu maltilliseen relativismiin. (Sirén ja Pekkarinen, 2017, s. 6–7.)

Yhteiskuntatieteellisenä teoriana konstruktionismin pääkäsitteitä ovat genealogia, habi-tuaatio ja reifikaatio. Genealogialla tarkoitetaan niin sosiaalisten ilmiöiden, käsitysten, normien kuin vallitsevien toimintatapojen historiallista muodostumista. Habituatiolla tarkoitetaan näihin em. sosiaalisiin ilmiöihin, käsityksiin ym. tottumista ja reifikaatiolla näiden habitoituneiden uskomusten vahvistumista. Habitaation mukaisesti ihmiset ovat mukautuneet sekä toimimaan että ajattelemaan yhdenmukaisella tavalla. Habitoituneet käsitykset ihmisestä itsestään ja muista määrittävät edelleen ihmisen toimintaa. Reifi-kaation kautta nämä käsitykset periytyvät eteenpäin. (Sirén ja Pekkarinen, 2017, s.7.)

Toisin sanoen tutkimuksen konstruktionistinen näkemyksen mukaisesti todellisuus on sosiaalisesti rakentunut. Se on luotu ja sitä ylläpidetään sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta, mikä puolestaan vaikuttaa tapoihimme toimia ja ajatella. Konstruktionismin mukaan muokkaamme sosiaalista ja organisatorista todellisuutta myös kielen kautta. Sanoilla onkin monenlaisia merkityksiä eri ihmisille ja eri tilanteissa. Jokapäiväisessä keskustelussamme kukaan ei myöskään hallitse merkityksiä. Emme ole autonomisia yksilöitä, vaan sen sijaan olemme aina suhteessa muihin – ihmisiin, kieleen, kulttuuriin, menneeseen ja nykyisyyteen. Sosiaalinen maailmamme on siis syntynyt inhimillisesti jatkuvan toiminnan ja rutiinien kautta, mutta koemme sen kuitenkin objektiiviseksi, koska se vaikuttaa jatkuvasti elämäämme. (Berger & Luckmann, 1994 s. 61; Cunliffe, 2014, s. 33.)

Ero on siten selkeä valtaviiran johtamistutkimukseen, jossa tukeudutaan useimmiten realistiseen näkemykseen maailmasta. Sen mukaisesti on olemassa meistä erillinen maailma, josta me kaikki voimme puhua ja jonka voimme ymmärtää samalla tavalla. Sen mukaan pystymme kuvaamaan maailmaa ja luomaan representaatioita kielen kautta. Realististen olettamusten seurauksena johtamisella viestintä on vakuuttamisen taitoa. Tämän todellisuuden ja viestinnän omaksuminen sisältää myös epäsuoria olettamuksia rationaalisuudesta ja vallasta, jotka näyttäytyvät jokapäiväisessä elämässä suhteessamme muihin. (Cunliffe, 2014, s. 29–30.) Tämä näkökulma sisältääkin paljon itsestäänselvyyksinä pidettyjä seikkoja. Mutta ennen kaikkea, jos todellisuus ja maailma ymmärretään jo olemassa olevaksi, kuinka voisimme siis muuttaa sitä?

Burr (2003) on erotellut sosiaalisesta konstruktioismista neljä yleisesti tunnustettua pääteemaa, jotka tukevat tutkimusasetelmaa. Niiden mukaisesti

1. tieto on muodostunut sosiaalisten prosessien kautta
2. tieto ja sosiaalinen toiminta kuuluvat yhteen
3. käsityksemme ovat relatiivisia eli *historiallisesti* ja *kulttuurisesti* sidonnaisia
4. itsestäänselvyyksiä kohtaan tulee olla kriittinen. (Burr, 2003, s. 2–5.)

Tutkimuksen tieteenfilosofisessa paradigmassa kriittinen realismi liitetään konstruktioismia rikastuttavaksi ulottuvuudeksi. Itsessään kriittinen realismi voidaan käsittää realismin ja relativismin välimuodoksi, jossa näiden ääripäiden sijaan ymmärretään, että todellisuus on osaltaan objektiivinen ja yhteinen, mutta samanaikaisesti siihen suhtaudutaan kriittisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006a). Tutkimuksessa kriittinen realismi täydentää konstruktioismin keskeisiä teemoja emansipaation teemalla, jonka mukaisesti ihmisillä on mahdollisuus muuttaa tarvittaessa heidän sosiaalisesti rakentamaa maailmaansa. Edellä mainitun kaltainen konstruktioismin ja kriittisen realismin yhdistäminen mahdollistaa organisaatioiden ja johtamisen kriittisen sekä tulevaisuuteen suuntautuneen tutkimuksen. (Sirén ja Pekkarinen, 2017, s. 8.)

2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriapohja muodostuu kriittisestä johtamistutkimuksesta (luku 2.1) ja Frederick W. Taylorin tieteellisestä liikkeenjohdosta (luku 2.2). Kriittisen johtamistutkimuksen haaroista tutkimuksessa tukeudutaan kriittiseen teoriaan, jota täydennetään Foucault'laisilla ajatuksilla diskursseista. Kriittisen johtamistutkimuksen syvällinen ymmärtäminen on tutkimuksen kannalta merkittävää, koska sen intressit viitoittavat tutkimusta. Vastaavasti myös tieteellisen liikkeenjohdon teoriaperustan tunteminen on keskeistä, jotta tutkimuksessa voidaan käsitellä siitä kumpuavaa kritiikkiä kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmasta. Tieteellisen liikkeenjohdon ymmärtämisessä korostuukin sen ajallisuus, perusta, muodostuminen, keskeiset periaatteet ja ennen kaikkea siitä vallitsevat käsitykset. Tutkimuksessa tieteellisen liikkeenjohdon teoriapohja perustuu valtavirran johtamistutkimuksessa esitettyihin näkemyksiin, joihin tutkimuksen emansipatorinen pyrkimys kohdistuu. Tutkimuksen kannalta onkin tärkeä määrittää perusteellisesti valtavirran johtamistutkimuksen mukainen näkemys tieteellisestä liikkeenjohdosta, jotta sen ulkopuolisia näkemyksiä voidaan verrata siihen. Se muodostaa perustan tutkimustulosten ja johtopäätösten argumentoinnille. Koska tutkimus kyseenalaistaa osaltaan johtamisen perustavanlaatuisia käsityksiä, asettaa se vastavuoroisen vaatimuksen tutkimuksen oman teoreettisen perustan seikkapeäiselle määrittämiselle.

2.1 Kriittinen johtamistutkimus (eng. Critical Management Studies)

Alvessonin ja Willmottin (1992) mukaan johtamisen tieteenalojen ymmärretään yleisesti omistautuvan johtamiskäytännön ja organisaatioiden toiminnan tieteelliseen parantamiseen. Valtavirran johtamistutkimuksessa oletetaan, että keskeisimmät kysymykset koskettavat tehokkuutta ja vaikuttavuutta ja että johtamistiedolla on merkitystä ainoastaan johtajille. Johtamista pidetään sosiaalisesti arvokkaana teknisenä toimintana, joka toimii työntekijöiden, -antajien, asiakkaiden ja yhteiskunnan edun mukaisesti. Kriittinen johtamistutkimus kuitenkin kyseenalaistaa johtamisen itsestäänselvän ja ongelmattoman puolueettomuuden ja hyvydestä. Kriittisen johtamistutkimuksen emansipatorinen

pyrkimys haastaa näin valtavrann johtamistutkimuksen näennäisesti objektiivisen ja instrumentaalisen suhteen tutkimuskohteeseensa. (Alvesson & Willmott, 1992, s. 1–2)

Toisin sanoen tavanomaiset ajattelutavat johtamisesta koetaan ongelmallisiksi, koska ne perustuvat usein yksinkertaistettuihin rationaaliin ja teknisiin käsityksiin maailmasta. Kyseenalaistamalla valtavrann johtamistutkimuksessa itsestäänselvyyksinä pidetyt asiat, kuten voiton ja tuottavuuden tavoittelun, johtamisen teknisen käsityksen ja johtamisen oikeuttamisen, kriittinen johtamistutkimus pyrkii paljastamaan kapeakatseisen ajattelutavan vaikutuksia niin yksilön kuin yhteiskunnan kannalta (Cunliffe, 2014, s. 3–4).

CMS-orientoituneiden tutkijoiden kiinnostus kriittiseen teoriaan (eng. Critical Theory) juontaa Alvessonin & Willmottin (1992) mukaan pettymyksestä perinteisiin johtamisteorioihin ja -käytäntöihin. Johtaminen nähdään liian tärkeänä toimintana ja tutkimusalueena jätettäväksi yksistään korkeakouluissa hallitsevan valtavrann ajattelun varaan. Johtamisessa vallitsevat tekniset ja teknokraattiset ihanteet, joissa keskitytään kapea-alaisesti johtamisen välineiden ja näillä saavutettavien tulosten parantamiseen, ovat vahva peruste edistää kriittistä johtamistutkimusta, joka yhdistää niin johtamisen sosiologista, historiallista, filosofista kuin kriittistä tutkimusta. (Alvesson & Willmott, 1992, s. 3–4.)

Jakaen Habermasin (1971; 1974) ajatukset, kriittinen johtamistutkimus pyrkii rikkomaan perinteisten johtamisteorioiden ja -käytäntöjen ”myyttisen loitsun”, jolle organisaatioiden työntekijät ja johtajat rutiininomaisesti alistuvat. Sen sijaan, että se hyväksyy ajatuksen johtamisteorioiden ja -käytäntöjen puolueettomuudesta, kriittinen johtamistutkimus haastaa objektiivisuuden myytin pyrkien tarjoamaan emansipaatioita johtamisen ja organisaatioiden itsestäänselvyyksinä omaksutuista muodoista. Huomionarvoista on myös se, kuinka johtaminen tuottaa niin työntekijöitä, johtajia kuin muita toimintakykyisiä kansalaisia muokkaamalla tarpeita, toiveita, uskomuksia ja identiteettejä. (Alvesson & Willmott, 1992, s. 4–5.)

Kriittisen johtamistutkimuksen ajatuksen mukaisesti on keskeistä nostaa esille johtamiseen ja sen toimintoihin välittömästi liittyviä intressejä ja näkökulmia. Myös toteutetussa tutkimuksessa ollaan siitä syystä kiinnostuttu tutkimusaiheen taustalla vaikuttaneista tapahtumista ja seikoista. Useilla ryhmillä onkin perusteltu intressi olla edustettuna johtamistoimintojen, -prosessien ja -diskurssien muokkaamisessa ja kehittämisessä. Johtamiskurssien ja -käytäntöjen huolellinen tarkastelu sellaisten äänen suhteen, jotka eivät puhu äänekkäästi tai pääse ääneen vielä ollenkaan, on tärkeä tehtävä kriittisessä johtamistutkimuksessa. (Alvesson & Willmott, 1992, s. 5–6.)

Kriittisen johtamistutkimuksen teoriasuuntaukset ovat luokiteltavissa johtamis- ja organisaatioteorioiden postmoderneihin oppeihin. Niiden näkemyksen mukaan organisatorista todellisuutta ei pidetä itsestäänselvytenä, saati objektiivisena eikä sitä ymmärretä yksilöitä määrittävä rakenteena, joka olisi ajasta ja paikasta riippumaton. (Huhtala, 2006, s. 79.) CMS:n teoriat tarkastelevat todellisuutta ja ihmisiä yleisesti konstruktionismin mukaisesti sosiaalisesti rakentuneina, missä kielellä on keskeinen merkitys (Alvesson & Deetz 2006, s. 256). Johtamistekstit voidaan käsittää osaksi tätä diskurssia, jolloin ne nähdään oppina, joka määrittää, miten yksilöt asemoituvat organisaatiossa ja miten he keskustelevat organisaation kielipeleissä. (Juuti, 2006, s. 15; Seeck, 2012, s. 32–33.)

Kriittisen johtamistutkimuksen tavoitteena on yleisesti ottaen paljastaa johtamisessa vallitsevat valta- ja dominointisuhteet sekä yhdistää ne makrotasolla institutionaaliseen ja ideologiseen yhteyteen. Sen huomio kiinnittyy varsinkin johtamis- ja organisaatiotekijöihin, jotka mielletään haitallisiksi ja kielteisiksi. (Alvesson, Bridgeman & Willmott, 2009; Alvesson & Spicer, 2012; Pynnönen, 2015.) Kriittinen johtamistutkimus näyttäytyy kuitenkin etupäässä akateemisena toimintana (Fournier & Grey, 2000).

2.1.1 Johdatus kriittisen johtamistutkimukseen

Kuten Alvesson ja muut (2009) kirjoittavat, kriittisestä johtamistutkimuksesta on kasvanut liike, joka kyseenalaistaa niin valtavirran ajattelun, käytäntöjen auktoriteetin

kuin niiden relevanssin. Kriittisessä johtamistutkimuksessa johtaminen ymmärretään laaja-alaisena instituutiona, joka on juurtunut kapitalistisen talouden muodostumiin. CMS pyrkii tarjoamaan valtavirrasta poikkeavia lähestymistapoja ja herättämään keskustelua, joka voisi antaa ajattelulle ja käytännöille uusia suuntia. Se pyrkii siten muodostamaan valtavirran johtamistutkimuksesta poikkeavan johtamistiedon kriittisemmän muodon. (Alvesson ja muut, 2009, s. 1–2.)

1980-luvulta lähtien CMS onkin tuonut filosofian ja kritiikin sekä eurooppalaisiin että austroaasialaisiin korkeakouluihin. Siitä huolimatta yhdysvaltaisissa kauppakorkeakouluissa kriittisen johtamistutkimuksen ajatukset eivät ole saaneet niin selvää jalansijaa. (Cunliffe, 2014, s. xvi.) Fournier ja Grey (2000) esittävät, että kriittisen johtamistutkimuksen ilmentymisen taustalla on vaikuttanut erityisesti managerialismin nousu, länsimaisen johtamisen kriisi globalisoituvan kapitalismin edessä sekä johtamistutkimuksessa vallitseva positivismin kriisi. Se on johtanut johtamistutkimuksen epistemologisten ja menetelmällisten vaihtoehtojen kehittämiseen. (Fournier & Grey, 2000, s. 7–13.)

Edellä mainituista lähtökohdista muotoutuneen CMS-koulukunnan tutkimuskenttää kuvaavaakin kokonaisuudessaan diversiteetti ja laaja-alaisuus. Se ei ole myöskään rajoittunut vain tiettyyn teoreettiseen perustaan, vaan sen teoreettiset lähestymistavat voivat perustua niin kriittiseen teoriaan, kriittiseen realismiin, jälkistrukturalismiin kuin työprosessiteoriaan. Vaikka nämä neljä lähestymistapaa voidaan käsittää omaksutuimmiksi ja vaikuttavimmiksi teorioiksi, nekään eivät kuvasta koko kriittisen johtamistutkimuksen kenttää. CMS-koulukunta tukeutuukin em. teorioiden lisäksi mm. postmoderniin teoriaan, kriittiseen sosiologiaan, filosofiaan ja kielitieteeseen tarjotakseen vaihtoehtoisen ymmärryksen johtamisesta sekä haastaakseen tai korvatakseen vallitsevia – ns. oikeina pidettyjä – oppeja. (Alvesson ja muut, 2009, s. 2; Cunliffe, 2014, s. 20.)

Kriittinen johtamistutkimus onkin sovellettavissa varsin moneen tutkimusalueeseen. Siinä missä CMS käsittelee monenlaisia kysymyksiä ja huolenaiheita hyödyntäen eri lähestymistapoja, Cunliffe (2014) korostaa – ja yksinkertaistaa – kolmea CMS-

koulukunnalle ominaista pääteemaa. Näistä ensimmäisen mukaan *todellisuus ei usein ole sitä, mitä luulemme sen olevan*. Johtamisteorioiden päämääränä on ollut usein muodostaa johtamisesta rationaalisempaa, tieteellisempää ja systemaattisempaa tarjoamalla johtamisteorioiden, -mallien, -periaatteiden ja -tekniikoiden kokonaisuus, joka perustuu yleensä funktionalistiseen näkemykseen ja realistiseen ontologiaan. Sen sijaan, että kriittisessä johtamistutkimuksessa omaksuttaisiin vastaavanlainen käsitys jäsenelystä todellisuudesta, joka on olemassa meistä riippumatta, sosiaalinen todellisuus ymmärretään rakentuvan ja muovautuvan keskinäisen vuorovaikutuksemme kautta. Yhteiskunta ja organisaatiot eivät siten ole jo olemassa olevia rakenteita, vaan ne syntyvät jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa ja vuoropuhelussa. Näin ollen sekä johtajat että työntekijät ovat muodostamassa organisatorista todellisuutta. (Cunliffe, 2014, s. 20–21.)

Tämä johtaa siihen, että myös teoriamme ja mieltämämme faktat todellisuudesta ovat sosiaalisesti rakentuneita; siinä missä johtajilla on sidonnaisia ja asiayhteydellisiä tapoja järjesträä asioita, siinä akateemikoilla on omansa. Tämä johtaa ristiriitaan, koska usein niin kutsuttua objektiivista ja yksinkertaistettua akateemista mallia pidetään totena. Näkemyksemme johtamis- ja organisaatiokäytännöistä ovatkin sekä suodattuneet että vahvistuneet näiden mallien kautta, koska etsimme käyttäytymismalleja, jotka sopivat näissä johtamismalleissa tunnistettuihin kategorioihin. Niin myös johtajan tehokkuutta arvioidaan sen perusteella, sopiiko hän johtamismalliin, toimiiko hän roolissaan oikein ja onko hänellä määritetty pätevyys. Kriittisen johtamistutkimuksen intressissä onkin tutkia ja horjuttaa näitä teorioita ja kategorioita pyrkien vaihtoehtoiseen käsitteellistämiseen (eng. conceptualization) ja käytäntöihin sekä selvittämään näiden mahdollisia seurauksia niin ihmisten kuin organisaatioiden johtamisessa. (Cunliffe, 2014, s. 21.) Keskeistä on myös selvittää se, mitä johtamisessa on mielletty itsestäänselvytenä.

Cunliffen (2014) mukaan toisen kriittiselle johtamistutkimukselle ominaisen pääteeman mukaan *kaikki on poliittista*. Se liittyy foucault'laisiin ajatuksiin todellisuuden ja subjektien rakentumisesta toisaalta diskursiivisten käytäntöjen, kuten puhettavan, tekstin ja ajattelutavan kautta, ja toisaalta ei-diskursiivisten käytäntöjen, kuten institutionaalisten

rakenteiden, sosiaalisten käytäntöjen ja tekniikoiden kautta. Nämä diskursiiviset ja ei-diskursiiviset käytännöt säätelevät sitä, mitä hyväksymme normaaliksi ja mitä emme. Koska olemme myös itse sen tuotteita, emme useinkaan tiedosta tätä normalisointiprosessia. (Cunliffe, 2014, s. 21; Foucault, 1970; 1974.)

Tarkasteltaessa johtamistutkimuksen historiaa foucault'laisten ajatusten kautta, voimme havaita diskurssien voiman: Ne eivät ainoastaan määritä, mitä pidetään ”oikeana” tietona, vaan vaikuttavat myös instituutioiden tarkoituksiin ja toimintaan. Ne määrittävät yhtä lailla sen, mitä luetaan ”oikeiksi” arviointistandardeiksi ja sen, keitä pidetään asiantuntijoina. Foucault'n ajatusten mukaisesti kaikkea voidaan pitää *poliittisena*, koska kaikki tämä erottelee tietyt ideologiat, sosiaaliset rakenteet, institutionaaliset käytänteet ja ryhmät, jotka viime kädessä vaikuttavat siihen, kuka kontrolloi merkityksiä ja kuka voi puhua muiden puolesta. Foucault'laisuuteen tukeutuva CMS-haara tutkii näitä valtasuhteita sekä kontrolloinnin ja kurin muotoja organisaatioissa ja sen suhteissa. (Cunliffe, 2014, s. 22; Foucault, 1970; 1974; ks. Seeck, 2012.)

Sitä vastoin muiden CMS-haarojen intresseissä on tarkastella kapitalismin, organisaatioiden ja työn politiikkaa. Kriittisen teorian ja työvoimaproessiteorioiden kautta voidaan tarkastella kontrolloinnin muotoja, jotka etuoikeuttavat tiettyjä ryhmiä toisten kustannuksella ja johtavat näiden ryhmien dominointiin. Epäkohtina tarkastellaan esimerkiksi, kuinka työntekijät alistuvat omaan sortamiseensa ja hyväksyvät tämän ns. normaalina. (Cunliffe, 2014, s. 22–23.) Johtajien kontrollointia työntekijöistä onkin selitetty esimerkiksi systemaattisella työn yksinkertaistamisella, jonka seurauksena työntekijät ovat helposti korvattavissa (ks. esim. Marglin, 1990.)

Cunliffen (2014) mukaan kriittisen johtamistutkimuksen pääteemaksi voidaan nostaa lisäksi *epäilyksen kasvun*. Valtavirran johtamistutkimuksia voidaankin CMS:n näkökulmasta pitää paitsi managerialistisina ja harvoja etuoikeuttavana myös reduktionistisina siinä mielessä, että ne pyrkivät yksinkertaistamaan kompleksista, ideologista, poliittista ja sosiaalista prosessia joukoksi periaatteita, rooleja ja tekniikoita, jotka ovat perusteltu

yhdellä oletetulla rationaalisudella. CMS tarjoaa täten perustan johtajille kriittiseen ajatteluun ja itsestäänselvinä pidettyjen ”tosiasioiden” haastamiseen ymmärtämällä sosiaalisen ja organisatorisen todellisuuden sosiaalisesti rakentuneena, luonnostaan ideologisenä sekä poliittisena ilmentymänä. (Cunliffe, 2014, s. 24)

Toisaalta Parker (2002) kritisoi, että CMS olisi pohjimmiltaan vain keskustelua, joka käydään akateemisten tilojen salissa ja jolla on ollut vain vähän vaikutusta käytäntöön. Cunliffen (2014) mukaan CMS:lla on kuitenkin tarjota johtajille myös jotain käytännöllistä, vaikkakin se eroaa käytännöllisyydestä siinä mielessä, miten se teknisenä rationaalisuuden normina yleisesti voidaan ymmärtää: CMS:n tarjoama käytännöllisyys perustuu itsestäänselvyyksinä pidettyjen käsitysten ja niiden vaikutusten kriittiseen tarkasteluun – ei ainoastaan johtamisen keinojen vaan myös sen päämäärien kyseenalaistamiseen. (Cunliffe, 2014, s. 25) Koska valtavirran johtamistutkimus tukeutuu suurimmaksi osaksi positivismiin, tulee kriittisen johtamistutkimuksen tarjota kriittinen vastavoima.

2.1.2 Kriittisen johtamistutkimuksen teoreettinen perusta

1900-luvun aikana monet koulukunnat ovat kyseenalaistaneet johtamisessa ilmeneviä valtasuhteita. Nämä yritykset johtamisen kyseenalaistamiseksi on yhdistetty kriittisen johtamistutkimuksen yläkäsitteen alle 1980-luvun jälkeen. Kriittisen johtamistutkimuksen nousu nykyiseksi ilmiöksi on liitetty vahvasti vuonna 1992 julkaistuun Alvessonin ja Willmottin teokseen *Critical Management Studies*, vaikkakin Burrellin (2009) mukaan kirjan ilmestyminen on nähtävissä ennemmin käynnissä olleena ongelmatisoimisprosessina kuin erityisenä hetkenä kriittisen johtamistutkimuksen muodostumisessa. (Alvesson ja muut, 2009, s. 5; Burrell, 2009.)

Kriittisen johtamistutkimuksen teoreettinen perusta nojautuu pitkälti kriittiseen teoriaan, Frankfurtin koulukuntaan sekä sen seuraajien – erityisesti Horkheimerin (1976) ja Habermasin (1971; 1974) – ajatuksiin. Kriittinen teoria (CT) onkin ollut tärkeässä roolissa kriittisen johtamistutkimuksen muodostumisessa yhdessä työvoimaprosessiteorian ele-

menttien ja varhaisten foucault’laisten ja jälkistrukturalististen tulkintojen ohella. Keskeinen perusta on ollut myös Burrellin ja Morganin (1979) radikaalin humanismin paradigmatilla. (Alvesson ja muut, 2009, s. 5; Alvesson & Willmott, 1992, s. 2–5.)

CMS-orientoituneen tutkimuksen yhtenä keskeisenä teoriapohjana toimiva kriittinen teoria tarjoaa kriittisen ja rakentavan vastakohtan valtavirran johtamistutkimuksille. Kriittistä teoriaa onkin laaja-alaisuutensa puolesta käytetty kriittisen pohdinnan lähteenä useissa johtamistutkimuksissa. Sen piirissä on käsitelty laaja-alaisesti eri aihealueita niin johtamisen teknisestä käsityksestä, vallasta ja ideologiasta kuin perustavanlaatuisista epistemologisista ongelmista. (Alvesson ja muut, 2009, s. 5–6; Alvesson & Willmott, 1992, s. 8–9.)

Vastaavasti työvoimaprozessiteoria, joka polveutuu Marxin analyysistä kapitalistisesta työn organisoinnista, tarjoaa toisen keskeisen teoreettisen inspiraatiolähteen kritiikille. Teorian parissa on mm. haastettu olettamus johtamisen tietoisuuden puolueettomuudesta (esim. taylorismi). Se pyrkii systemaattisesti tutkimaan työn muotoa ja ohjausta ja palkkatyöläisten kamppailua kehittääkseen heidän työehtojansa ja -olosuhteita (Knight & Willmott, 1999). Työvoimaprozessia edustavat teoreetikot ovat kohdistaneet kriittisen tutkimuksensa näennäisesti progressiiviseen organisaatiomuutoksen laatuun ja työn uudelleen muotoiluun. Yleisesti ottaen he ovat osoittaneet systemaattisesti alakynnessä olevan työläisten aseman kapitalismin monopolisella aikakaudella. (Alvesson ja muut, 2009, s. 6.)

1990-luvulla muut kriittisen ajattelun haarat voidaan nähdä kerääntyneen postmodernismin ja jälkistrukturalismin käsitteiden alapiiriin. Niiden kriittinen ajattelu kehittyi johtamisen kentässä täydentäen ja haastaen aikaisempia em. kriittisen analyysin traditioita. Erityisesti Micheal Foucault’n ajattelu on ollut tärkeässä asemassa uusien kriittisten suuntausten muodostumiseksi kriittisestä teoriasta ja työvoimaprozessiteoriasta. Hänen ajatuksensa ovat vaikuttaneet erityisesti vallan teorioihin. (Alvesson ja muut, 2009, s. 6.) Toisaalta verrattuna laaja-alaiseen kriittiseen teoriaan, Foucault’n työn suhteellisen ra-

joittunut näkökenttä ja selkeän positiivisen viestin puuttuminen – erityisesti radikaalien johtamis- ja organisaatiokäytäntöjä koskevissa ehdotuksissa – voidaan katsoa rajoittavan sen käytettävyyttä kriittisen johtamistutkimuksen kehittämisen inspiraationa. (Alvesson & Willmott, 1992, s. 9.)

Valtavirran johtamistutkimuksen agendan laajentamiseksi kriittisessä johtamistutkimuksessa voidaan tukeutua moniin eri teoreettisiin näkökulmiin. Näistä moninaisista lähtökohdista kriittisestä johtamistutkimuksesta onkin muodostunut pluralistinen ja monitieellinen liike, joka sisältää monia näkökulmia. Kriittinen johtamistutkimus on haastanut ja rikastuttanut johtamis- ja organisaatiotutkimusta inspiroiden uusia suuntauksia tutkimuksiin ja antaen tutkimukselle uudenlaisia virikkeitä. (Alvesson ja muut, 2009, s. 5.) Koska toteutetun tutkimuksen viitekehyksessä tukeudutaan pääosin kriittiseen teoriaan, tarkastellaan sen keskeistä sisältöä seuraavaksi. Vaikka CT tarjoaa laaja-alaisuutensa ansiosta oivan teoreettisen perustan kriittiselle pohdinnalle, tutkimuksessa sitä täydennetään johtamiskurssien tarkastelussa foucault'laisilla ajatuksilla.

CT rakentuu olettamukselle autonomisemman yksilön mahdollisuudesta. Sen mukaisesti yksilöiden mahdollisuuksia on tarpeettomasti kavennettu, vääristetty ja estetty teknokraattisen johtamisen vaikutuksesta. CT tarjoaakin älyllisen vastavoiman modernille ja kehittyneelle teollisuusyhteiskunnan hallinnolle. Kriittinen teoria auttaa ymmärtämään, kuinka massatuotteiden loppukäyttäjinä ja suurten organisaatioiden työntekijöinä niin yritykset, koulut, hallitukset kuin joukkotiedotusvälineet vaikuttavat yksilöiden persoonallisuuksiin, uskomuksiin, mieltymyksiin ja valintoihin. Näin yksilö muovataan sopimaan sekä massatuotannon ja -kulutuksen vaatimukseen että standardisoituihin yksilöllisyyden muotoihin. CT haastaakin tämän välineellistävän rationaalisuuden dominanssin, jonka taipumuksesta ihmiset alistetaan hyvin toimivan koneiston osiksi. (Steffy & Grimes, 1992; Alvesson & Willmott, 1992, s. 9–10.)

Yhtä lailla CT kiinnittää huomiota tieteen ja tekniikan kasvaneeseen vaikutusvaltaan yhteiskunnassa. Tieteeseen perustuvaa tietoa pidetään parhaana ja jopa ainoana oikeana

keinona tehokkaaseen ongelmanratkaisuun. Mielikuva ja ihanne ammattimaisesta johtamisesta, joka korostaa puolueettomien ja objektiivisten tekniikoiden ammattitaitoista käyttämistä, on esimerkki tiedon ja sosiaalisten suhteiden teknokraattisesta käsityksestä. (Alvesson & Willmott, 1992, s. 10.)

Kriittisen teorian mukaisesti ihmiset ovat tiedon tuottajia eivätkä ainoastaan sen kuluttajia tai tuotteita. Kriittinen teoria haastaakin vallitsevan käsityksen, että saamamme tieto olisi neutraalia. Koska demokraattinen kontrolli puuttuu institutionaalisesta mediasta ml. elinkeinoelämästä ja tieteestä, joissa ihmisten tietoisuus on muodostettu, asioiden representaatiot ja itseymmärrys vapaina ja autonomiseesti muodostettuina voidaan nähdä heijastumina ”valetotuuksista.” Niinpä kriittisen teorian tärkeimpänä päämääränä on haastaa tiedon ja käytäntöjen muodot, jotka ruokkivat illuusiota ihmisten autonomiasta ja korvata nämä illuusiot sosiaalisten suhteiden rakenteilla, joissa autonomia individualismin valepuvussa – keskiluokkaisen ideologian tukipylväänä – on muutettu tarkoituksenmukaiseksi todellisuudeksi. (Alvesson & Willmott, 2011, s. 92–93.)

Kaiken kaikkiaan CT tarjoaa lähtökohdan, joka on radikaalisti erilainen kuin tavanomaisissa johtamisen teorioissa. Sen mukaan valtavirran johtamistutkimuksen ehdottamat rationaalisuuden muodot estävät perustavanlaatuisen tarkastelun johtamisen välineiden ja päämäärien suhteesta, vallitsevasta sosiaalisesta järjestyksestä ja johtamisen hallitsevista päämääristä. CT itsessään pyrkii rohkaisemaan kyseenalaistamaan yhteiskunnassa laajalti omaksuttuja ja itsestäänselviä oletuksia niin nykyajan sosiaalisesta todellisuudesta kuin malleista ihmisten tarpeiden sekä halujen tyydyttämisestä. Kriittisen teorian tavoitteena on näin arvioida nykyaikaisten johtamisteorioiden ja -käytännön muotojen tarkoituksenmukaisuutta yhteiskunnassa. (Alvesson & Willmott, 1992, s.10.)

2.1.3 CMS:n tutkimusagenda ja tunnusomaiset piirteet

CMS lähtee liikkeelle olettamuksesta, että vallitsevat johtamis- ja organisaatioteoriat ja -käytännöt suosivat järjestelmällisesti jotain ryhmää tai intressiä alakynnessä olevien kus-

tannuksella. Tämä järjestelmällinen epäarvoisuus tai intressien puolueellisuus on kriittisen johtamistutkimuksen edustajien mukaan vahingollista emansipatorisille mahdollisuuksille kaikkien ryhmien keskuudessa. Yleisesti ottaen, CMS on kiinnostunut johtamiseen ja organisaatioon liittyvistä näkökulmista, joita voidaan pitää laajalti haitallisina. Se torjua valtavirran näkemyksen, että organisaatiot ovat rationaalisia välineitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tai ihmisten tarpeiden tyydyttäjiä tuotteillaan ja palveluillaan. Vastoin laaja-alaista ideologiaa, CMS väittää, että nykyaikaisilla organisaatioilla ja organisoinnin muodoilla on monia kielteisiä seurauksia. (Alvesson ja muut, 2009, s. 7–8.)

Sen sijaan, että valtavirran teorit, ml. jokapäiväiset organisoinnin ja johtamisen käytännöt, toimisivat edistävinä voimina emansipatoriseen muutokseen, ne ylläpitävät CMS:n mukaan taantumuksen tilaa toimien hyväksikäytön ja alistamisen säilyneinä muotoina vakiintuneessa nykytilassa. Siksi kriittisen näkökulman liittäminen johtamistutkimukseen on tarpeellista. Toisaalta kritiikin voidaan katsoa kuuluvan myös valtavirran tutkimukseen. Kieltämällä tutkimusten ero vetoamalla siihen, että valtavirran tutkimus on jo kriittistä, pyritään Alvessonin ja muiden (2009) mukaan yksinkertainen suojelemaan valtavirran tutkimusta CMS:n kritiikiltä. (Alvesson ja muut, 2009, s. 7–8.)

Tukeuduttaessa kriittiseen teoriaan johtamistutkimuksen ensisijaisena inspiraation lähteenä – olemalla kuitenkin avoin muille täydentäville suuntauksille – voidaan kriittisestä johtamistutkimuksesta tunnistaa joukko painopistealueita. Kriittisen teorian innoittamia johtamistutkimuksen keskeisiä tutkimusalueita ovat esimerkiksi johtamisen *teknisten ja objektiivisten käsitysten* kyseenalaistaminen, huomion kiinnittäminen *epäsymmetrisiin valtasuhteisiin ja diskursiivisiin sulkeutumisiin*, jotka liittyvät itsestäänselvytenä pidettyihin oletuksiin ja ideologioihin. Lisäksi kriittisen johtamistutkimuksen painopistealueena on tutkia yhteisten ja ristiriitaisten etujen puolueellisuutta sekä kiinnittää huomiota kielen ja viestinnän keskeisyyteen. (Alvesson & Willmott, 1992, s. 11.)

Toisin sanoen kriittinen johtamistutkimus pyrkii kehittämään johtamistekniikoiden ja organisaatioprosessien *objektiivittomampaa näkökulmaa*. Se tukeutuu vastoin perinteisiä

johtamistutkimuksia subjektiivisempaan ymmärrykseen ontologiasta ja epistemologiasta, jolloin sosiaalinen todellisuus ilmenee mielivaltaisempaan ja epävarmempana kuin se johtamisteorioissa, -tekniikoissa ja maalaisjärjellä ajatellen yleensä mielletään (ks. Burrell & Morgan, 1979). Kriittisessä johtamistutkimuksessa kyseenalaistetaan oletukset, että tiedon tuotteet ja tekniikat voisivat heijastaa todellisuutta muuttaen siitä tehokkaan toiminnan objektin. (Alvesson & Willmott, 1992, s. 11–12.)

Toiseksi CMS pyrkii *epäsymmetristen valtasuhteiden paljastamiseen*. Kriittisen teorian mukaan organisaation sisältämät käytännöt ja diskurssit eivät ole koskaan poliittisesti neutraaleja, vaan sisältävät asymmetrisiä valtasuhteita. Organisaation ylimmällä johdolla onkin rutiininomainen etuoikeus niin päätöksenteossa, agendojen määrittämisessä kuin yksilöiden tarpeiden ja sosiaalisen todellisuuden määrittämisessä sekä muokkaamisessa. Kriittisen teorian pyrkimyksenä on haastaa eliitin dominoivan roolin keskeisyys ja välttämättömyys todellisuuden määrittämisessä ja emansipatoristen muutosten estämisessä. Kyseenalaistamalla eliitin rakenteiden rationaalisuuden kriittinen teoria pyrkii vähentämään muihin ryhmiin kuin johtamisen eliittiin kohdistuvia haittoja, jotka kohdistuvat niihin johtamisen eliitin määritellyissä käytännöissä ja diskurssissa, jotka muodostavat organisaation todellisuuden. (Alvesson & Willmott, 1992, s. 11–12.)

Kolmanneksi kriittinen johtamistutkimus on sitoutunut nykyaikaiseen sosiaaliseen järjestykseen juurtuneiden *itsestäänselvinä pidettyjen oletusten ja ideologioiden* kriittiseen tutkimiseen. Asiat, jotka vaikuttavat luonnolliselta asetetaan de-naturalisaation kohteeksi. Toisin sanoen CMS pyrkii kyseenalaistamaan niitä seikkoja, jotka ovat muodostuneet itsestäänselvyyksiksi, ongelmattomiksi ja luonnollisiksi. Tämä voidaan käsittää diskursiivisen sulkemisen vastapainoksi: jäädytetyt diskurssit avataan uudelleentarkastelua varten. Asiantuntijakulttuurit, kuten johtamiseen erikoistuminen, voidaan nähdä sosiaalisesti rakennettuina hiljaisuuksina, jotka estävät mahdolliset nousevat diskurssit. Kriittisen teorian roolina onkin rikkoa tämä hiljaisuus herättäen kriittistä vuoropuhelua (Alvesson & Willmott, 1992, s. 12; Power & Laughlin, 1992.)

Lisäksi tärkeänä painopisteenä kriittisessä johtamistutkimuksessa on paljastaa *jaettujen intressien ja yhteisymmärryksen voimakas puolueellisuus*. Vaikkei kriittinen teoria jaa perinteistä marxistista käsitystä pääoman ja työntekijöiden etujen välillä vallitsevan perustavanlaatuisesta ristiriidasta, saati käsitystä johdon ja pääoman kiinteästä yhteydestä, se kiinnittää huomiota yhteiskunnan ja organisaatioiden ristiriitoihin ja piileviin sosiaaliin konflikteihin. (Alvesson & Willmott, 1992, s. 13–14.)

Kriittisen johtamistutkimuksen tutkimusagendaan lukeutuu lisäksi *kielen ja kommunikatiivisen toiminnan keskeisyyden ymmärtäminen*. Vaikka nämä liittyvät kaikkiin edellä mainittuihin tutkimusalueisiin, ne ovat myös itsessään keskeinen kriittisen tutkimuksen painopiste. Kriittisen teorian avulla voidaan tarkastella niitä organisaatiossa vaikuttavia voimia, jotka vääristävät kommunikaatioprosessia. Kommunikatiivisen toiminnan lisäksi kriittisen tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on kieli, joka voidaan käsittää historiallisesti kehittyneiden intressien ulottuvuuksien haltijaksi, joka toimii siihen osallistuvien taustalla. Suurin merkitys ei kuitenkaan ole sillä, kuinka ihmiset käyttävät kieltä tavoitteidensa saavuttamisessa, vaan sillä, kuinka kieli muodostaa eri ryhmien identiteettiä ja niiden keskinäisiä suhteita. Vaikka kielen voidaan nähdä myös selventävän asioiden merkityksiä ja vähentävän epäselvyyksiä, kriittinen teoria – rikastettuna jälkistrukturalismilla – pyrkii avaamaan ja emansipatioimaan kielessä vallitsevia representaatioita haastaen dominoivat tavat esittää sosiaalista todellisuutta. (Alvesson & Willmott, 1992, s. 14–15.)

Fournier & Grey (2000) tiivistävät CMS-orientoituneen tutkimuksen tunnusomaisiksi elementeiksi denaturalisaation (eng de-naturalization), suorituskeskeisyyden kyseenalaistamisen (eng. non-performativity) ja refleksiivisyyden (eng. reflexivity) (Fournier & Grey 2000; Grey & Willmott 2005). *Denaturalisaatiolla* CMS pyrkii osoittamaan, että organisaation todellisuus ei ole luonnollista, vaan ennemmin sosiaalisesti rakentunutta. Denaturalisaatiolla pyritään palauttamaan itsestäänselvyyksiksi muodostuneet asiat luonnolliseen tilaansa. Mistä tahansa ilmiöstä voi muodostua itsestäänselvyys pidetty asia, joka saa oikeutuksensa asian luonnollisuudesta ja väistämättömyydestä – ”jokin asia vain on näin”. Asiantilaa voidaan perustella niin evoluutiolla kuin sosiaalisena käytäntönä.

CMS haastaa kuitenkin tämänkaltaiset itsestäänselvyydet pyrkien palauttamaan mieleen niiden kontekstiriippuvuuden. (Alvesson ja muut, 2009, s. 9–10; Fournier & Grey, 2000.)

Suorituskykykeskeisyyden kyseenalaistamisella tarkoitetaan, että kriittinen tutkimus haastaa johtamisessa vallitsevan tehokkuusajattelun erityisesti siltä osin, jossa se tukee ja muovaa organisaatioiden päätöksentekoprosessia. CMS-tutkimuksen kannalta piirre on merkittävä, sillä useimmat perinteiset johtamisteoriat painottavat kaiken muun ylitseajavaa tehokkuusajattelua, jossa pyritään maksimaaliseen tuottoon käytössä olevista panoksista. (Alvesson ja muut, 2009, s. 9–10; Fournier & Grey, 2000, s. 17.) Huomionarvoista kuitenkin on, että CMS on suorituskykykeskeisyyttä vastaan vain siltä osin, jossa se toimii tiedon yksinomainen fokuksena. (Alvesson ja muut, 2009, s. 12).

Vastaavasti *refleksiivisyydellä* tarkoitetaan, että CMS-tutkimuksen tulee tunnistaa valtasuhteet, jotka liittyvät tietoisuuden tuottamiseen organisaatioista ja johtamisesta. Kriittinen johtamistutkimus pyrkii muodostamaan tutkimuskentän, joka yhtäaikaisesti edistää sekä kriittisiä käytäntöjä, kriittistä ontologiaa että kriittistä epistemologiaa torjuen tehokkuusajattelua ja osoittaen sosiaalisen maailman sekä sen tietoisuuden olevan sosiaalisesti muodostunutta. (Spicer, Alvesson, Kärreman, 2007, s. 4–5.)

Fournierista & Greystä (2000) poiketen Alvesson (2008) esittää tuoreemman näkemyksensä CMS-tutkimusta kuvaavista piirteistä. Alvessonin (2008) mukaa CMS:n laajaa tutkimuskenttää koskevaa tutkimusta kuvastaa

1. vallitsevien, kyseenalaistamattomien ja harmillisiksi arvioitujen ideologioiden, instituutioiden, intressien ja identiteettien kriittinen kyseenalaistaminen;
2. tavoite tarjota emansipaatioita ja inspiroida enemmistön tai etuoikeudettomien edun mukaista sosiaalista uudistusta;
3. jonkinasteinen kunnioitus sekä työntekijöiden että johtajien työtä ja elämäntilanteita kohtaan modernissa organisaatioissa;

4. organisaatiossa ja johtamisessa vallitsevien negatiivien sekä itsestäänselvinä pidettyjen, dominoivien ja valtakäytäntöjen, rakenteiden ja olettamusten kumoaminen. (Alvesson, 2008, s. 8–11; Alvesson ja muut, 2009, s. 14.)

Kriittisen johtamistutkimuksen varsin laajan tutkimusagendan keskeisten elementtien lisäksi tulee ymmärtää myös sen kontribuutioita johtamisen tutkimukselle. Näistä keskeisimpänä voidaan nähdä kritiikki *johtamisen teknistä* ja muita *itserajoittavia käsityksiä* kohtaan. Suuri osa johtamisen tutkimuksesta – erityisesti Pohjois-Amerikassa – tukeutuu yhteiskuntatieteiden ja tiedon kehittämisen uuspositivistisiin ja teknisiin käsityksiin. Tämä voi johtaa kapea-alaisiin ja sirpaloituneisiin selitysmuotoihin, jotka normatiivisena voimana syrjäyttävät tarkoituksenmukaisen diskurssin subjektiivisten käsitysten keskuudessa. Kriittinen teoria tarjoaakin laajemman ja reflektiivisemmän tilan poikkeavalle tiedolle ja menetelmille haastaen vallitsevat käsitykset tieteen ja teknologian laajemmassa kontekstissa. (Alvesson & Willmot, 1992, s. 15; Steffy & Grimes, 1992.)

Toinen keskeinen kontribuutio käsittelee *vallan ja ideologian kritiikkiä*. Valtavirran johtamistutkimuksessa vallan ja ideologioiden kysymyksissä keskitytään yleensä niiden havaittaviin ja pinnallisiin puoliin. Sen sijaan kriittinen johtamistutkimus tarkastelee kontrolloinnin syvempiä ja kokonaisvaltaisempia puolia. CT esittääkin, että vallan ja ideologian ulottuvuuksilla on suurin merkitys alueilla, joissa niiden olemassaoloa ei tunnusteta. CT:n mukaan kieli ja kommunikatiivinen toiminta tuottaa ja toistaa itsestäänselvyytenä pidettyä todellisuutta asettaen etusijalle tiettyjä intressejä ja esittäen sosiaalisen todellisuuden luonnollisena ja selvänä. (Alvesson & Willmot, 1992, s. 15–16; Deetz, 1992.)

Lisäksi kriittisen teorian yhtenä kontribuutiona on rohkaista häpeämättömästi *utopistiseen ajatteluun* johtamisesta tarjoamalla konsepteja ja ideoita, jotka haastavat vallitsevan johtamiskäytännön. Tarjoamalla vastakohtia vakiintuneille käytännöille voidaan uudistaa ja höllentää jämähtäneitä ajattelutapoja. Näiden ilmiöiden ymmärtämisen denaturalisoiminen ja jäätyneiden asiantilojen ”sulattaminen” onkin ratkaiseva tekijä emansipoitumisen pyrkimyksessä. Piilevä utopistinen elementti on osa kriittistä ajattelua. Li-

säksi selkeiden vastakohtaisuuksien tarjoaminen voi stimuloida suoraan kiinnostusta sekä herättää kriittiseen itsepohdintaan. (Alvesson & Willmot, 1992, s. 16.)

Ennen kaikkea kriittisellä teorialla inspiroitunut kriittinen johtamistutkimus voi johtaa *kriittisesti tietoisemajaan johtamis- ja hallintokäytäntöihin*. Vaikka kriittinen teoria on sen filosofisimmassa muodossa tunnetusti teoreettinen, voi se inspiroida ja ohjata vaihtoehtoihin hallintotavan muotoihin. Kriittisen teorian ideaalit kommunikatiivisten vääristymien torjumisesta on mahdollista huomioida suoraan julkisessa hallinnossa. Sen sijaan tulomotiviit ja ristiriitaisemmat suhteet yksityisten organisaation jäsenten kesken voi rajoittaa sen soveltamista. (Alvesson & Willmot, 1992, s. 16–17.)

Kaiken kaikkiaan kriittinen johtamistutkimus – tukeutuen kriittiseen teoriaan – yhdistää sekä filosofisten että empiiristen tutkimusmuotojen vahvuudet: Empiirisen elementin painopiste on organisaatioiden johtamisteorioissa ja -käytännöissä sekä nykyaikaisten yhteiskuntien kehittämisessä. Kriittisen tutkimuksen filosofinen elementti puolestaan varmistaa, että itsestänselvyytenä omaksuttua johtamisen maailmaa tarkastellaan kriittisesti tarkoituksenaan, että tieteen ja politiikan välillä vallitseva oppositio puretaan ja voitetaan. CT haastaakin niin kriittiset teoreetikot kuin korkeakoulut ja käytännön harjoittajat: Teoreetikkojen tulee pystyä soveltamaan filosofista lähtökohtaansa rikastuttamaan ja evästämään joka päiväistä empiirisen johtamismaailman teoriaa ja käytäntöä. Vastaavasti jälkimmäisten tulisi pystyä uudelleen muotoilemaan johtamisen teorian ja käytännöt sitoutuen CT:n tarjoamiin argumentteihin. (Alvesson & Willmott, 1992, s. 17.)

Jotta edellä mainittu olisi mahdollista, on ymmärrettävä, että johtamisen osa-alueita ei voida irrottaa sosiaalisten suhteiden kokonaisuudesta. CT:ssa on taipumus keskittyä johtamiseen ja yrityksiin vallan ja ideologian näkökulmasta ikään kuin tämä sosiaalisten suhteiden alue olisi tuotettu riippumatta instrumentaalisista toiminnoista, jotka muokkaavat ympäristöään ja luovat hyödykkeitä ja palveluita. Tätä instrumentaalista elementtiä ei voida pelkistää puhtaasti taloudellisiksi tai teknisiksi asioiksi, eikä sitä ymmärretä tarpeeksi laajasti, jos se pelkistetään ideologisiksi tai kulttuurillisiksi ilmiöiksi. Vaikka jälki-

mäinen näkökulma on erittäin tärkeä, se ei huomioi johtamiskäytännön olennaista näkökulmia: Johtamisessa ei ole kyse ainoastaan työvoiman kurinpidosta, vaan sosiaalisesta merkittävien hyödykkeiden ja palveluiden tuottamisesta (Alvesson & Willmott, 1992, s. 18.) Kaiken kaikkiaan CMS:n tutkimusagenda – erityisesti sen itsestäänselvyyksiä kyseenalaistava filosofinen elementti – osoittaa selkeän tutkimusta viitoittavan intressin.

2.1.4 Emansipaatiopyrkimys ja sen uudelleen muotoilu

Emansipaation konseptin juuret ovat Frankfurtin koulukunnassa ja kriittisessä teoriassa. Emansipatorinen mahdollisuus onkin keskeinen osa kriittistä teoriaa. Yksinkertaistettuna emansipaatiolla tarkoitetaan prosessia, jossa ihmiset niin yksilöinä kuin ryhminä vapautuvat sortavista sosiaalisista ja ideologisista olosuhteista, jotka asettavat sosiaalisesti tarpeettomia rajoituksia ihmisen tietoisuuden kehittymiselle. (Alvesson & Willmott, 2011, s. 89–92.) Emansipaatioiden tarkoituksena on nostaa kuvainnollisesti näyttämön esirippua ja näyttää, miten elämä nähdään sen etupuolella tarjoten emansipaatioita siitä, mitä pidetään takapuolella (Klikauer, 2013). Emansipaation mahdollisuus heijastaa kriittisesti sosiaalisen maailman todellisuuden ja sen rakenteiden sosiaalisesta rakentumisesta. Sen myötä myös muutos koetaan mahdolliseksi. Filosofian liittäminen johtamistutkimukseen on kriittisen teorian mukaisesti tärkeää, sillä se voi johtaa muutosta emansipatorisempaan suuntaan. Muutoin vallitseva johtamistutkimus vain vahvistaa ja legitimoii jo olemassa olevia dogmeja ja ennakkokäsityksiä. (Alvesson & Willmott, 2011, s. 89–92.)

CT:n emansipatorisen ideaalin saavuttamiseksi voidaan tunnistaa kaksi lähestymistapaa. Ensimmäinen perustuu ajatukseen autonomisen kritiikin tietoisuudesta: Tässä prosessissa CT:n tehtävänä ei ole ainoastaan osoittaa tietyn yhteiskunnan epäkohtia ja tunnistaa sen dominoivia ajattelutapoja, vaan tunnistaa lisäksi ne instituutiot ja tiedon varastot, jotka tähän liittyvät. Toinen lähestymistapa emansipaatioon perustuu kielen filosofiaan, missä tarkastellaan kritiikin ajatusta menetelmäpohjaisena. Tällöin CT:n tehtävänä on arvioida hegemonisen diskurssin käytännön rakennetta ja torjua systemaattisesti sen vääristymät, harhaanjohtavat esitykset, petokset ja laittomuudet. (Alvesson & Willmott,

1992, s. 10–11.) CMS ei pyri siten ainoastaan ymmärtämään itsestäänselvyyksinä omaksettujen valtarakenteita ja hegemonisia käytäntöjä, jotka johtavat nykyaikaisen johtamisen tahalliseen ja tahattomaan epäoikeudenmukaisuuteen, vaan se pyrkii löytämään tapoja näiden epäoikeudenmukaisuuksien destabilisoimiseen, kumoamiseen ja muuttamiseen. (Cunliffe, 2014, s. 100.)

Kaiken kaikkiaan emansipaatiopyrkimyksellä on hyvin kunnianhimoinen tavoite. Tarkasteltaessa kriittisesti tieteen, käytänteiden ja tapojen perustaa ei ole yllättävää, että valtavirran teoriat ja toimijat ovat syrjäyttäneet kriittisen teorian. Kriittiseen teoriaan liitetäänkin usein puute käytännöllisyydestä ja realistisuudesta. Kuten Alvesson ja Willmott (2011) toteavat, CT ei ole sellainen, joka voitaisiin suoraan liittää olemassa olevaan systeemiin emansipatorisen suorituskyvyn lisäämiseksi, mikä lienee syynä siihen, että se nähdään etäisenä ja idealistisena. Erityisesti emansipaatioon kohdistunut kritiikki on perustunut jälkistrukturalismin skeptisyyteen vallan ja tiedon erottamisesta. Sen mukaisesti kaikki tiedon muodot ilmentävät valtasuhteita, joista voi tulla uusia dominoivia voimia. (Alvesson & Wilmott, 2011, s. 94–95.)

Myös Klikauer (2013) esittää, ettei CT:n emansipatorinen pyrkimys olisi yksiselitteinen – etenkin managerialismin osalta. Hän perustaa väitteensä sille, että CMS toimii osaltaan managerialismin sisällä (eng. within). Tosiasiallinen kritiikki voidaan esittää ainoastaan vallitsevan ideologian ulkopuolelta (eng. without) – ei sen sisällä. (Klikauer, 2013, s. 216–217.) Toisin sanoen todellinen kriittinen heijastuma on mahdollista ainoastaan *ennen* johtamasideologista esirippua, joka kätkee sen, mitä esiripun taakse piilotellaan sekä *ennen* managerialismin ignoranssin esirippua. Klikauerin (2013) mukaan esiripun analogia osoittaa selkeästi sen tehtävän: Luotu esirippu saa managerialismin näyttämään paremmalta, oikeutetummalta ja hyväksyttävämmältä. Johtamisjärjestelmä varmistaa, että ihmiset pysyvät esiripun takana. Vallitseva johtamistutkimus osoittaa, että esirippu on sekä tieteellinen että välttämätön. CMS:n tehtävä on elvyttää esiripun takana pidettyjen olemassaoloa. (Klikauer, 2013, s. 216–217.)

Vastauksena esitettyyn kritiikkiin tutkimuksessa tukeudutaan kriittiseen teoriaan liitetävän perinteisen emansipaatiopyrkimyksen sijaan mikrotasoiseen emansipaatioon. Se voidaan nähdä emansipaation uudelleen käsitteellistämisenä ja realistisempänä myös tutkielman viitekehyksessä. Alvessonin ja Willmottin (2011) esittämän mikroemansipaation taustalla on ajatus, jonka mukaisesti supistamalla sen kattavuutta voidaan paljastaa enemmän. Toisin sanoen supistamalla emansipatorista konseptia, se tasoittaa sen suuria vaatimuksia tarjoten enemmän tilaa muille huomioille ja ajatuksille tavalla, joka tunnustaa rajoitetun mutta olennaisen aseman emansipaation ideasta ihmisten suhteessa. (Alvesson & Willmott, 2011, s. 103–104.) Tutkimuksen emansipatorinen pyrkimys tukeutuu siten mikroemansipaation käsitykseen.

Mikroemansipaation huomio on keskittynyt konkreettisiin toimintoihin, muotoihin ja tekniikoihin, jotka kontrolloinnin välineinä ovat lisäksi vastustavia fasilitaattoreita ja esteitä emansipaatioiden mahdollisuuksille. Mikroemansipaatioon kuuluu ajatus siitä, että missä esiintyy vallan käyttöä, esiintyy myös ns. porsaanreikiä. Mikroemansipaation ajatuksena on etsiä näitä porsaanreikiä johtamisen ja organisoinnin kontrollista, joka ilmenee vallan käytön ristiriitaisena roolina ja niiden ideologisena kopioimisena. Jokaisella positiiviseksi mielletyllä liikkeellä kurinpidollisissa käytännöissä onkin myös vastakohtainen liike. Kontrolli käsitetään näin ollen toiminnan tilan järjestämisen ja rajoittamisen lisäksi kriittisten ajatusten ja emansipaatioiden lähteeksi. Mikroemansipatorisen pyrkimyksen seurauksena emansipatorinen idea kuvataan yhden ison ja tarkasti integroidun projektin sijaan ryhmäksi pienempiä projekteja, joita rajaa niin aika, paikka kuin niiden menestyminen. (Alvesson & Willmott, 2011, s. 103–104, Deetz, 1992, s. 336.)

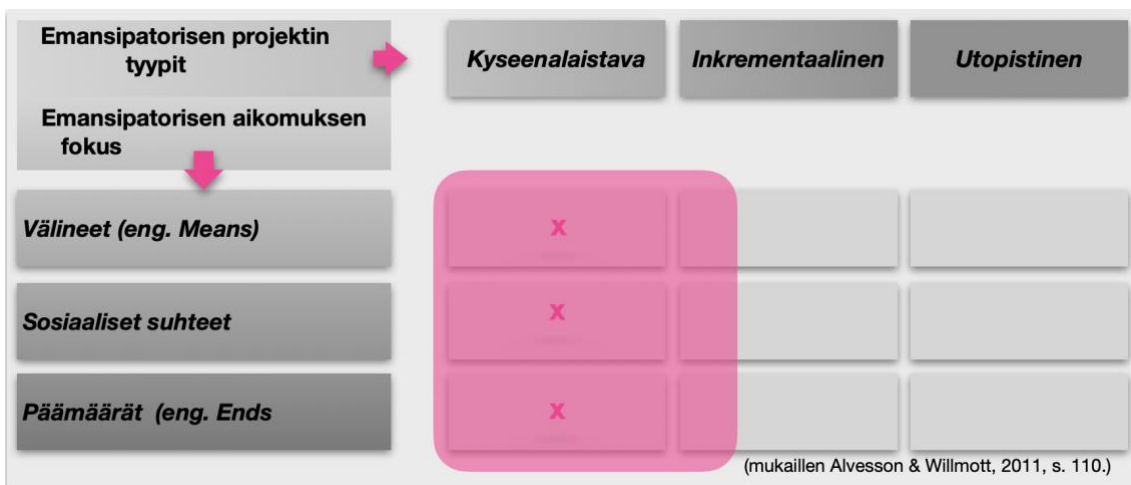
Yleisesti ottaen uskomusten ja käsitysten kriittinen kyseenalaistaminen ei ainoastaan mahdollista rationaalisemman ajattelun lisääntymistä, vaan myös laiminlyötyjen tarpeiden tunnistamista ja selkiytymistä. Tämä voi kuitenkin vieraannuttaa yksilön perinteestä, joka on muodostanut hänen subjektiivisuutensa. Onkin siis tiedostettava emansipaatioiden hinta. Erityisesti kriittisessä organisaatio- ja johtamistutkimuksessa tietoisuus vallitsevasta tehokkuudesta ja tuottoisasta organisoinnista voi aiheuttaa ristiriidan sen ulko-

puolisen emansipatorisen ajattelun kesken. Alvesson ja Willmott (2011) huomauttavatkin, että hinta dominoivista ideologioista ja ulkoisista rajoitteista vapautumiseksi voi olla korkea, koska emansipoitavat seikat ovat juurtuneet syvälle sosiaalisiin rakenteisiin eikä niiden muuttaminen ole yksiselitteistä, vaikka sosiaaliset rakenteet osoitettaisiin luonnottomiksi. Mikroemansipaation pyrkimys ei saa kuitenkaan johtaa historian tai makrososiaalisten olosuhteiden huomiotta jättämiseen johtamisen tai organisaationaalisissa käytänteissä. (Alvesson & Willmott, 2011, s. 105–106.)

Mikroemansipatorisen mallin pyrkimys on jaettavissa kyseenalaistavaan, inkrementaaliseen ja utopistiseen tyyppiin. *Kyseenalaistaminen* päämääränä on haastaa ja kritisoida sekä johtamisessa että organisaatioissa vallitsevat dominoivat ajattelun muodot. Vallitseva ajattelu ja sosiaalinen järjestys asetetaan näin kriittisen tarkastelun alaiseksi pyrkien kyseenalaistamaan, tutkimaan ja ongelmatisoimaan itsestäänselvyysinä omaksuttuja seikkoja. Kyseenalaistamiseen kohdentuneen projektin pyrkimyksenä on haastaa ja vastustaa valta-asemaa ja sen järjestystä ylläpitäviä ilmiöitä tarjoamatta kuitenkaan vaihtoehtoista agendaa tai parannuskeinoja. Vastaavasti toinen emansipatorinen tyyppi liittyy emansipaatioon utopistisen näkökulman, joka vähättelee nykyisiä ongelmia. Utopistinen elementti ilmaantuu, kun vallitsevat olosuhteet kohtaavat uuden ideaalin muodon, jolloin utopian tavoitteena on lisätä tietoisuutta muista vaihtoehtoista. Utopia edustaa näin enemmän vaihtoehtoista ajattelua kuin uusien suuntien tarjoamista toiminnalle. Näiden kahden emansipaation tyyppin väliltä Alvesson ja Willmott (2011) tunnistavat projekteja, jotka suosivat ja esittävät vähittäin kasvavaa (eng. incremental) tai muuttavaa (reformistic) emansipaatiota, jossa vapautuminen tietyn muotoisesta alistamisesta on merkittävää. Kyseenalaistava ja inkrementaalinen lähestymistapa sisältävät kuitenkin usein myös utopistisen elementin (ks. kuvio 4). (Alvesson & Willmott, 2011, s. 107.)

Emansipatorisen pyrkimyksen fokus voidaan kuvion 4 mukaisesti kohdentaa niin johtamisen ja organisaatioiden keinoihin, sosiaalisiin suhteisiin kuin päämääriin. Emansipatorinen projekti, joka suuntautuu keinoihin, haastaa organisaatioiden vakiintuneiden tapojen tarpeellisuuden ja arvon, kuten esimerkiksi hierarkkisen ja pirstoutuneen työvoiman

jaon, tietynlaiset johtamistyyli tai kontrollin teknokraattiset käytännöt. Päämääriin kohdentuneet emansipatoriset pyrkimykset ovat huolissaan institutionaalisista prioriteeteista ja pyrkivät herättämään keskustelua esimerkiksi ekonominen kasvun käytännöllisestä arvosta, kulutuksesta ja elämänlaadusta. Vastaavasti sosiaaliin suhteisiin huomion kiinnittävät emansipatoriset projektit kiinnittävät huomionsa tasa- ja eriarvoisuuden jakaumaan etenkin etuoikeuksien ja vallan näkökulmasta. Vaikka sosiaalisia suhteita ei itsessään voida erottaa keinoista ja päämääristä, niiden tarkastelun fokus onkin organisaatiossa dominoivien päämäärien kokonaisuuksien takana kuin myös erityisten käytäntöjen, joita käytetään hyväksi näiden päämäärien saavuttamisessa. Emansipatorisen projektin kohdistaminen on mahdollista esimerkiksi sekä alistaviin keinoihin ja itsestäänselvyyksinä pidettyihin päämääriin. (Alvesson & Willmott, 2011, s. 107–108.)



Kuvio 4: Tutkimuksen mikroemansipatorisen projektin tyyppi ja fokus.

Alvessonin ja Willmottin (2011) mukaan ensisijainen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen päämäärä on keinoissa. Valtavirran tutkimuksessa ne ymmärretään kuitenkin puhtaasti teknisiksi ja emansipaatiottomiksi tavoiksi. Niiden asema on inkrementaalinen, jolloin kyseenalaistamisen ja utopian elementit ovat vähäisiä. Kuvion 4 mukaisesti tutkimuksessa tieteellistä liikkeenjohtoa tarkastellaan erityisesti kyseenalaistavasta näkökulmasta. Emansipatorisen potentiaalinen mahdollistamiseksi ei ole myöskään yksistään tarkoituksenmukaista tarkistella välineitä ilman sosiaalisten suhteiden ja vaihtoehtojen

päämäärien muodostaman laajemman kokonaisuuden kriittistä huomioimista. Emansi-paatiot ovatkin yhteen sopimattomia sellaisiin parannusyrityksiin, jotka kohdistuvat hy-
vin kapea-alaiseen kohteeseen, joka on irrotettu sosiaalisesti kontekstista, jossa se on
muodostunut. (Alvesson & Wilmott, 2011, s. 110.)

Tutkimuksen emansipatorisen pyrkimyksen saavuttamiseksi on tunnistettava myös joh-
tamisen ja organisaatioiden ilmentymien historiallinen konteksti. Emansipatorista dis-
kurssia ja toimintaa ei voida tarkoituksenmukaisesti kehittää huomioimatta mm. makro-
tason ideoita, ideologioita, liike-elämän periaatteita ja lakeja, jotka systematisoivat orga-
nisaatioiden ja johtamisen maailman. Emansipaatiopyrkimys huomio sosiaalisen koko-
naisuuden eikä pidä sitä itsestäänselvytenä tai häiriintymättömänä. Näin ollen hyök-
käykset johtamisen ideologiaa tai jotain muuta suurta kokonaisuutta vastaan saavat sekä
tilaa että tutkimattomia näkökulmia uudelleen muotoillulta emansipatoriselta pyrkimyk-
seltä. (Alvesson & Wilmott, 2011, s. 110–111.) Huomionarvoista kuitenkin on, että usein
todellinen kritiikki vallitsevan ideologisen esiripun ulkopuolelta muotoillaan epämää-
räiseksi, ulkopuoliseksi, kiistanalaiseksi, utopistiseksi ja ristiriitaiseksi. Se onkin ideologi-
oiden tehokkain tapa suojautua niille sopimattomilta ajatuksilta. (Klikauer, 2013, s. 216.)

Alvessonin ja Willmottin (2009) uudelleen muotoilema mikroemansipatorinen pyrkimys
johtamisen ja organisoinnin tutkimiseen huomioi em. kritiikin emansipaatioista. Uudel-
leen konseptoituna emansipaation idea tukee maltillisempia ja selvempiä kriittisen tut-
kimuksen ja tietämyksen muotoja, ja se nähdään mahdolliseksi myös tutkimuksen
viitekehyksessä. Vastavuoroisesti se parantaa kommunikaation mahdollisuuksia niiden
kesken, jotka ovat avoimia kyseenalaistamaan ja muotoilemaan uudelleen vallitsevien
johtamisteorioiden luomat totuudet. Mikroemansipatorinen pyrkimys tarjoaakin viite-
kehysten, joka ohjaa hillitympään ja sovittellevampaan kriittisen lähestymistapaan joh-
tamisen teorioihin. Tavoitteena on rohkaista kyseenalaistamiseen, reflektiivisyyteen ja
avomielisyyteen. Mikroemansipaation pyrkimys ja kritiikin päämäärien maltillistuminen
ei saa kuitenkaan johtaa historiallisen kontekstin merkittävyyden ja vaikutuksen sivuut-
tamiseen. (Alvesson & Wilmott, 2011, s. 117–119.)

2.1.5 Johtamisen ja organisaatioiden historian kriittinen tutkiminen

Kuten todettu, CMS:n tutkimuskenttä on hyvin hajanainen ja laaja-alainen. Tällä laajalla kentällä toteutettava tutkimus sijoittuu osittain johtamisen ja organisaatioiden historian kriittiseen tarkasteluun. Alvesson ja muut (2009) osoittavat tämän yhdeksi CMS:n keskeiseksi aihealueeksi. Johtamisen ja organisaatioiden tutkimus voidaankin käsittää hyvin sidonnaiseksi sen historiaan. Johtavat alan teoreetikot monistavat usein jo historiassa sanottu tai lähestyvät historiaa vain hieman poikkeavasta näkökulmasta (Zald, 1993; Kieser 1994; Jacques 1996). Historiallinen näkökulma voidaankin käsittää korvaamattomaksi ja väistämättömäksi, jos organisaatiotutkimuksen odotetaan tarjoavan kriittisesti refleksiivisen näkemyksen hyvästä yhteiskunnasta tai herättää siitä poikkeavaa keskustelua. (Jacques, 1996, s.190; Rowlinson, Jacques & Booth, 2009, s.287.)

Rowlinson ja muut (2009) kirjoittavat, että kriittinen suuntaus johtamisen ja organisaatioiden historiaan tulee erottaa hallitsevasta, valtavirtaa edustavasta ja kritiikittömästä historian suuntauksesta. *Historiastaan ammentavaan teoretisointiin ei luonnostaan kuulu kriittisyys*. Sen takia kriittisyys on ollut keskeisempänä teemana organisaatioiden kriittisessä tutkimuksessa kuin mitä se on ollut valtavirran pyrkimyksessä johtamisen tieteenalan muodostamisessa. Esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon muodostumisesta lähtien valtavirran organisaationallinen tietoisuus on perustunut käsitykseen, että objektiivinen tieto tehokkuudesta voi olla kaikkialla jaettu intressi, tarjota kaikille vaurautta ja rauhoittaa kaaosta, jonka valta-asemassaolevat suuret, korporatiiviset ja kapitalistiset organisaatiot ovat luoneet. Toisaalta jo Marxista lähtien kriittinen tutkimus on haastanut käsityksen, että yhteiskunnan dominoiva ja kapitalistinen järjestys on luonnollisen evoluution tai rationaalisen kehityksen tulos, vaan sen sijaan vain yhden ryhmän oman edun tavoittelua. Ensisijaisesti kriittinen tutkimus nojautuu historialliseen näkökulmaan pyrkinessään selittämään, kuinka nykyinen järjestys on rakentunut ja kuinka se on saattanut muuttua. (Rowlinson ja muut, 2009, s. 286 –287.) Ei ole ainoastaan ole merkittävää tuoda esille, mitä on tapahtunut, vaan myös selvittää, miksi jotain on tapahtunut (Clawson, 1980).

Johtamisen ja organisaatioiden historian kriittisellä suuntauksella on ainakin kolme määrittävää näkökulmaa kriittisessä johtamistutkimuksessa:

1. Valtavirran organisaatio- ja johtamistutkimuksen ja -opetuksen historian kritiikki;
2. kriittinen näkökulma valtavirran liiketoiminta- ja johtamishistoriaan;
3. historian käsittelyn arvioiminen ja kritiikki. (Rowlinson ja muut, 2009, s. 287.)

Kriittinen ja historiallinen lähestymistapa johtamiseen ja organisaatioihin voi mahdollistaa sekä käsitysten uudelleen orientoitumisen että historiallisesti merkittävän käänteen (eng. historic turn). Historian vahvemman sitouttamisesta johtamis- ja organisaatiotutkimukseen ei automaattisesti seuraa kuitenkaan kriittisempää orientoitumista. Sen sijaan uudelleen orientoituva tutkimuksen suuntaus, joka liittyy valtavirran johtamis- ja organisaatioteorioihin perinpohjaisen historiallisen kritiikin, voi olla muodostamassa historiallista käännettä. (Clark & Rowlinson, 2004; Üsdiken & Kieser, 2004.) Historiallinen käänne tarkoittaisi organisaatiotutkimuksen muutosta: Ensinnäkin se voisi muuttaa vallitsevaa näkemystä, jonka mukaan organisaatiotutkimusta voidaan toteuttaa kuin luonnontieteellistä tutkimusta: organisaationallisia ongelmia – ihmisiä ja yhteiskunta – ei voida kuitenkaan pelkistää deterministiseksi laboratoriotieteeksi. Toiseksi historiallinen käänne mahdollistaisi keskustelua menetelmien ja historiallisten tulkintojen teorioista, joiden kautta historiallinen tarkoitus on luotu. (Rowlinson ja muut, 2009, s. 289.)

Johtamis- ja organisaatiohistorian kriittinen suuntaus esittää, että valtavirran organisaatiotutkimukseen on juurtunut universalismi ja presentismi. Universalismin mukaan vallitsevat organisaatioteoriat soveltuvat organisaationaalisiin ongelmiin kaikissa yhteiskunnissa kaikkina aikoina. Presentismi johtaa vastaavasti siihen, että organisaation ilmiöitä tutkitaan nykyhetkessä ilmenevinä ja kontekstistaan eristettyinä. (Rowlinson ja muut, 2009, s. 288; Zald, 2002, s. 381.) Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa vallitseva presentismi, universalismi ja olettautuminen kehityksestä tekevätkin historian näkökulman tarpeettomaksi: Jos samat ongelmat ilmenevät aina uudestaan joka paikassa ja jos tietoisuus kasvaa tasaisesti, tutkimuksen tekemiseksi riittää, että tietää parhaan vallitsevan

teorian. Todennäköisempää kuitenkin on, että sekä ongelmat että vastaukset vaihtelevat paikallisesti ja ajassa. Tällöin vallitsevan teorian soveltamiseen vaaditaan ongelmien ja ratkaisujen muodostamisen historian ymmärtämistä. (Rowlinson ja muut, 2009, s. 289.)

Huomionarvoista johtamisen ja organisaatioiden historiassa on se, mitä pidämme itsensänselvyytenä. Rowlinson ja muut (2009) tuovatkin esille, että historia on tunnustetusti monitulkintaista. Historian käsite sisältää sekä objektiivisen kuvauksen tapahtuneesta että subjektiivisen kertomuksen tapahtuneesta (White, 1987, s. 11–12). Tutkimuksen kriittisessä tarkastelussa keskeistä onkin, mitä on objektiivisesti tapahtunut, ja mitä jonkun toimesta on subjektiivisesti kirjoitettu tapahtuneen. White (1987, s. 102) tarkentaa, ettei usein tutkita tosiasiallista tapahtumaa, vaan sitä, mitä siitä on tiivistetty dokumentteihin ja sen nykyistä sosiaalisesti muotoutunutta käytäntöä. (Rowlinson ja muut, 2009, s. 290.) Johtamisen ja liiketoiminnan johtamisen historiassa mennyt mielletään usein yksiselitteisesti tapahtuneeksi totuudeksi.

2.1.6 Diskurssit ja kriittinen johtamistutkimus

Kriittisen johtamistutkimuksen lähestymistapa diskursseihin jakaa yleisesti tunnistetut diskurssien ulottuvuudet ja ominaisuudet. CMS-koulukunnan sisällä vallitsee yhteisymmärrys, että diskurssit sisältävät toisiinsa yhteydessä olevia tekstejä, jotka niihin liittyvien diskurssikäytäntöjen, kuten tekstin tuottamisen, levittämisen ja kuluttamisen kautta synnyttävät yhteiskuntaan ideoita ja tarkoituksia. (Grant ja muut, 2009; Parker 1992). Näin ollen diskursseilla nähdään merkittävä rooli todellisuuden luomisessa: Ne tuovat todellisuuteen niin säännöt, identiteetit, kontekstit, arvot kuin toimintatavat, jotka puolestaan määrittävät sosiaalisia käytäntöjä – ainakin sikäli kuin ne muokkaavat sitä, mitä voidaan sanoa ja kuka voi sanoa. (Grant ja muut, 2009, s. 214.)

Kriittisestä johtamistutkimuksesta on eriteltävissä neljä merkittävää lähestymistapaa diskurssien tutkimukseen, jotka ovat mikrososiologinen lähestymistapa, postmoderni lähestymistapa, Laclauian lähestymistapa ja kriittinen diskurssianalyysi (CDA). Jokainen

näistä tarjoaa osaltaan merkittävän näkökulman johtamiseen ja organisaatioihin (Grant, Ledama & Oswick, 2009, s. 213.) Tutkimuksen viitekehyksessä diskurssien tarkastelu on tarkoituksenmukaista rajata kriittiseen diskurssianalyysiin, jolle on tyypillistä tarkastella mm. vallan ja diskurssin välistä yhteyttä (ks. Glegg 1989). Merkittävin teoreetikko tällä saralla on ollut Foucault (1976; 1980), jonka mukaan kieli diskurssien muodossa luo objekteja ja subjekteja. Diskurssit järjestävät sosiaalista maailmaa ohjaten sosiaalisia käytäntöjä, jotka edelleen muodostavat subjektiivisuuden muotoja, jotka määrittävät rationaalisina ja itsestäänselvinä ymmärrettyinä asioina sitä, miten subjektit kokevat itsensä ja miten ne toimivat. (Grant ja muut, 2009, s. 217.)

Foucault'n työn kautta diskursseja voidaan tarkastella kahdella tapaa joko arkeologisesti tai genealogisesti. Arkeologisen tarkastelun tavoitteena on tunnistaa joukko anonyymeja ja historiallisesti muodostuneita sääntöjä. Näiden perustassa on rituaalisoituneiden tietokäytäntöjen – diskurssien – kokonaisuus, joiden kautta ihmiset sekä järkeistävät että tuottavat todellisuutensa. (Foucault, 1974.) Vastaavasti genealogisen tarkastelun päämääränä on tunnistaa vallankäyttö, sen luonne sekä se, kuinka valtasuhteet vaikuttavat ja muokkaavat diskurssikäytäntöjä (Foucault, 1980). Erityisesti genealoginen lähestymistapa liittyy näin tiedon ja vallan erottamattomasti toisiinsa: Diskursiivikäytännöt ovat samanaikaisesti sekä tiedon tuottamia että tietoa tuottavia. Näiden perustana oleva tieto ja totuus ei kuitenkaan ole puolueetonta, vaan tiiviisti sidonnainen valtaan ja kontrollointiin, mistä syystä tieto ja totuus tulee asettaa täsmällisesti ja kriittisesti arvioitavaksi. (Grant ja muut, 2009, s. 217; Jacobs & Heracleous, 2001, s. 116.)

Toisin sanoen johtajat voidaan nähdä diskursiivisina subjekteina perustuen Foucault'laiseen ajatukseen siitä, että niin tieto, instituutiot, rakenteet, kielijärjestelmät, kieli kuin puhe muovaavat todellisuutta säännellen sitä, mitä pidetään normaalina. Tiedolla onkin tässä prosessissa keskeinen rooli, koska se käsittää tiedostamattomat säännöt ja käytännöt. Ne määrittävät siten, mitä on oikea tieto; mitkä ovat oikeat arviointistandardit; ketä voidaan pitää asiantuntijana; kuka voi kontrolloida merkityksiä; ja kuka voi puhua muiden puolesta. Nämä käytännöt ovatkin täynnä valtaa asettaen etusijalle

tietyt ideologiat, sosiaaliset rakenteet, institutionaaliset käytännöt ja ryhmät. CMS:n näkökulmasta tämä tarkoittaa sen tutkimista, kuinka puhe, kirjoitettu teksti taikka sosiaaliset, historialliset, taloudelliset ja ideologiset voimat ovat muotoilleet ja muovaavat johtamisen teoriaa, käytäntöjä ja identiteettiä. (Cunliffe, 2014, s. 68; Foucault, 1970; 1974.)

Foucault'laiseen ajatukseen nojautuva CDA nostaa erityisen tärkeäksi vallan ja diskurssin välisen suhteen. Yhtä lailla Hardy & Phillips (2004) korostavat, että valta ja diskurssi ovat vastavuoroisesti muodostuneet. Voidaankin nähdä, että diskurssit muokkaavat jatkuvasti esimerkiksi johtamisen ja organisaatioiden kontekstissa esiintyvää valtajärjestelmää tukemalla kategorioita ja identiteettejä, joiden varassa se lepää. Ajan kuluessa diskurssien kautta valtajärjestelmä suosii tiettyjä toimijoita sallien heidän tuottaa ja levittää tekstejä. Näin ollen tiettyä kontekstia kuvaava vallan dynamiikka määrittää sen, miten ja miksi tietyt toimijat voivat vaikuttaa tekstuaalisen tuottamisen ja kuluttamisen prosesseihin, jonka tuloksena luodaan uusia tekstejä, jotka muuttavat, muokkaavat ja vahvistavat diskursseja. (Grant ja muut, 2009, s. 217–218; Hardy & Phillips, 2004, s. 299.) Johtamiskurssien omaksuminen ja voimistuminen kannalta näkemys on olennainen.

CMS-orientoituneet tutkijat ovat hyödyntäneet CDA:a tutkiakseen vallan ulottuvuuksia eri kohteissa, kuten tiedossa, identiteeteissä ja instituutioissa (Grant ja muut., 2009). Sen avulla on voitu selittää, miten diskurssit antavat näille tarkoituksille olemassaolon ja kuinka ne ovat jalkautuneet sosiaalisiksi toiminnaksi ja käyttäytymiseksi organisaatioissa (Hardy, 2001). Mumby (2004) on osoittanut yhteyden diskurssin, vallan ja ideologian välillä: Diskurssit tuottavat olemassaolon alistamiselle ja dominoinnille, jotka koetaan itsestäänselviksi totuuksiksi niiden aikaansaamien käytäntöjen kautta. Kriittinen diskurssien tutkimus tästä näkökulmasta purkaa monimutkaisia valtasuhteiden ulottuvuuksia, jotka tunkeutuvat tiedon muodostuksen perustaan. (Grant ja muut, 2009; Mumby, 2004.)

CMS:n näkökulmasta onkin mielenkiintoista, kuinka hyväksymme sekä johtamiskurssin auktoriteetin että johtamisauktoriteetin diskurssin antaen niiden määrittellä ideologisen suhteemme maailmaan. Cunliffe (2014) esittää, että emme toimi näin siksi, että oli-

simme vakuuttuneita niiden legitimitetistä, vaan siksi, että pidämme niiden päättelyn muotoja totuutena ja luonnollisena osana organisatorista elämää. Tällaiset diskurssit tulevat tietoisuuteemme staattisina, täydellisinä ja joustamattomina edellyttäen ehdotonta kuuliaisuuttamme. Voimmekin esimerkiksi valittaa organisaatiokulttuurista ja diskursseista, jotka ovat liian kontrolloivia, mutta hyväksymme ne silti itsestäänselvyyksinä. (Cunliffe, 2014, s. 93.) Tämä antaa näkökulman myös tieteellisen liikkeenjohdosta esitettyyn kritiikkiin ja sen vaikuttavuuteen siitä huolimatta.

Diskurssien konstruktivisen vaikutuksen ymmärtämiseksi kriittisessä diskurssianalyysissä tulisi painottaa intertekstuaalisuuden ja tekstuaalisen analyysin sijaan diskurssien tarkastelua historiallisessa ja sosiaalisessa kontekstissa (Grant ja muut, 2009.) Kompleksiset sosiaaliset tarkoitukset syntyvät teksteissä, jotka on tuotettu tietynä hetkenä ja vallitsevassa historiallisessa tilanteessa. Näin ollen teksteihin taltioituu yksipuolisesti niin tekstin tuottamiseen osallistuneiden, siihen mukaan liitettyjen instituutioiden kuin kielten ja sosiaalisen järjestelmän puolueelliset tarinat. (Hardy, 2001, s. 27–28.) Tutkimuksen näkökulmasta myös tämä näkökulma on hyvin mielenkiintoinen. Kriittisessä diskurssitutkimuksessa tulisi kiinnittää huomiota myös niihin keinoihin, joilla sosiaalinen todellisuus on tuotettu ja ylläpidetty – sekä syihin, miksi se on tuotettu (Phillips & Hardy, 2002).

2.2 Tieteellinen liikkeenjohto (eng. Scientific Management)

Johtamis- ja organisaatioteorian tieteellinen liikkeenjohto voidaan luokitella klassisiin teorioihin. Niiden oletuksena on, että työsuoritukset ovat seurausta organisaation rakenteesta ja sen kontrollikäytännöistä, jotka ovat virallisella organisaatorakenteella määritettävissä (Reed, 2006; Massie, 1965.) Klassiset teoriat painottivatkin organisaation toimivuuden kannalta rakenteen ja suunnittelun tarpeellisuutta. Tieteellinen liikkeenjohto tarjoaa menetelmät erityisesti organisaation toiminnan ja tuotannon tehostamiseksi. (Kreps, 1990. s. 75; Seeck, 2012, s. 32.) Nykyaikaisen käsityksen mukaan tieteellinen liikkeenjohto edustaa klassista managerialismia (Salminen, 2011a, s. 24).

Taylor (1911a, s. 571) esitti tieteelliselle liikkeenjohdolle kolme tavoitetta: Se pyrki ensinnäkin osoittamaan suuren menetyksen, josta koko maa kärsii epätehokkuuden takia sen jokapäiväisissä toiminnoissa. Se pyrki vakuuttamaan, että ratkaisu epätehokkuuteen on systemaattisessa johtamisessa. Kolmanneksi sen päämääränä oli

todistaa, että paras johtaminen perustuu tieteeseen tukeutuen selkeisiin ja määriteltyihin lakeihin, sääntöihin ja periaatteisiin. Nämä tieteellisen liikkeenjohdon perustavanlaatuiset periaatteet ovat sovellettavissa kaikkeen ihmisen toimintaan, yksinkertaisimmista yksittäisistä toimista suuryritysten työhön (mukaillen Taylor, 1911a, s. 571).

Tieteellistä liikkeenjohtoa voidaankin pitää ensimmäisenä järjestelmällisenä ja johdonmukaisena teoriana, jolla pyrittiin ymmärtämään organisaatiota. Teoriassa korostetaan sekä työolosuhteiden että työntekijöiden fyysisten kykyjen tutkimusta, jolla pyritään työn tieteelliseen järjestämiseen tehokkuuden lisäämiseksi. Se pyrki tarjoamaan ratkaisun juuri tuotannon tehostamisen ongelmiin. Teoria kiinnittää huomiota myös työntekijöiden motivointiin ja siinä esiintyviin ongelmiin. Sen keskiössä on korostaa työntekijöiden palkkioiden merkitystä. (Harisalo, 2008, s.37; Wren, 2005). Em. heijastuu myös Taylorin ja tieteellisen liikkeenjohdon käsitykseen johtamisesta: ”Johtamisen taito on sitä, kun tietää tarkalleen, mitä haluaa miestensä tekevän ja huolehtii siitä, että he tekevät sen parhaalla ja halvimmalla mahdollisella tavalla” (mukaillen Taylor, 1967a, s. 21).

2.2.1 Tieteellisen liikkeenjohdon ajallinen ymmärtäminen

Monet tieteellisen liikkeenjohdon keskeiset periaatteet ovat edelleen soveltamisen ja jatkuvan kehittelyn kohteina, vaikka teoriaa pidetään usein – osittain virheellisestikin – ajallisesti jälkeenjääneenä (Harisalo, 2008, s. 37). Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita tulisikin väärinymmärtämisen välttämiseksi tarkastella niiden oikeissa asiayhteyksissä (Urwick, 1956, s. 72) – ja erityisesti sen ajallinen konteksti ymmärtäen.

Tieteellinen liikkeenjohto sai alkunsa 1900-luvun taitteen Yhdysvalloissa, jossa sen kulta-aika ulottui aina vuoteen 1923. Sen syntymiseen vaikutti keskeisesti teollisuudessa tapahtunut muutos: Teollisuusyritysten tuotannossa tapahtunut nopeahko erikoistuminen tiettyihin tuotteisiin 1800-luvun lopussa johti sarjatuotannon käyttöönottoon ja edelleen tehtaiden sisäisen työnjaon lisääntymiseen. 1900-luvun alussa Yhdysvalloissa monet tehdastyöläiset olivat lisäksi joko kouluttamattomia tai siirtolaisia, jotka eivät välttämättä osanneet kieltä. Toisaalta myös työvoiman merkittävä vaihtuvuus ja ajoittainen työvoimapula aiheuttivat ongelmia yhteiskunnassa. Tässä vallinneessa asetelmassa tieteellinen liikkeenjohto pyrki ratkaisemaan tuotannon ongelmat, jotka kulminoituivat työskentelyn tehottomuuteen, pulaan ammattitaitoisesta työväestä, tehtaiden järjestykseen puuttumiseen, niiden tuotannon erikoistumiseen sekä työntekijöiden keskuudessa vallinneisiin levottomuuksiin. Se kehittyi monilla eri yhteiskunnan aloilla vallinneen tehokkuusliikkeen vuorovaikutuksessa, mikä oikeutti tieteellisen liikkeenjohdon ajattelutavan johtamisesta. (Barley & Kunda, 1992; Guillén, 1994, s. 36–43; Seeck, 2012, s. 69, 296.)

Tieteellisen liikkeenjohdon edustajat pyrkivät täten tuotannon rationalisoimiseen ja teollisuustyöntekijöiden tehokkaaseen johtamiseen pilkkomalla työtehtävät tarkoituksenmukaisesti hallittaviin kokonaisuuksiin (Seeck, 2012, s. 296). Heidät voidaan käsittää organisaatioteorioiden pioneereina, jotka loivat ennennäkemättömän ja laaja-alaisen organisointimallin. He painottivat johtajuuden tärkeyttä niin työntekijöiden motivoinnissa, tehokkuuden lisäämisessä kuin tarkoituksenmukaisten työolosuhteiden kehittämisessä. Henry Towne kirjoittaakin Taylorin (1967a) kirjan *Shop Management* esipuheessa:

Paras johtaja on henkilö, joka organisoi alaisensa siten, että jokainen yksilö pystyy työskentelemään tehokkaimmalla mahdollisella tavalla saaden myös asianmukaisen korvauksen. Tohtori Taylor on osoittanut pitävästi, että tämän saavuttamiseksi on erityisen keskeistä erottaa työn suunnittelu sen toteutuksesta. (mukaillen Towne, teoksessa Taylor, 1967a, s. 9.)

Tieteellinen liikkeenjohto tunnetaankin em. määrätietoista tavoitteista ja sen menetelmistä organisaation tehokkuuden edistämiseksi. Tieteellisessä liikkeenjohdossa voidaan ajatella korostettavan organisaatiokokonaisuutta yksittäisten tekijöiden sijaan. Sitä luon-

nehtivia elementtejä, kuten töiden osittamista, palkitsemista, motivointia ja liikesarjojen analyyssejä tulisikin ajatella koko organisaation kannalta. (Harisalo, 2008, s. 51.)

Tieteellinen liikkeenjohto olikin osaltaan vastaus teollisuusyritysten monimutkaistumiseen ja vallinneisiin konflikteihin työmarkkinoilla, vaikka työntekijät suurimmaksi osaksi kritisoivat sitä. Taylorismin yhdeksi päämääräksi voidaan osoittaa työpaikkojen konfliktien ratkaiseminen luomalla selkeät säännöt ja työnantajien ja -tekijöiden välinen auktoriteettirakenne. Epäinhimilliseksi koettu työn osittaminen vahvistikin ammattiyhdistysliikkeiden suosiota. (Guillén, 1994, s. 24–25, 31–32, 41, s. 268; Seeck, 2012, s. 286). Guillén (1994, s. 1–28.) esittääkin, että juuri ammattiyhdistysliikkeiden yhteiskunnallinen asema on ollut merkittävä institutionaalinen tekijä johtamisoppien omaksumisessa.

Tieteellinen liikkeenjohto ei ole suinkaan kadonnut, vaan sen voidaan nähdä muotoutuneen ja sopeutuneen uusiin olosuhteisiin. Sen teoreettisen ajattelun perusta – organisaatio, johtaminen, tehokkuus, sitouttaminen ja motivointi – on edelleen keskeisessä asemassa nykyajan organisaatioissa. (Harisalo, 2008, s. 51–52.) Joka tapauksessa tieteellinen liikkeenjohto on kuitenkin yksi kritisoiduimmista organisaatioteorioista – Harisalon (2008) mukaan myös yksi väärin ymmärretyimmistä.

Esitettyyn kritiikkiin voidaan osoittaa neljä syytä. Kritiikkiin voidaan katsoa juontuneen ensinnäkin aikakaudesta, jolloin tieteellinen liikkeenjohto muodostui. Se syntyi teollistaloudellisessa murroksessa, jossa organisaatiot olivat aikakautensa edelläkävijöitä ja äärimmäisiä muutosvoimia. Teollinen vallankumous voidaankin käsittää ensisijaisesti organisatoriseksi dramaattiseksi muutokseksi yhteiskunnassa. Se muutti maailman organisoiduksi vetäen ihmiset organisaatioihin. Organisaatiot yleistyivät maailmanlaajuisesti eikä paluuta entiseen maailmaan ollut. Ihmiset suhteutuvat usein luonnostaan epäilevästi merkittäviin muutoksiin ja niiden ilmenemisen muotoihin. (Harisalo, 2008, s.52–53.) Taylorin mukaan ero entiseen maailmaan oli nähtävissä verrattaessa vanhaa ja uutta johtamisen mallia. Kun vanhassa mallissa, eli yksittäisen työmiehen ”oma-aloitteellisuuteen ja luovuuteen perustuvassa johtamisessa, ongelmat olivat yksistään työntekijöiden vas-

tuulla, tieteellisen liikkeenjohdon alla puolet ongelmista ovat johtajien vastuulla” (mu-
kaillen Taylor & Thompson, 1912, s. 77).

Toiseksi syyksi kritiikille on esitetty organisaatioihin omaksutut perinteiset ajattelutavat, käyttäytymismallit ja arvot työntekijöiden keskuudesta. Organisaatioista muodostui val-
linneen yhteiskunnan vaikutuksesta joltain osin hierarkkisia ja patriarkaalisia. (Harisalo,
2008, s.52; 58.) Kolmas esitetty syy tieteellisen liikkeenjohdon kritiikkiin liittyykin osal-
taan edellä mainittuun: ihmisten uskomus omasta paikastaan osana organisaatiota.
Tämä käsitys tiivistyy erityisesti Chaplinin elokuvassa *Nyky aika*, jossa työntekijät näh-
dään alistettuina tuotantoprosessien ehdoille. Työväenluokka nähdäänkin aseettomina
suurten organisaatioiden ja teknisen kehityksen edellä. Tämä oli myös yleisesti vallitseva
käsitys tieteellisestä liikkeenjohdosta, mikä houkutteli enemmän teorian vastustajia
kuin sen kannattajia. (Harisalo, 2008, s.52; Stewart, 2010, s. 57.)

Viimeiseksi syyksi tieteellisen liikkeenjohdon kritiikille voidaan nähdä myöhemmät orga-
nisaatioteoriat, joiden lähtökohtana oli korvata tieteellisen liikkeenjohdon ajatukset uu-
silla ideoilla. Jotta uudet teoreettiset pyrkimykset ymmärtää ja ajatella organisaatioita
olisivat tulleet hyväksytyiksi, niiden oli oltava jollain tapaa parempia kuin tieteellisen lii-
keenjohdon teorian. (Harisalo, 2008, s.52–53.) Vaikka kyseessä on tieteen kehittymisen
kannalta normaali prosessi, ajattelutapa muiden organisaatioteorioiden paremmuu-
desta on jäänyt elämään tieteellisen liikkeenjohdon tulkintoihin ja käsityksiin.

Tieteellisen liikkeenjohdon vahvaa jalan sijaa yhdysvaltalaisessa yhteiskunnassa voidaan
selittää näin ollen vallinneella aikakaudella: tehokkuusaatteella, elinkeinoelämän edis-
tysmielisyydellä, massatuotannon järjestämisellä ja kuluttamisen ideologialla. Huomion
arvoista osaltaan on, että tieteellisen liikkeenjohdon omaksumisen edistäminen tapahtui
suurimmaksi osaksi yksityisen sektorin toimesta, eikä valtiolla ollut aktiivista osuutta sen
järjestämisessä. (Guillén, 1994, s. 26, 268; Seeck, 2012, s. 69, 287.)

2.2.2 Tieteellisen liikkeenjohdon kehittyminen

Tieteellisen liikkeenjohdon pyrkimyksenä oli ymmärtää työn olemusta sekä työntekijöitä että niiden organisoimista teollisen vallankumouksen murroksessa. Ennen näkemätön toimintaympäristö vaati toiminnan uudelleen järjestämistä organisaatioissa tavalla, josta niiden johdossa olleilla henkilöillä ei edes voinut olla aikaisempaa kokemusta. Tieteellinen liikkeenjohto pyrki tarjoamaan vastauksia toiminnan tehokkaaksi organisoimiseksi vapauttaen sekä vallitsevan kokemuksen että ajattelun luomista rajoitteista. Sen tavoitteena oli vastata kehittyvien organisaatioiden ja yhteiskunnan tarpeisiin vallitsevissa olosuhteissa – niin Yhdysvalloissa kuin muuallakin maailmalla. Tieteellisen liikkeenjohdon opit levisivätkin laaja-alaisesti sekä Eurooppaan että Japaniin. (Harisalo, 2008, s. 53; ks. Guillén, 1994, s. 268; Seeck, 2012, s. 69).

Frederick Winslow Tayloria (1856–1915) voidaan pitää tieteellinen liikkeenjohdin perustajana ja keskeisimpänä henkilönä. Hän oli varakkaasta perheestä, mutta Taylor halusi aloittaa työt koneistamotyöntekijänä. Hän kouluttautui muodollisesti insinööriksi ja nousi pian johtavaan asemaan ja johtavaksi insinööriksi Midvale Steel -tehtaassa. Työura koneistomassa ja tehdastyössä heijastuukin selvästi hänen teoksissaan ja johtamisjärjestelmän muodostumisessa. Tehdastyössä Taylor pystyi havainnoimaan työelämän todellisuutta työntekijän kannalta tunnistuen alisuoriutumiseen johtavia tekijät, kuten huonon johtajuuden, huonot työolosuhteet sekä työnantajien ja -tekijöiden välillä vallinneen ristiriitaisuuden. (Seeck, 2012, s. 56; Wren & Greenwood, 1998, s. 134–136.)

Vuonna 1985 Taylor julkaisu arvostetun American Society of Mechanical Engineers -yhdistyksen (jatkossa ASME) kokouksessa esitelmän *A Piece Rate System*, jossa hän kiteytti ajatuksensa työn ja organisaatioiden yhdistämisestä. Taylor jalosti koneistamossa syntyneet ajatukset myöhemmin kahteen teokseensa – vuonna 1903 ilmestyneeseen kirjaan *Shop Management* ja vuonna 1911 ilmestyneeseen *Principles of Scientific Management*. Näissä tieteellisen liikkeenjohdon perustavanlaatuisia teoksissa Taylor esitti ajatuksensa työn rationalisoimisesta tehokkuuden ja tuottavuuden edistämiseksi. (Grey, 2017, s. 33; Harisalo, 2008, s. 53–54; Seeck, 2012, s. 55.)

Taylorin (1967b) mukaan vallinnut ongelma työn järjestelyssä oli se, ettei esimiehellä ollut ymmärrystä kuhunkin työtehtävään kuluva ajasta. Näin ollen esimiehet eivät pystyneet arvioimaan myöskään työntekijöidensä tuottavuutta, ja työntekijät saattoivat hidastaa työntekoa tarkoituksella, sillä lisääntynyt työn määrä ei olisi lisännyt työntekijöiden ansioita. Työn järjestämiseksi oli näin ollen määritettävä työsuoitusten edellyttämä kesto, joka mahdollisti työn suunnittelun ja järjestämisen mahdollisimman tuottavasti kaikkia osapuolia hyödyttäen. (Taylor, 1967b, s. 19–29; Seeck, 2012, s. 56–57.)

Taylor huomioikin em. epäkohdan kehittäessään tieteellistä liikkeenjohtoa. Hän analysoi terästehtaan ratapihalla harkkoraudan lastaamista jakamalla prosessin osiin ja määrittämällä aika–liike-tutkimuksilla kullekin osa-alueelle laskennalliset vakioarvot. Työntekijöille, jotka suorittavat työtehtävänsä määräaika hitaammin, maksettiin alhaisempaa urakkapalkkaa kuin Taylorin kuvaamille ensiluokkaisille työntekijöille, jotka pääsivät määritettyihin aikavaatimuksiin saaden korkeampaa palkkaa. (Chandler, 1977, s. 275–276.) Taylorin tavoitteena olikin tehokkuuden parantaminen vakioimalla ja nopeuttamalla tehtaiden työprosesseja massatuotannon järjestämiseksi. (Muller, 2008, s. 32.)

Taylorin meriitiksi täytyy tunnustaa, ettei hän antanut vallinneiden käsitysten rajoittaa ajatteluaan. Tieteellinen liikkeenjohto vaatikin aivan uudenlaisen ajatusmaailman omaksumista. kuten Taylor kollegoineen kuvaili, se voidaan käsittää henkisenä vallankumouksena, joka vaati sekä työntekijöiltä että johtajilta uudenlaista ajattelutapaa:

Tieteelliseen liikkeenjohtoon sisältyy missä tahansa työskentelevien työntekijöiden täydellinen henkinen vallankumous heidän velvollisuuksistaan niin työtään, kollegoitaan kuin työnantajiaan kohtaan. Vastaavasti siihen liittyy johtamistehtävissä työskentelevien esimiesten ja tehtaan omistajien täydellinen henkinen vallankumous heidän velvollisuuksistaan organisaatiolle, työntekijöille ja kaikkia päivittäisiä ongelmia kohtaan. Ilman tätä molemminpuolista henkistä vallankumousta tieteellistä liikkeenjohtoa ei ole. (mukaillen Taylor, 1967c, s. 27.)

Taylor uskoi, että yritysjohton haluttomuus muuttaa ja uudelleenarvioida omaa toimintaansa oli merkittävin este henkiselle vallankumoukselle ja tieteellisen liikkeenjohton omaksumiselle, vaikka se hyödyttäisi sen kaikkia osapuolia. Kun sekä työntekijöiden pal-

kitseminen että johtaminen olisivat asiallista ja reilua, Taylorin mukaan ihmiset olisivat halukkaita työn tekemiseen. (Pugh & Hickson, 1989, s.90–92.) Taylorin (1967a) mukaan työnantajan ja -työntekijän edut olivat siten yhteen sovitettavissa: ”Se mitä työntekijät haluavat työnantajiltaan yli kaiken on korkea palkka, ja se mitä työnantajat haluavat työntekijöiltään kaikista eniten on alhaiset tuotantokustannukset” (mukaillen Taylor, 1967a, s. 22). Taylor (1967a) kokikin ne parhaaksi perustaksi johtamiselle:

Nämä kaksi seikkaa eivät palvele ainoastaan työnantajan etuja, vaan niillä on taipumus nostaa jokainen työntekijä korkeimmalle tasolle, joka hänen on mahdollista saavuttaa. Se saa hänet käyttämään parhaita kykyjään, kunnianhimoiseksi, ahkeraksi ja pysymään sillä tasolla. Se antaa hänelle riittävän palkan elää paremmin kuin aiemmin. (mukaillen Taylor, 1967a, s. 29.)

Aikaisemmista johtamismalleista poiketen tieteellinen liikkeenjohto vaati tieteen ja tutkimuksen asettamista töiden järjestämisen ja organisatoristen ongelmien perustaksi. Se vaati myös tiiviimpää yhteistyötä työn ja vastuun tasaisemmaksi jakautumiseksi. (Harisalo, 2008.) Taylorin (1967b) esimerkin mukaan juuri kyseiseen työhön parhaiten soveltuva työmies ei välttämättä ilman ystävällistä apua ja ohjeistusta kollegoiltaan tai esimiehiltään ymmärrä työn takana vaikuttavaa tiedettä: ”Jotta työ voitaisiin tehdä tieteellisten lakien mukaisesti, on välttämätöntä, että vastuu jaetaan johdon ja työntekijöiden välillä huomattavasti tasaisemmin verrattuna tavanomaisiin johtamismalleihin” (mukaillen Taylor, 1967b, s. 25–26).

Taylorismin ajatusten leviäminen aiheutti kuitenkin rauhattomuutta ja kuohuntaa yhdysvaltalaisissa yrityksissä. Se oli tuonut mukanaan suuren muutoksen, johon työntekijöiden oli hankala nopeasti sopeutua. Työväen keskuudesta kummunneen laajan kritiikin takia Taylor joutui vuonna 1912 antamaan selvityksen tieteellisestä liikkeenjohdosta erityiskomitealle, jonka kongressin edustajahuone oli perustanut asian tutkimiseksi (ks. Montgomery, 1987; U.S. Congress, 1912). Taylor onnistui perustelemaan näkemyksensä komitealle ja tieteellinen liikkeenjohto jatkoi yleistymistä työn organisoinnin mallina (Harisalo, 2008, s. 54).

2.2.3 Tieteellisen liikkeenjohdon keskeiset periaatteet

Tieteellisen liikkeenjohdon keskeisenä päämääränä oli työnantajan maksimaalisen vaurauden varmistaminen yhdistettynä jokaisen työntekijän maksimaaliseen vaurauteen (Taylor, 1967b, s. 9). Tieteellisen liikkeenjohdon perustana oli siten vahva vakuutus siitä, että työnantajan ja työntekijän todelliset intressit ovat yksi ja sama: ”Työnantajan vaurautta ei voi esiintyä pitkän ajan kuluessa ilman, että siihen liittyy työntekijöiden vaurautta (mukaillen Taylor, 1967b, s.10). Maksimaalinen vauraus voi olla olemassa vain maksimaalisen tuottavuuden seurauksena” (mukaillen Taylor, 1967b, s. 12). Yhtenä tieteellisen liikkeenjohdon kunnianhimoisena pyrkimyksenä oli nostaa yhteiskunnan yleistä elintasoja. Taylor uskoi, että jos yritykset toimisivat hänen suositustensa mukaisesti, tehokkuus kasvaisi ja yritykset pystyisivät maksamaan korkeampia palkkoja työntekijöille. (Harisalo, 2008, s. 59; Taylor, 1967b.)

Sen saavuttaminen kuitenkin edellytti, että pitkään vallinneet ja kokemukseen perustuvat – usein hyvin epätarkat – säännöt korvattiin työpaikoilla tieteeseen perustuvalla tiedolla. Taylor pyrkikin määrittämään ne periaatteet, menetelmät ja säännöt, joista organisaatioiden tieteellinen toimintatapa muodostuisi (Seeck, 2012, s. 57; Taylor, 1967b, s. 7, 16). Tämän pyrkimyksen tuloksena Taylor (1911a, s. 577; 1911b, s. 789; 1967b, s. 36–37, 100–101; 1967c, s. 48, 93–94, 195–196; Taylor & Thompson, 1912, s. 76, 81.) esitti tieteellisen liikkeenjohdon keskeiset periaatteet osoittaen johtamiselle neljä toimintoa:

1. tieteen kehittäminen;
2. työntekijöiden tieteellinen valinta ja koulutus;
3. tieteen sekä tieteellisesti valittujen työntekijöiden yhteen saattaminen;
4. johtajien ja työntekijöiden välinen tiivis yhteistyö.

Edellä mainitut neljä ”suurta johtamisen periaatetta” muodostavat tieteellisen liikkeenjohdon filosofian (Taylor & Thompson, 1912, s. 81). Toisin sanoen työntekijöiden omat käsitykset korvataan tieteellisen liikkeenjohdon alla tieteellä. Sen sijaan, että työntekijät päättäisivät itse asioista, heidät valitaan ja koulutetaan tieteelliseen tietoon perustuen.

Sekä esimiehet että työntekijät työskentelevät tieteellisiin lakeihin ja tutkimustietoon perustuen läheisessä yhteistyössä. (Taylor, 1967b, s. 114–115.) Tieteellisen liikkeenjohdon keskeisissä periaatteissa yhdistyvät tehtävän työn ja työntekijöiden fyysisten ominaisuuksien tutkiminen, jonka pyrkimyksenä on selvittää paras mahdollinen tapa työn järjestämiseksi, valita oikeat työntekijät oikeaan tehtävään sekä edesauttaa työnjohdon ja -tekijöiden tiivistä yhteistyötä. (Harisalo, 2008, s. 57–58; George Jr, 1972, s. 97–98; Mabon, 1974, s. 31, Taylor, 1967b, 36–38.)

Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet kulminoituvat paljolti työn tekemisen erottamiseen sen suunnittelusta ja siihen liittyvästä päätöksenteosta. Tällöin johtajien vastuulle jää työn suunnittelu sekä valvonta ja työntekijöille itse työn toteutus (Seeck, s. 2012, s. 57–58; Taylor, 1967b, s. 85.) Kuten Taylor (1967b) osoittaa, työntekijöillä ei ole auktoriteettia saada työtovereitaan työskentelemään yhteistyössä ja nopeammin. Sen sijaan

nopeampi työ on mahdollista ainoastaan pakottamalla menetelmien standardisoimiseen, parhaiden välineiden ja työskentelyolosuhteiden omaksumiseen sekä yhteistyöhön. On yksinomaan johtamisen vastuulla vastata standardisointiin ja yhteistyöhön pakottamisesta. (mukaillen, Taylor, 1967b, s. 83.)

Vastaavasti tieteellisen liikkeenjohdon hyödyntämät johtamismekanismit ilmenevät monenlaisina elementteinä ja yksityiskohtina. Mekanismin osina voidaan mainita mm. työn tutkiminen, suunnittelu, valvonta, vakioiminen, koordinointi, toimialakohtainen johtaminen, tehtäväajattelu sekä nykyaikainen palkkaussysteemi. (George Jr, 1972, s.96–97; Taylor & Thompson, 1912, s. 81.) Näistä keskeiseksi voidaan nähdä erityisesti työn tutkiminen. Sen mukaan päätöksenteon ja työn kehittämisen tulee perustua epävarmojen peukalosääntöjen sijaan tutkimukseen. Organisaatioiden umpimähkäinen ja mielivaltaisen vallankäyttö onkin poistettavissa, jos sen perustana on tieteellinen tutkimus. (Taylor, 1967b, s. 24–25, 36) Oikeilla välineillä ja menetelmin toteutetut tutkimukset tarjoavat siten tosiasiallista tietoa työn kehittämisen ja päätöksenteon tueksi. Tieteellinen liikkeenjohto tukeutuu siten tieteellisesti tunnustettuihin metodeihin ja niiden soveltamiseen käytännössä. (Harisalo, 2008, s. 55–56; Scott, 2003, s.39, 53; Taylor & Thompson, 1912, s.81.) Taylorin (1967b) mukaan työn tieteen kehittämiseen tapahtuu siten, että

johtajat keräävät yhteen kaiken perinteisen tiedon, joka on aikaisemmin ollut työntekijöiden hallussa. He luokittelevat, taulukoivat ja pelkistävät kerätyn tiedon säännöiksi, laeiksi ja toimintamalleiksi, jotka auttavat työntekijää suoriutumaan päivätyöstään (mukaillen Taylor, 1967b, s. 36; ks. Taylor, 1967c, s. 195).

Toinen ominainen elementti tieteelliselle liikkeenjohdolle oli systemaattinen suunnittelu, johon ei ollut ennen sitä kiinnitetty yhtä lailla huomiota. Suunnittelutyö omaksuttiin ainoastaan johtajien tehtäväksi: ”Kaikki suunnittelu, jonka vanhassa systeemissä tekivät työmiehet pohjautuen omaan kokemukseensa, tulee uuden systeemin alaisuudessa tehdä välttämättä johtajien toimesta tieteen lakien mukaisesti” (mukaillen Taylor, 1967b, s. 38). Erillisistä suunnitteluhuoneista tai -osastoista työntekijöille välitettiin yksityiskohtaisia kirjallisia ohjeita työtehtävien toteuttamiseksi. (George Jr, 1972; Scott, 2003, s. 41; Taylor & Thompson, 1912, s. 81–83). Suunnitteluosastojen rooli oli hyvin keskeinen, koska pitkälle kehitetty työtehtävien jakaminen vaati kunkin työvaiheen tarkkaa suunnitella ja niiden vaatima ajan määrittämistä. (Seeck, 2012, s. 58; Taylor, 1967b, 22–25).

Vastaavasti kolmas keskeinen johtamismekanismien elementti oli valvonta, jota kohdistettiin niin työprosesseihin, -suorituksiin, standardeihin kuin organisaation toimintaan. Tieteellisessä liikkeenjohdossa organisaation toimintojen seuraaminen, kontrollointi ja suoritusten mittaaminen olivat tärkeä osa kokonaisuutta. (Chandler, 1977, s. 275–276; Taylor & Thompson, 1912, s. 81; Taylor, 1967b, s. 129.) Valvonta liittyy osaltaan myös neljänteen tieteelliselle liikkeenjohdolle ominaiseen elementtiin – tuotantoprosessien vakioimiseen. Standardoinnin omaksumisen voidaan nähdä edesauttaneen myös teollisuutta massatuotannon järjestämisessä. (Cole, 1994, s.69; Harisalo, 2008, s. 55–56.; Taylor, 1967b, s. 129.) Huomionarvoista kuitenkin on, että standardisointi ulotettiin käytettävien työmenetelmien ja -välineiden lisäksi aina työntekijöiden yksittäisiin liikkeisiin kussakin työtyypissä (Taylor & Thompson, 1912, s. 81). Standardisoinnin kautta pyrittiin omaksumaan tuotantoprosessiin yksi paras vaihtoehto sen sijaan, että eri työpaikoilla vallitsi lukuisia eri tapoja tehdä sama asia: ”Kunkin työpaikan kussakin työssä käytettyjen menetelmien ja välineiden joukossa on aina yksi menetelmä ja yksi väline, jotka ovat nopeampia ja parempia kuin mikään muu. (mukaillen Taylor, 1967a, s. 24–25.)

Tieteellisen liikkeenjohdon ominaiseksi johtamismekanismin elementiksi voidaan käsitellä myös koordinointi ja työn järjestely (eng. routing system). Koordinoimalla työsuoritukset saumattomaksi kokonaisuudeksi organisaatio pystyi toimimaan tuhlausta välttäen ja tehokkaasti. (Harisalo, 2008, s. 57; Taylor, 1967b, s. 22–25.) Sen korostuminen voidaan liittää vahvasti kahteen muuhun ominaiseen elementtiin – työntekijöiden ja johtajien pitkälle kehitettyyn tehtävien jakamiseen. Vastaavanlaisesti kuin ajatus työntekijöiden erikseen määritetyistä tehtävistä, myös johtamisen vastuualueet oli eritelty toimialakohtaisille johtajille (ks. Liite 1). Toimialakohtainen johtaminen koettiin ylivertaiseksi suhteessa vanhaan yhden johtajan malliin. Kun perinteiseksi mielletyn johtajan tehtävistä eroteltiin kahdeksan erillistä toimintoja, mahdollistettiin yhdestä toimesta vastaavalle johtajalle sekä tehokkaampi oman tehtävän hoitaminen että useammista alaisista vastaaminen. (Taylor, 1967b, s. 123–124; Taylor & Thompson, 1912, s. 81, 84–86.)

Yhtenä keskeisenä elementtinä tieteelliseen liikkeenjohtoon kuului lisäksi tehtäväkohtainen työskentely (eng. task-work), jossa työtehtävät pilkottiin yksinkertaisiin tehtäviin (Taylor, 1967b, s. 22–25). Ennen kuin työntekijöille voitiin kuitenkaan asettaa tehtäviä ja maksaa heille tietyt palkkiot tietyn tehtävän suorittamisesta, oli edellä kuvattujen elementtien järjestäminen organisaatioon välttämätöntä. Taylorin mukaan perimmäisenä tavoitteena olikin tehtäväkohtaisen työn käyttöönotto siten, että jokaiselle työntekijälle maksettiin palkkio suhteessa suoritetun työn määrään. Taylorin eroavaan kappalehintaan perustuvassa palkkauksessa (eng. piece-rate system) työntekijälle maksettiin palkkio paitsi kappaleiden kokonaismäärästä niin myös suurempaa palkkaa jokaiselta kappaleelta, jos hän teki erityisen suuren päivätyön. Tehtävätyössä (eng. task work) oli sen sijaan määritetty etukäteen aika, joka työntekijällä tuli kestää työn suorittamiseksi ahkerasti ja parhaansa mukaan. Jos hän suoritti tehtävän määräajassa, hän sai bonuksen. (Taylor & Thompson, 1912, s. 86.)

Huomionarvoista tieteellisen liikkeenjohdon menestyksen kannalta oli, että tehtävät ja niistä maksettavat palkkiot oli määritettävä tarkasti, jotta välttyään sekä työntekijöiden pettymyksiltä että toisaalta laiskottelulta ja liian suuren palkan maksamiselta. Riittävän

urakkatyön määrittämiseksi tarvittiin tarkkaa tietoa kunkin työvaiheen suorittamiseen tarvittavasta ajasta, joka tuli määritellä tieteellisin menetelmin (Taylor & Thompson, 1912, s. 87). Ennen kaikkea suorituspalkkaukseen perustuvan järjestelmän tuli osoittaa työntekijälle mahdollisimman selvästi hänen saamansa palkan suhde tehtyyn työhön, jotta palkkausjärjestelmä motivoisi työntekijöitä tehokkaampaan työntekoon (Taylor, 1967b, 121, 128). Taylorin (1967b) mukaan määritetyt työtehtävät ja suuret kannustinpalkkiot, jotka maksetaan työtehtävän onnistuneesta suorittamisesta, muodostavat tieteellisen liikkeenjohdon mekanismin huipentuman. Niiden käyttämiseksi vaadittiin melkein kaikkien muiden mekanismin elementtien läsnäoloa. (Taylor, 1967b, s. 122.)

Tieteellisen liikkeenjohdon filosofian voidaan katsoa tiivistyvän Taylorin (1967b, s. 36) siihen, että organisaatiossa työntekijöiden ja johtajien välillä tuli olla rakentava ja läheinen yhteistyö jaettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska tieteellisen liikkeenjohdon pyrkimyksenä oli nimenomaisesti tosiseikkoihin nojautuva kanssakäyminen, asiantuntelijoiden johtajien uskottiin pystyvän järkisyihin vetoamalla vakuuttamaan alaiset ohjeistusten järjellisydestä. Näin ollen työntekijät hyväksyvät paremman tietämyksen omaavien työnjohtajien päätökset, ja johtajien käskyvaltaa ja johtamisen oikeutusta ei kyseenalaisteta. (Harisalo, 2008, s. 59.) Toisaalta Taylorin (1967b) mukaan tieteellisen liikkeenjohdon tiede oli niin suurta, ettei ”mies, joka sopii kantamaan harkkorautaa, voinut mitenkään ymmärtää sitä, saati edes työskennellä tämän tieteen lakien mukaisesti ilman häntä yläpuolella olevien apua” (mukaillen Taylor, 1967b, s. 48).

2.2.4 Tieteellisen liikkeenjohdon keskeiset henkilöt ja paradigman jatkajat

Vaikka Frederick. W. Tayloria voidaan pitää yksiselitteisesti tieteellisen liikkeenjohdon isänä, hänellä oli tukenaan vankka kannattajien joukko, jotka jatkoivat hänen työtään. Taylorin seuraajat ja oppilaat siirsivät tieteellisen liikkeenjohdon menetelmiä moniin tehtaisiin kehittäen Taylorin menetelmiä edelleen (Seeck, 2012, s. 58). Tutkimuksen kannalta onkin olennaista tarkastella tietysti määrin myös hänen aikalaiskollegoitansa ja Taylorin työn jatkajia, joita useissa lähteissä nimitetään Taylorin opetuslapsiksi (ks. Esim.

Hoopes, 2003; Montgomery 1987, Stewart 2010). Kun tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita esiteltiin suurelle yleisölle American Magazine -sanomalehden julkaisusarjassa Tehokkuuden ilosanoma (eng. The Gospel of efficiency), Taylor (1911a; 1911b; 1911c) esitteli monia tieteellisen liikkeenjohdon keskeisiä henkilöitä. Heillä olikin tieteellisen liikkeenjohdon ilosanoman leviämisen ja vahvistumisen kannalta keskeinen rooli.

Ensimmäisenä Taylor (1911a) nosti esille oman suojattinsa Henry L. Ganttin, jota voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä tieteellisen liikkeenjohdon ajatusten jatkajista. He tapasivat Ganttin työskennellessä Midvalen terästehtaalla vuonna 1887, josta lähtien he tekivät tiivistä yhteistyötä. Gantt toimi vuodesta 1901 alkaen insinöörinkonsulttina, ja Taylor esitteleekin Ganttin yhdeksi johtavista toimeenpanijoista tieteellisen liikkeenjohdon käytäntöön siirtämisessä. Gantt jakoikin pitkälti Taylorin ajatukset. Hän tuli tunnetuksi erityisesti kehittämästään palkkausjärjestelmästä ja Gantt-kaavioista, joka kuvasi työprosessin etenemistä ajassa. (Taylor, 1911a, s. 571; Seeck, 2012, s. 61; Wren, 2005, s. 157.)

Toisena Taylor (1911a) esitteli Harvardin kauppakorkeakoulun dekaanin, professori E. F. Gayn. Hänen kerrotaan tunnistaneen jo varhain Taylorin työn suuri merkitys, ja hän olikin omistanut yliopistossa koko kurssin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden esittelyyn. (Taylor, 1911a, s. 573.) Gay oli osaltaan keskeisessä roolissa, kun tieteellisen liikkeenjohto omaksuttiin yliopistoihin ja niiden opetussuunnitelmiin. Juurikin Harvard Business School omaksui vuonna 1908 tieteellisen liikkeenjohdon keskeiseksi osa-alueeksi koulutuksessaan, ja Taylor kävi vuosittain aina vuoteen 1914 asti luennoimassa Harvardissa. (Nelson, 1980; Seeck, 2012, s. 56; Silen, 2006, s. 10; Wren, 2005, s. 137–138.)

Oman arvostuksensa Taylor (1911a) osoittaa myös Carl Barthille, jota Taylor kuvailee tieteellisen liikkeenjohdon yhteisön parhaaksi matemaatikoksi. Erityisesti hänen kehitystyönsä mittatikun hyödyntämiseksi metallinleikkuuteollisuuden parissa oli arvokasta ja laajalti omaksuttua. (Taylor, 1911a, s. 574.) Mittatikka – ns. analoginen tietokone – oli keskeinen työkalu järjestettäessä toimintoja tieteellisen liikkeenjohdon alaisuudessa. Huomionarvoista osaltaan on, että Barth ei itse kehitellyt johtamisen menetelmiä, vaan

sovelsi Taylorin oppeja uskollisesti luennoiden niistä sekä Harvardin että Chicagon yliopistoissa (Seeck, 2012, s. 59; Wren, 2005, s. 153–154.)

Harrington Emerson sai valtavasti huomiota vakuuttaessaan vuonna 1910, että tehokkaalla johtamisella Yhdysvaltojen rautatiet voivat säästää jopa miljoona dollaria päivässä. Emerson olikin tunnettu tehokkuuden puolestapuhuja aikakaudellaan, ja hän ajoi erityisesti tehokkaan insinööritaidon (eng. Efficiency Engineering) etua. Taylorin (1911a) mukaan hänen teoksensa olivat niiden joukossa, jotka pystyivät kiteyttämään erityisen hyvin tieteellisen liikkeenjohdon filosofian. (Harisalo, 2008, s.61; Taylor, 1911a, s. 575.)

Taylorin läheisiin tukijoihin kuuluivat myös Morris L. Cooke, Sanford E. Thompson sekä Frank ja Lilian Gilbreth. Heistä Cookea kuvattiin johtavaksi insinööriksi tieteellisen johtamisen periaatteiden soveltamisessa. Hänen ansiokseen katsottiin lukeutuvan mielenkiintoa herättänyt tutkimus yliopistojen työn tehokkuudesta Carnagie-säätiön johdolla. (Taylor, 1911a, s. 576.) Vastaavasti Thompson oli avustanut Tayloria hänen tutkimuksissaan betonirakentamisesta (ks. Taylor & Thompson, 1912).

Vastaavanlaisesti Frank ja Lilian Gilbreth tarkastelivat työsuoritusten optimaalisuutta ja uudistivat sitä tutkivia tekniikkoja soveltaen Taylorin periaatteita rakennustyömailla. Heistä Frank Gilbreth suoritti liike-tutkimuksia (eng. motion study) tielten muuraamisen parissa selvittääkseen muuraamisen ihanteellisen työsuorituksen. Tarkoituksenaan lisätä tehokkuutta karsimalla ylimääräisiä ja tarkoituksettomia liikeratoja, hän mm. filmasi kameralla työn teon suorittamista analysoiden siihen vaadittavia liikkeitä. (Harisalo, 2008, s. 60; Montgomery, 1987; Taylor, 1967b, s. 77–84; Seeck, 2012, s. 58, 62–63; Wren, 2005, s. 162.) Tavattuana Taylorin vuonna 1907 hän laajensi aika-liike-tutkimuksen pariin (Gilbreth, 1912, s. 12; Seeck, 2012, s. 62; Wren & Greenwood, 2005, s. 142–143). Teoksessaan *Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet* Taylor (1967b, s. 77–85) esittelikin laaja-alaisesti Gilbrethin aika-liike-tutkimuksia esimerkkeinä tieteellisen liikkeenjohdon järjestämisestä. Myöhemmin teoksessaan *Primer of Scientific Management*, Gilbreth (1914) puhui vastaavasti tieteellisen liikkeenjohdon puolesta. Osaltaan huomionarvoista on, että

Taylorin ja hänen oppilaidensa välit Gilbrethiin huononivat hänen ryhtyessään kilpailevaksi johtamisen konsultiksi vuonna 1912 perustettuaan oman konsulttiyrityksensä vaimonsa kanssa. (Gilbreth, 1912; Wren & Greenwood, 1988, s. 144).

Joka tapauksessa Gilbrethit, kuten monet edellä mainituista henkilöistä, kuuluivat suuren Taylorin yhteisöön, *The Society to Promote the Science of Management*, joka perustettiin vuonna 1911 edistämään tieteellisen liikkeenjohdon sanomaa. (Seeck, 2012, s. 56; Silen, 2006, s. 10). Yhteisön työn kautta tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet levisivät metalliteollisuudesta laaja-alaisesti yhteiskunnan monille muillekin osa-alueille.

Suuren yleisön vakuuttamiseksi ja tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden tueksi Taylorilla oli osoittaa myös konkreettisia esimerkkejä. Taylor esittelikin lukuisia tehtaiden johtajia, jotka olivat järjestäneet toimintansa Taylorin systeemin mukaisesti. Taylorin (1911c) mukaan erityisesti Taber Manufacturing -yhtiö, jonka johtaja toimi H. K. Hathaway, oli yksi täydellisimmistä esimerkeistä tieteellisen liikkeenjohdon menestyksekkästä implementoinnista. Vastaavanlaisesti kongressin alaisessa tutkinnassa Taylorin puolesta puhunut Henry P. Kendall Plimpton Press -yhtiöstä oli osoittanut tieteellisen liikkeenjohdon soveltuvuuden yhtä lailla kirjapainoteollisuuteen. (Taylor, 1911c, s. 105–108.)

Taylorin erityisen maininnan saivat myös ASME:n puheenjohtajana toiminut Henry R. Towne ansiokkaasta tieteellisen liikkeenjohdon implementoinnista Yale & Thorne Manufacturing- yhtiöön sekä James M. Dodge Link Belt -yhtiöstä, joka oli vuosien ajan toimineet menestyksekkästi tieteellisen liikkeenjohdon alla. (Taylor, 1911b, s.786–787.) Usein Taylorin yhteydessä mainitaan myös Henry Ford, jonka meriitiksi voidaan laskea tehdastyön tuotantotehokkuuden lisääminen ja liukuhihnatyön perustavanlaatuisen kehittämisen. Vaikkei Fordin kehittämä tuotantomalli suoranaisesti pohjautunut Taylorin periaatteisiin, hänen insinöörit tunsivat Taylorin ajattelun, jota kautta tieteellinen liikkeenjohto vaikutti Fordin tekemään edistysaskeleeseen. Vaikka Ford on kieltänyt yhteytensä Taylorin ajatuksiin, Fordilla on ollut selkeä yhteys massakulutukseen pohjautuvan

tuotantomallin kehityksessä ja nykyaikaisen johtamisen käsitysten muodostumisessa. (Ritzer, 1996a, s. 167–169; Seeck, 2012, s. 59, 65–66; Wren 2005, s. 263).

Edellä mainittujen Taylorin yhteisöön lukeutuvien jäsenten ja tehtaiden johtajien muodostamaa kontribuutiota tieteellisen liikkeenjohdon ilosanoman omaksumiseksi ei voida sivuuttaa. Huomionarvoista on myös, että tieteellinen liikkeenjohto synnytti myös useita tehokkuuseksperttejä, jotka konsultoivat yrityksiä tieteellisen liikkeenjohdon menetelmien soveltamisesta. Tämän myötävaikutuksesta Yhdysvalloissa sai alkunsa myös johtamisen konsultointiin keskittyneitä yrityksiä, kuten vuonna 1926 McKinsey, joka perustettiin juurikin konsultoimaan Taylorin oppien käyttöönotossa. (Seeck, 2012, s. 56; Silen, 2006, s. 13.) Mutta kuitenkin, ehkä keskeisin henkilö tieteellisen liikkeenjohdon parissa on sen päähenkilö, työmies Schmidt, joka esittää pääroolia Taylorin lukuisissa kertomuksista tieteellisestä liikkeenjohdosta. Häntä käsitellään tutkimuksessa myöhemmin.

2.2.5 Tieteellisen liikkeenjohdon merkityksen arviointi ja kritiikki

Tieteellistä liikkeenjohtoa voidaan pitää yhtenä kritisoiduimmista organisaatioteorioista. Siitä onkin muodostunut vakiintunut ja jokseenkin yksinkertaistettu käsitys, jonka mukaan organisaatiot ovat tehokkuuden maksimoimiseen tähtääviä mekaanisia koneistoja, joissa yksilöt toimivat pohjimmiltaan taloudellisista intresseistä. (Harisalo, 2008, s.63.) Yksi kritiikin syistä juontaa sen yleisestä epäsuosiosta. Vaikka tieteellinen liikkeenjohto aiheutti jo ilmestyessään välitöntä vastustusta työntekijöiden keskuudessa, sen suosion voidaan katsoa päättyneen kuitenkin vasta 1930–1940-luvulla. Vaikka kritiikki on vaimentunut tieteellistä liikkeenjohtoa kohtaan, harva julistautuu sen kannattajaksi nykyään. Muut organisaatioteoriat ovatkin syrjäyttäneet sen ajatukset ja menetelmät, jotka olivat alun alkaenkin jokseenkin puutteellisia ja teoreettispainotteisia. (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2005, s. 49; Harisalo 2008, s. 61, 63; Leavitt 1965, s. 1148.)

Toisaalta tieteellisen liikkeenjohdon muodostuessa 1900-luvun alussa aikalaisilla ei ollut tietoa suurissa organisaatioissa toimimisesta: Niin koneet, niiden tekninen kehitys kuin

työ, jossa vaadittiin koordinoitua yhteistyötä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, olivat uusia haasteita. Tieteellisellä liikkeenjohdolla onkin tieteellisen tutkimuksen ja sen menetelmien hyödyntämisen käyttöönottamisessa organisaatioissa. Se on toiminut siten tieteellisen vallankumouksen ja organisaationallisen ajattelun käynnistäjänä. Tieteellisen liikkeenjohdon saavutuksina voidaankin pitää monia nykypäivän organisaatioissa itsestäänselvyyksinä pidettyjä asioita. Ennen kaikkea se yhdisti tieteellisen tutkimuksen ja käytännön toteutuksen. Juurikin tutkimus ja sitä kautta saavutettavat paremmat työmenetelmät nähtiin vastauksena organisaatioiden ongelmiin, jotka vastaavasti olivat parhaiten ymmärrettävissä niiden systemaattisella tarkastelulla. (Callahan, 1964; Harisalo, 2008, s. 55, 63–64.)

Työn tieteellistä määrittämistä seurasi kuitenkin pelkistetty käsitys työn luonteesta. Kun Taylor jakoi työsuorituksen niiden optimoimiseksi selkeisiin ja pieniin osiin, työnkuvasta muodostui hyvin yksinkertainen. (Harisalo, 2008, s. 62) Organisaation tuotantotietämyksen ollessa johtajien vastuulla, työntekijöille jäi irrallisten ja ajattelua vaatimattomien tehtävien suorittaminen (Gillispie, 2003, s. 190). Koska työntekijöille oli määritetty yksi ja ainoa paras tapa työn suorittamiseksi, heidän oma-aloitteellisuutensa ja ammattiosaaminen heikentyivät. Työtehtävien ollessa pitkälle erikostuneita ja pirstaloituneita, työntekijät vieraantuivat myös työnsä kokonaisuudesta. (Morgan, 1997, s. 13; Seeck, 2012, s. 99, 103). Pelkistäessään työnkuvan, tieteellinen liikkeenjohto pelkisti myös työnteon ongelmat, mikä johti myös sen ratkaisujen yksinkertaistamiseen. Tieteellisen liikkeenjohdon menetelmät ja tekniikat olivatkin suhteellisen yksinkertaisia eivätkä ne kyenneet selittämään työnteon kompleksisuutta. (Etzioni, 1970, s. 36; Harisalo, 2008, 61–62.)

Toisaalta tieteellinen liikkeenjohto on muodostanut johtamisperiaatteita, jotka ovat edelleen ajankohtaisia nykyaikaisissa organisaatioissa. Sen myötä organisaatioiden kehittäminen ja johtaminen perustuvat tieteeseen ja tutkimukseen. Sen ansiosta johtajilta edellytetään perusteellista tieteellistä koulutusta johtamisen haasteista selviämiseksi. Vastaavasti organisaatiot pyrkivät toimimaan yhteistyössä tutkimusta toteuttavien instituutioiden kanssa. Sen periaatteiden mukaisesti organisaatioiden toimintoja on mahdol-

lista kehittää nousujohteisena prosessina (George Jr, 1972; Harisalo, 2008, s. 55, 64.) Tieteellisen liikkeenjohdon ansioksi voidaan nähdä myös työntekijöiden motivaation tutkiminen sekä keinojen kehittäminen siihen vaikuttamiseen. Vaikka tieteellinen liikkeenjohto liitti tieteellisen tutkimuksen vahvasti organisaation kehittämiseen ja johtamiseen sen pääpaino ollessa työn teknisessä organisoinnissa sekä organisaation tuotannossa, Taylor korosti myös työntekijöihin vaikuttavien motiivien tarkkaa tutkimusta (Gillispie, 2003, s. 28; Taylor, 1967b, s. 199).

Tämä johtaa kuitenkin kritiikkiin tieteellisen liikkeenjohdon yksipuolisesta ihmiskuvasta. Taylor oletti, että työntekijät ovat itse kyvyttömiä järjestämään työnsä, mutta kuitenkin taloudellisesti rationaalisia toimijoita, jotka työskentelevät ahkerammin saadessaan osan tuotosta. Taloudellinen hyödyntävyys nähtiin ratkaisevana vaikuttajana työntekijöiden valintoihin sekä motivaatioon, eikä ihmisluonnon muita ulottuvuuksia huomioidu. (Etzioni, 1970, s. 34–35; Gillispie, 2003, s. 30; Harisalo, 2008, s. 61.) Yhtä lailla kritiikkiä on esitetty tieteellisen liikkeenjohdon logiikkaan, jolla se tarkastelee työntekijöitä. Taylorin mukaan yhtenä merkittävänä ongelmana tehokkaan työn järjestämiseksi oli työntekijöiden itserajoittava lähestymistapa työntekoon. Työntekijät voisivat tehdä enemmän töitä, mutta he rajoittavat tuotantoa omatoimisesti. Yleisesti vallinnut laiskottelu (eng. soldiering) pyrittiinkin estämään määrittelemällä tieteellisesti asianmukaisen päivätöyön määrä. (Gillispie, 2003, s. 162; Harisalo, 2008, s. 62; Taylor 1967b, s. 15–21.)

Työntekijöiden hallinnan saavuttamiseksi Taylor erotti työntekijät toisistaan eri tavoin: Työprosessien suunnittelulla työntekijät erotettiin toisistaan fyysisesti. Maksamalla työntekijöille toisistaan poiketen heidät erotettiin sosiaalisesti. Korostamalla riippuvaisuussuhdetta esimieheen työtovereiden sijaan työntekijät erotettiin toisistaan psykologisesti. (Golembiewski, 1965, s. 105; Harisalo, 2008, s. 62.) Gillispie (2003) esittääkin tieteellinen liikkeenjohto perustuneen valvonnan, palkkauksen ja työntekijöiden yhteisöllisyyden manipulaatioon. Näiden lopputulemana tieteellinen liikkeenjohto – luottaen tiukan valvonnan, taloudellisten kannustimien ja tiettyjen motivaatioon liittyviin perusole-

tusten yhdistelmään – mursi työntekijöiden keskuudessa vallinneen yhteisöllisyyden korvaten sen ehdottomalla kuuliaisuudella esimiehille. (Gillispie, 2003, s. 47–48.)

Kritiikittömän näkökulman mukaisesti olisi virheellistä ajatella, että tieteellisessä liikkeenjohdossa pyrittiin yksiselitteisesti tehokkuuteen. Voidaan sen sijaan käsittää, että tieteellisin menetelmin tuotetulla tiedolla pyrittiin tuottavuuden parantamiseen siirtämällä tutkimustieto käytäntöön. Ollakseen tehokas, organisaatio kuitenkin hyödyntää niukat voimavaransa saaden aikaan parhaan mahdollisen tuloksen. Näin ollen tehokkuus johtaa paitsi organisaation taloudellisiin voittoihin niin myös työntekijöiden suurempiin korvauksiin. Harisalo (2008) kummeksuu, miksei tieteellistä liikkeenjohtoa arvosteta enempää, vaikka juuri organisaatioiden tehokkuus ja taloudellisuus ovat jatkuvan kehittämisen sekä tutkimuksen kohteina. Poikkeuksetta jokaisessa uudessa johtamisteoriassa vedotaan niiden tehokkuutta ja taloudellisuutta edistäviin tuloksiin. (Harisalo, 2008, s. 64–65.) Tehokkuudesta onkin tullut organisaatioiden keskeisiä mittareita.

Kuitenkin juuri tehokkuuskeskeisyys on yksi keskeinen kritiikin kohde tieteellisestä liikkeenjohdosta. Tehokkaan organisaation järjestämiseksi Taylor vaati johtamisen järjestämisestä tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukaisesti. Tehokkuudesta voidaan katsoa tulleen organisaatioiden kehittämisen keskeinen päämäärä, joka on syrjäyttänyt kaikki muut organisatoriset tavoitteet. Yksinomainen tehokkuuden tavoittelu, jossa tehokkuutta pyritään edistämään suoraviivaisesti siitä aiheutuvista seurauksista huolimatta, voi johtaa epäeettisiin organisaatioihin. Jos organisaatiossa korostetaan ainoastaan tehokkuutta, monia muita olennaisia asioita voikin jäädä ottamatta huomioon. (Cunliffe, 2014; Harisalo, 2008, s. 63; Muller, 2018.)

Yksi keskeinen kritiikin aihe kumpuaa lisäksi Taylorin systeemin sisältä. Tieteellisen liikkeenjohdon elementeistä kritiikkiä on kohdistettu erityisesti toimialakohtaiseen johtamiseen (Taylor, 1967b, 123–124; ks. Liite 1). Koska johtamisen kokonaisuus oli jaettu toimialakohtaisille johtajille, komentoketjusta puuttui yhtenäisyys, ja työntekijä saattoi saada toisistaan poikkeaviakin käskyjä useammalta esimieheltä samanaikaisesti. Sen kat-

sottiin aiheuttavan tehottomuutta sekä synnyttävän jännitteitä ja sekaannusta. (Harisalo, 2008, s. 62; Mabon, 1974, s. 31–32; Massie, 1965, s. 392; (ks. 1978b, 123–124.)

Joka tapauksessa – näkökulmista riippumatta – sekä tehokkuusajattelu että tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet ovat juurtuneet syväälle organisaatioajatteluun. Tieteellinen liikkeenjohto onkin toiminut tavoite- ja tehokkuusmallien periaatteiden pioneerina. Siihen kohdistetusta kritiikistä huolimatta sen ajatuksilla on yhä käyttöä ja kysyntää vallitsevassa organisaatiotutkimuksessa. Nykypäivän organisaatioissa tehokkuuden mittaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi on keskeinen osa organisaatioiden johtamista. Myös työntekijöiden korvaukset ovat yhä sidottu pitkälti mitattaviin suorituksiin. Palkkauksen suoranaisten suhde tehokkuuteen on yhä vallitseva ja laajasti hyväksytty periaate. Työn mahdollisimman tehokkaan järjestäminen katsotaan palvelevan suoranaisesti työntekijöitä. Moni asia ei näytäkään muuttuneen Taylorin aikakaudelta: organisaatiot mallintavat yhä työn eri vaiheita tehokkuuden parantamiseksi; ne käyttävät niiden perustana tieteellistä tutkimustietoa; ne etsivät yhä tehokkaampia menetelmiä tavoitteidensa edistämiseksi; organisaatioiden johto on kiinnostunut erityisesti organisaationsa suorituskykyä parantavista tekniikoista. (Callahan, 1964; Harisalo, 2008, s. 59; 65–66; Muller, 2018.)

Yhä elinvoimaisiin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteisiin lukeutuu myös organisaatioiden hierarkkisuus sekä ajatus työnantajien ja -tekijöiden yhteisestä edusta organisaation toiminnassa. Jaettujen tavoitteiden mukaisesti työntekijöiden palkkioiden tulee vastata heidän työsuorituksia: organisaatiot maksavat työntekijöilleen ainoastaan heidän tekemistään suoritteista, ja vastaavasti työntekijöiden kuuluu saada tehdystä työstä asianmukainen korvaus. Toisaalta organisaation johtajan on tarkoituksenmukaista vaatia, että työntekijät työskentelevät tehokkaasti ja toimivat tuloksellisuutta parantavien työmenetelmien mukaisesti. Näin ollen on sekä organisaation johdon että sen työntekijöiden edun mukaista, että työntekijät omaksuvat työskentelynsä tieteelliseen tutkimukseen perustuvat työskentelymenetelmät. (Callahan, 1964; Harisalo, 2008, s. 66.)

Vaikka työn kuva itsessään on kokenut merkittävien muutokset 1900-luvun alusta, voidaan tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden nähdä juurtuneen laaja-alaisesti nykyaikaisiin suuriin organisaatioihin: Siinä missä työn ajattelun ja suorittamisen erottelu on vakiintunut työelämään, siinä myös tieteellisen tutkimus on juurtunut johtamisen perustaan. Johtaminen perustuu yhä vahvemmin tieteellisiin periaatteisiin, tieteellisiin metodeihin ja tutkimustuloksiin. Tieteellisen tutkimuksen merkitys organisaatioiden johtamisessa onkin nykypäivänä itsestäänselvyys – yhtä lailla kuin suoritusten mittaaminen, tieteelliseen tutkimukseen perustuvat tehokkaat työmenetelmät, johdon ja alaisten jakamat tavoitteet sekä johdon keskeinen rooli. Tieteellisen liikkeenjohdon myötävaikutuksesta tehokkuutta, ennustettavuutta ja valvontaa korostavat tavoitteet ovat juurtuneet ja yhdenmukaistuneet organisaatioiden toimintaan – niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. (Conti & Warner, 1993; Harisalo, 2008, s. 66; Harris, 1998; Ritzer, 1996b, s. 109–111; Seeck, 2012, s. 102–103; Silén, 2006, s. 10.)

Johtamisen genealogisen kehittymisen perusteella voidaan nähdä, että edellä mainitut periaatteet ovat jossain muodossa siirtyneet myös myöhempisiin organisaatioteorioihin. Nykymuotoisten organisaatioteorioiden antamat ratkaisut niin tehokkuuden kuin päämäärien ongelmiin voidaan käsittää periytyvän tieteellisestä liikkeenjohdosta. Sen merkitys organisaatioteorioiden kehittymisessä on ilmeinen ja jopa suurempi kuin muiden teorioiden kannattajat haluavat tunnustaa. (Harisalo, 2008, s. 66; Seeck, 2012.). Morgan (1997, s. 25–26) esittää, että tieteellisen liikkeenjohdon vaikutus ulottuisi nyky-yhteiskunnassa jopa työelämän ulkopuolelle – ihmisten jokapäiväiseen elämään. Kuten Seeck (2012, s. 33) huomauttaa, tieteellisen liikkeenjohdon ongelmien tiedostamisesta huolimatta se on koettu ajoittain hyödylliseksi sekä toimivaksi malliksi, ja toisaalta sitä on historian aikana tarkoituksellisestikin torjuttu. Lewinin (1952, s. 169) lausahdus siitä, ettei mikään ei olisi yhtä käyttökelpoinen kuin hyvä teoria, onkin osuva tieteellisen liikkeenjohdon kohdalla. Kaiken kaikkiaan tieteellisen liikkeenjohdon merkityksellisyys yhteiskunnassa näyttää edelleen vain vahvistuvan. (Harisalo, 2008, s. 55.) Se vahvistaakin tarvetta sen kriittiselle tutkimukselle.

3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimusmenetelmän valinnassa on huomioitu niin tutkimuksen tiedonintressi, tieteenfilosofinen perusta, teoriaperusta kuin aikaisemmat keskeiset tutkimukset ja teokset (ks. Sirén & Pekkarinen, 2017, s. 2). Tutkimukseen parhaiten soveltuvaksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui siten integroitu kirjallisuuskatsaus, jota täydennetään analyysimenetelmällisellä triangulaatiolla: tutkimuksen analyysimenetelmässä yhdistetään sekä integroidun kirjallisuuskatsauksen analyysimenetelmä että kriittisen diskurssianalyysin menetelmä. Tutkimuksen toteutus seuraa johdonmukaisesti integroidun kirjallisuuskatsauksen vaiheita ja kriittinen diskurssianalyysi täydentää tutkimusaineiston analyysia. Tutkimukseen on näin luotu tarkoituksenmukainen aineiston analyysimenetelmä. Integroiva kirjallisuuskatsaus käsitetään tutkimuksessa laajaksi tutkimuskokonaisuudeksi ja -menetelmäksi (Johansson, 2007, s. 3–7, Magarey, 2001). Sitä täydentävä diskurssianalyysi ymmärretään vastaavasti johtamis- ja organisaatiotutkimuksen menetelmänä, joka yhdistyy tutkimuksen kriittisen ajattelun lähtökohtiin ja teoriapohjaan. (Pynnönen, 2013).

3.1 Tutkimusmenetelmävalinnan esittely

Yhtenä tieteellisen tiedon haasteena voidaan pitää sitä, että se esitetään monissa eri julkaisuissa. Toisaalta tieteellisen tiedon tunnusmerkistöön lukeutuu tiedon julkisuus. Tiedon tulisikin olla kaikkien käytettävissä, arvioitavissa ja luettavissa. Tämän saavuttamiseksi kirjallisuuskatsaus on käyttökelpoinen menetelmä. Kirjallisuuskatsaukset ovat tiivistettynä yhteen koottua tietoa määritellystä tutkimusaiheesta ja ne pyrkivät antamaan usein vastauksen määritettyyn tutkimusongelmaan. Ne noudattavat useimmiten tietynlaista systemaattisuutta, joka mahdollistaa kirjallisuuskatsausten tulosten tarkan esittämisen ja niiden luotettavuuden arvioimisen. (Leino-Kilpi, 2007, s. 2.) Näin ollen kirjallisuuskatsauksella voidaan tarkastella olemassa olevan tutkimustyön kokonaisuutta tietyistä aihealueista. Samalla saadaan tietoa vallitsevan tutkimustiedon laajuudesta, sisällöstä ja käytetyistä tutkimusmenetelmistä. (Burns & Grove, 2005; Egger, Smith & O'Rourke, 2001.)

Kirjallisuuskatsaukset voidaan luokitella niiden tutkimusaineiston analyysitapaan perustuen joko metayhteenvedoihin, -analyysihin ja -synteesiin tai narratiivisiin, systemaattisiin tai integroiviin kirjallisuuskatsauksiin. Tiivistetysti metayhteenvedoissa ja -synteseissä yhdistetään kvalitatiivisia tutkimustuloksia, kun taas meta-analyysissä valittujen tutkimusten tuloksia analysoidaan kvantitatiivisin menetelmin. Narratiivisille kirjallisuuskatsauksille on ominaista yhdistää laadullisia tutkimuksia kokonaisuuksiksi ja liittää niiden tutkimusongelmat tieteelliseen yhteyteen. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa vastaavasti tarkoin määritettyä ongelmaa käsittelevää tutkimustietoa liitetään järjestelmällisesti yhteen. Integroitu kirjallisuuskatsaus sen sijaan on erilaisten katsausten laaja-alaisin tyyppi. Se mahdollistaakin eri menetelmin tehdyn tutkimuksen yhdistämisen, kuten sekä empiirisen että teoreettisen tutkimuksen sisällyttämistä katsaukseen. (Flinkman & Salanterä, 2007; Polit & Beck, 2004; Whitemore & Knalf, 2005.)

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen edellyttää, että tutkimusaiheesta on jo aikaisemmin tuotettua tietoa. Sen päämäärä määrittää paljolti myös se, mitä tutkimusmateriaalia siihen sisällytetään. (Burns & Grove, 2005; Egger, Smith & O'Rourke, 2001.) Päämäärä vaikuttaa olennaisesti myös kirjallisuuskatsauksen tyyppin valintaan: Narratiiviset kirjallisuuskatsaukset soveltuvat tutkimusongelman kehityksen tai sen taustan kuvaamiseen, käsitteellisen tai teoreettisen taustan hahmottamiseen tai eriävien tutkimusalueiden yhdistämiseen. (Burns & Grove, 2005; Cook, Mulrow & Haynes, 1997; Johansson, 2007; Jones & Evans, 2000.) Narratiivisissa katsauksissa ei vaadita tutkimusmateriaalin hakeemisesta, valitsemisesta ja käsittelemisestä yksityiskohtaisesta selvitystä. Lukijalla ei näin ollen ole välttämättä mahdollisuuksia tarkastella em. prosesseja, vaan hänen täytyy luottaa kirjallisuuskatsauksen koonneen asiantuntijan valintoihin. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus voidaan nähdä näin ollen tietyn asiantuntijan näkökulmasta tehdyksi tutkimustiedon koonnokseksi. (Cook ja muut, 1997; Johansson, 2007; Jones & Evans, 2000.)

Sitä vastoin systemaattinen kirjallisuuskatsaus poikkeaa muista katsauksista siinä, että siihen sisällyttävien tutkimusten valitsemisessa, analysoimisessa ja syntetisoimisessa käytetään hyvin yksityiskohtaisia prosesseja. Sen jokaisessa vaiheessa toimitaan tarkoin

ennalta määritetyin tavoin. Näin ollen vain merkityksellinen, yksityiskohtaisesti rajattu ja valikoitu tutkimusmateriaali sisällytetään systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Sen kautta onkin mahdollista saavuttaa laadukkaasti tutkittuja tutkimustuloksia niin, että katsauksen virhemahdollisuus on minimoitu ja että tutkimusprosessi on toistettavissa. (Cook ja muut, 1997; Egger ja muut, 2001; Johansson 2007.)

Sen sijaan integroivassa kirjallisuuskatsauksessa voidaan nähdä vaikutteita sekä narratiivisesta että systemaattisesta katsauksesta (Salmisen, 2011b). Politin ja Beckin (2004, s. 721) määritelmän mukaisesti integroidun katsauksen päämääränä on koota kattavasti yhteen tarkasteltavan aiheen tutkimustieto, arvioida sen argumentaation perusteluita sekä tehdä päätelmiä integroidusta tiedosta että sen tämän hetkisestä tilasta. Joidenkin suositusten mukaisesti integroidun katsauksen tekemiseen tarvittaisiin ainakin kaksi tutkijaa, joilla olisi myös aiempaa tuntemusta tutkimusaiheesta. (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 98–99; Polit & Beck, 2004, s. 693) Integroivista kirjallisuuskatsauksista on lisäksi erotettavissa empiiriset ja teoreettiset katsaukset: Integroidun empiirisen tutkimuksen katsauksen päämääräksi voidaan käsittää aiemman tutkimustiedon yhdistäminen ja siihen sisältyvien vastaavanlaisten tutkimusongelmien omaavien tutkimusten yhdistäminen tiivistetyiksi katsauksiksi. Vastaavasti teoreettisissa integroivissa katsauksissa yhdistetään teorioita, joilla voidaan selittää tutkittavaa ilmiötä. Teoreettiseen katsaukseen kuuluu myös teorioiden sisäisen kiinteyden ja selittävyuden tarkasteleminen. (Cooper, 1989, s. 12–13; Flinkman ja Salanterä, 2007, s. 85.)

3.1.1 Analyysimenetelmällinen triangulaatio

Triangulaatiolla käsitetään yleisesti eri teorioiden tai menetelmien yhdistämistä laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tällöin tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan useammalla kuin yhdellä tutkimusmenetelmällä. Denzin (1978) erottelee triangulaatiosta neljä pääasiallista tyyppiä, jotka ovat aineisto-, tutkija-, teoria-, ja menetelmätriangulaatio: Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan, että tutkimuksessa hyödynnetään monia eri aineistoja. Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan, että tutkimusprosessiin on kuu-

lunut useampia tutkijoita. Teoriatriongulaatiolla vastaavasti tarkoitetaan, että tutkimusaineistoa on lähestytty käyttäen eri teoreettisia lähtökohtia, ja menetelmätriongulaatiolla taas sitä, että tutkimuksessa on käytetty useita tutkimusmenetelmiä. (Denzin, 1978.) Näiden lisäksi triiongulaatioista voidaan erotella sekä analyysitriiongulaatio, jossa hyödynnetään monia eri analyysimenetelmiä, että monitriiongulaatio, joka tarkoittaa, että tutkimuksessa hyödynnetään monia triiongulaatioita (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 168–169).

Tutkimuksessa integroivan kirjallisuuskatsauksen ja diskurssianalyysin triiongulaatio toteutetaan analyysitriiongulaatiolla. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan analyysimenetelmien triiongulaatiolla tutkimustulokset on mahdollista vahvistaa hyödyntämällä eri analyysimenetelmiä. Analyysitriiongulaation voidaan nähdä muodostuneen laadullisen tutkimuksen kehittyessä, kun tutkimuksen painotus siirtyi analyysimenetelmiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 169.) Analyysimenetelmällinen triiongulaatio toteutetaan tutkimuksessa siten, että integroivan kirjallisuuskatsauksen tuottamaa tutkimusaineistoa analysoidaan tutkimuksen aikana sekä integroivan kirjallisuuskatsauksen menetelmin että kriittistä diskurssianalyysiä hyödyntämällä. Fettersiin, Curryyn ja Creswelliin (2013) viitaten analyysimenetelmät integroidaan tutkimukseen yhdistämismenetelmällä (eng. connecting method). Vaikka tutkimus on osaltaan ymmärrettävissä myös aineistotriiongulaationa, käsitetään tutkimusaineiston diversiteetti tutkimuksessa integroivan kirjallisuuskatsauksen ominaisuudeksi ja sen mahdollistamaksi elementiksi.

Yleinen syy triiongulaatiolle on se, että useampaa tutkimusmenetelmää hyödyntäen on mahdollista saada kattavampia, monipuolisempia ja luotettavampia tuloksia. Yhdellä analyysimenetelmällä tutkittavasta ilmiökokonaisuudesta voidaan saavuttaa usein vain tietyn osa-alueen kattava tutkimustulos. (Jyväskylän yliopisto, 2015; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006c) Hyödyntämällä eri näkökulmia ja analyysimenetelmiä onkin mahdollista saavuttaa perusteellisempia ja informatiivisempia tulkintoja kompleksisista tutkimusongelmista. Analyysimenetelmällinen triiongulaatio koetaan hyödylliseksi tutkimukseen, jossa tarkastellaan moniselitteistä tutkimuskohdetta, kuten esimerkiksi ihmisen toimintaa ja sen vaikuttimia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006c).

Tutkimusmenetelmällinen triangulaatio tiedostetaan sekä työlääksi että resursseja vaativaksi menetelmäksi. Ongelmia voi yleensä syntyä tieteenfilosofisesti poikkeavien menetelmien yhdistämisestä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 71; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Toteutettavassa tutkimuksessa taustafilosofista ongelmaa ei muodostu, koska molemmat analyysimenetelmät edustavat laadullista tutkimusta soveltuen määritettyyn tieteenfilosofiseen paradigmaan. Sitä vastoin ne pystyvät tarjoamaan tarkoituksemukaiset ja toisiaan täydentävät menetelmät tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

3.1.2 Tutkimusmenetelmävalinnan perustelu

Integroivan kirjallisuuskatsauksen voidaan katsoa soveltuvan käytettäväksi tutkimusmenetelmänä, kun tutkittavaa ilmiötä halutaan kuvata laaja-alaisesti. Se mahdollistaa myös kirjallisuuden kriittisen arvioinnin ja syntetisoinnin. Lisäksi se on toimiva menetelmä uuden tiedon tuottamiseksi jo tutkitusta aiheesta. (Torraco, 2005, s. 356.) Integroiva kirjallisuuskatsaus mahdollistaa myös monipuolisemman tutkimusaineiston käyttämisen kuin systemaattinen katsaus (Evans, 2008). Näin ollen tutkimukseen sisällytettävän kirjallisuuden tyypit ja niiden näkökulmat voivat olla vaihtelevampia, mikä on käytettävän tutkimusaineiston ja kriittisen näkökulman kannalta olennaista (Whitemore, 2008). Birminghamin (2000) mukaan myös kriittinen tarkastelu kuuluu keskeisesti integroivaan katsaukseen. Näin ollen sen valikoituminen tutkimusmenetelmäksi on luonteva.

Integroidulla kirjallisuuskatsauksella voidaan nähdä olevan useita päämääriä. Whitemore ja Knalf (2005) määrittävät katsauksen päämääräksi tieteen vallitsevan tilan esittämisen ja tutkimusaiheen teorioiden kehittämisen. Tavoitteeksi voidaan nähdä myös jo tuotetun tiedon siirtäminen ja soveltaminen hallintoon tai käytäntöön. (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 86; Whitemore & Knalf, 2005.) Integroiva katsaus mahdollistaa myös tutkittavan aiheen tieteellisen näytön varmuuden arvioimisen, mikä nähdään osaltaan keskeiseksi tehtäväksi toteutettavassa tutkimuksessa. Lisäksi integroidulla katsauksella voidaan tunnistaa tämän hetkisen tutkimuksen puutteita ja katveita, mikä voi johtaa uusien jatkotutkimustarpeiden ja tutkimusongelmien havaitsemiseen. (Flinkman & Salan-

terä, 2007, s. 86; Russell, 2005.) Sen päämäärien voidaan katsoa tukevan myös tutkimuksen päämääriä tarjota emansipaatioita.

Politin ja Beckin (2004) edellä esittämän määritelmän mukaisesti integroivan kirjallisuuskatsauksen katsotaan tukevan tarkoituksenmukaisesti tutkimuksen päämääriä: Integroiva kirjallisuuskatsaus käsitetään tutkimuskatsaukseksi, joka kerää yhteen laaja-alaisesti tietoa tutkittavasta aiheesta, arvioi sen argumentaation perusteluita ja integroi tietoa johtopäätösten tekemiseksi tiedon vallitsevasta tilasta. (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 85; Polit & Beck, 2004, s. 721.) Koska toteutettava tutkimus on perustaltaan teoriapainotteinen, Cooperin (1989) esittämän jaottelun mukaan tutkimus voidaan käsittää teoreettisena katsauksena, jossa katsaukseen yhdistetään teorioita, joiden avulla voidaan selittää tutkittavaa ilmiötä. Teoreettisessa katsauksessa onkin mahdollista arvioida myös teorioiden tarjoamien tulkintojen selityskykyä ja johdonmukaisuutta. (Cooper, 1891, s. 12–13; Flinkman & Salanterä, 2007, s. 85.)

Kaiken kaikkiaan integroivan kirjallisuuskatsauksen vahvuutena voidaan pitää erityisesti sen kykyä koota yhteen hajanainen ja eri menetelmillä tehty tutkimusmateriaali. Näin ollen tieteen periaatteiden mukaisesti myös tieteellisen tiedon karttuminen on kumulatiivista, kun irrallisia tutkimuksia yhdistetään tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi. (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 84.) Integroituna toisiinsa myös yksittäiset tutkimukset saavat tukea toisiltaan eikä niiden tulokset jää kokonaisuudesta irralliseksi. Yksittäiset tutkimukset voidaankin nähdä kuvainnollisesti kokonaisen palapelin palasina. (Flinkmanin ja Salanterän, 2007.)

Integroidun kirjallisuuskatsauksen valikoitumista tutkimusmenetelmäksi tukee ennen kaikkea se seikka, että aihealueen tutkimuskentältä on saatavissa tarpeeksi tutkimusaineistoa – eikä aikaisempia integroituja kirjallisuuskatsauksia aihealueesta ei ole. Tutkimusasetelman mukaisesti julkaisujen tiivistämiselle ja yhdistämiselle on selkeä tarve, jotta valtavirran tutkimuksesta poikkeavat kriittiset näkökulmat saavat kaikupohjan. Integroitu katsaus soveltuu myös tutkimuksen narratiiviseen tutkimusotteeseen.

Kriittisen diskurssianalyysin liittämistä integroivaa katsausta tukevaksi analyysimenetelmäksi tukee tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta, joka tukeutuu sosiaaliseen konstruktionismiin. Näin ollen on luonnollista, että tutkimuskohteena on kieli, joka ymmärretään sosiaalisesti tärkeäksi elementiksi sekä suhteellisena, tilannesidonnaisena ja seuraamuksia tuottavana tekijänä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b.) CDA tukeutuu sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaan yksilöt luovat sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta niin itsensä, olemisensa kuin todellisuutensa. Näin ollen myös diskurssit tuottavat jatkuvasti sosiaalista maailmaa ja todellisuutta. (Remes, 2006, s. 287–290.)

Tutkimuksen viitekehykseen liitettynä johtamisopit ja -tekstit käsitetään diskursseina, jolloin niiden muodostumista, omaksumista ja kontribuutiota voidaan tarkastella kriittisen diskurssianalyysin menetelmin. Yhdistämällä kriittinen diskurssianalyysi integroivalla kirjallisuuskatsauksella tuotettuun ja analysoituun tutkimusaineistoon, voidaan paljastaa sekä *liike tekstin takana* että *liike tekstin ja sen takana olevan* välillä. Näin ollen tekstitä voidaan havaita yksiselitteisten merkitysten sijaan merkitysten tarkoituksia, mikä tukee kriittistä ja emansipatorista tutkimusotetta. (Pynnönen, 2013, s. 32.) Diskurssianalyysillä voidaan kyseenalaistaa tutkimusasetelman mukaisesti itsestäänselvyksinä pidettyjä käsityksiä tiedosta (Philips & Hardy, 2002, 84; Pynnönen, 2013, s. 10).

Kriittinen diskurssianalyysi mahdollistaa tutkimuksen kannalta myös yhteiskunnallisen kontekstin ja sen merkityksen arvioinnin. Sen avulla voidaankin tarkastella niin vallan, arvojen, instituutioiden, legitimoinnin kuin vaihtoehtoisten representaatioiden ja diskurssien ilmenemistä niin tutkimuskysymyksiä kuin emansipaatiopyrkimystä vasten. (Pynnönen, 2013, s. 32.) Koska tutkittavan ilmiön erilaisten näkökulmien ymmärtämiseen vaaditaan eri aineiston analyysitapoja, on varsin perusteltua yhdistää kriittinen diskurssianalyysi integroivan katsauksen analyysimenetelmään. (Philips & Hardy, 2002).

CDA:n ja integroivan kirjallisuuskatsauksen analyysitriangulaatio täydentää siten tutkimusmenetelmää. Siinä missä Integroivan kirjallisuuskatsauksen vahvuus tutkimuksen kontekstissa on laajan tutkimusaineiston yhdistämisessä, siinä kriittinen diskurssiana-

lyysi rikastuttaa ja monipuolistaa tutkimusaineiston sisällönanalyysissä. Integroidulla kirjallisuuskatsauksella pyritään esittämään ytimekkäästi tutkimusaiheesta kerätty tieto, arvioimaan sen painoarvoa sekä tarjoamaan rikkonaisesta tiedosta innovatiivinen synteesi (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 98). Tutkimusaineiston kriittisellä diskurssianalyysillä voidaan taas vastata tutkimuskysymyksiin, joihin integroivalla kirjallisuuskatsauksella ei voitaisi perusteellisesti vastata.

3.2 Integroivan kirjallisuuskatsauksen vaiheet

Tutkimuksen toteutuksessa seurataan integroidun kirjallisuuskatsauksen vaiheita, jotka mukailevat yleisesti ottaen samoja vaiheita ja tieteellisiä periaatteita kuin katsaukseen integroidut tutkimukset (Polit ja Beck, 2004). Integroidusta kirjallisuuskatsauksesta on erotettavissa viisi vaihetta: tutkimusongelmien määrittäminen ja tutkimuskysymysten asettaminen; aineiston kerääminen ja kirjallisuushakujen toteuttaminen; kerätyn aineiston arviointi; tutkimusaineiston analyysi; ja aineiston sekä tulosten tulkitseminen päätelmien muodostamiseksi. (Cooper, 1989, s. 15; Flinkman & Salanterä, 2007, s. 85.) Niin kuin muissakin tutkimustyypeissä aineiston kerääminen on suunniteltua. Tutkimuksen keskeinen aineisto kerätään aineistonkeruustrategian mukaisesti. Huomionarvoista on, että integroidussa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaineisto muodostetaan julkaisuista, jotka jakavat osaltaan yhteneväisen tutkimusongelman. Tutkimuksen viitekehyksessä se tarkoittaa kriittistä lähestymistapaa tieteellisen liikkeenjohdon muodostumiseen, omaksumiseen tai kontribuutioon johtamisessa kehityksessä.

3.2.1 Tutkimusongelman määrittäminen

Integroidun kirjallisuuskatsauksen suunnan ja viitekehysten määrittämiseksi muotoillaan aluksi tutkimusongelma ja -tehtävä. Tutkimuskysymysten lisäksi määritetään katsauksen mahdolliset rajaukset ja keskeiset käsitteet. (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 88; Polit & Beck, 2004.) Integroivan kirjallisuuskatsauksen luonne asettaa näille kuitenkin

erityisvaatimuksia. Tutkimuskysymyksen rajaamisen vaikuttaa olennaisesti, kuinka paljon tutkimusaiheesta on aiempaa tutkimusta. Jos tutkittavasta aiheesta ei ole paljolti aiempaa tutkimusta, tutkimusaineiston riittävyyden takaamiseksi tutkimusongelma on mahdollista määrittää laaja-alaisemmaksi. (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 88; Russell, 2005.) Toteutetussa tutkimuksessa tämä tarkoittaa, että tieteelliselle liikkeenjohdolle kriittisiä teoksia ja tutkimuksia ei ole ollut tarpeen rajata ajallisesti. Tutkimuksenasetelussa merkittävin rajaus taylorismiin osoitetusta kritiikistä on käsitellä vain kriittisen johtamistutkimuksen intressien mukaista kritiikkiä tutkimuskysymyksien mukaisesti.

Toisin kuin alkuperäistutkimuksessa, kirjallisuuskatsauksen aihealueen määrittämistä rajoittaa aiemman tutkimuksen olemassa oleminen. Jos aikaisempaa tutkimustietoa on saatavissa vain rajoitettu määrä, asettaa se kirjallisuuskatsausta muodostavalla tutkijalla haasteen muodostaa yhtenäinen kokonaisuus toisiinsa kytkeytyvistä, mutta irrallisista tutkimuksista. (Cooper, 1989; Flinkman & Salanterä, 2007, s. 90.) Tutkimuksen aihealueen tarkentuminen viimeiseen muotoonsa on siitä syystä vaatinut laaja-alaista perehtymistä tutkimusaiheen piiristä tehtyihin tutkimuksiin ja julkaisuihin.

Flinkmanin ja Salanterän (2007) mukaan integroivaa kirjallisuuskatsausta tehdessä sen keskeisten käsitteiden tarkka määrittäminen ja niiden operationalisoiminen ei välttämättä ole yhtä yksiselitteistä kuin alkuperäistutkimusta tehdessä. Cooperin (1989) mukaan integroivassa katsauksessa käsitteiden määrittäminen voikin tapahtua katsauksen edetessä, kun katsaukseen sisällytettävien tutkimuksien poikkeavista käsitteen määrittämisestä ja niiden operationaalisoinnista voidaan muodostaa kokonaisvaltainen yksimieliisyys. (Cooper 1989; Flinkman & Salanterä 2007, s. 90.)

Toteutetussa tutkimuksessa onkin ollut olennaista määrittää tutkimuksen keskeisistä käsitteistä erityisesti kriittinen johtamistutkimus hyvin yksiselitteisesti ennen tutkimusaineiston keräämistä. Käsitteiden määrittäminen on ollut tärkeää tutkimusasetelmaa muodostettaessa myös niiden välisten suhteiden osalta. Tutkimusasetelman mukaisesti tieteellisestä liikkeenjohdosta esitettyä kritiikkiä tarkastellaan kriittisen johtamistutki-

muksen käsitteen asettamissa rajoissa. Käsitteen määrittämisen haasteet ovat sen sijaan liittyneet hyvin laaja-alaisen kriittisen johtamistutkimuksen tarkentamiseen. Sen selkeä määrittäminen on ollut tutkimuksen kannalta välttämätöntä, koska sen intressit ovat ohjanneet vahvasti tutkimusongelman määrittämistä.

3.2.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä tukeudutaan integroivan kirjallisuuskatsauksen menetelmiin. Tarkoituksenmukaisen tutkimusaineiston keräämistä ohjaa asetettu tutkimusongelma ja kriittisen johtamistutkimuksen intressit. Teoriassa kirjallisuuskatsaukseen pyritään sisällyttämään kaikki käsiteltävää aihetta koskeva merkittävä tutkimusmateriaali. Mutta kuten Flinkman ja Salanterä (2007) huomauttavat, tämän tavoitteen saavuttaminen voi toisinaan jäädä täyttymättä. Avainasemassa tähän tavoitteeseen tähdätessä on mahdollisimman laaja-alainen tiedonhaku hyödyntäen kaikkia käytettävissä olevia menetelmiä. Potentiaalista aineistoa on löydettävissä niin sähköisistä tietokannoista ja hakupalveluista kuin löydettyjen teosten, artikkelien ja tutkimusraporttien lähdeluetteloista. (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 91.)

Flinkmanin ja Salanterä (2007) mukaan integroivassa kirjallisuuskatsauksessa on tärkeää selostaa tutkimisaineiston kerääminen yksityiskohtaisesti, jotta lukijan on mahdollista arvioida toteutetun keruun selkeyttä ja tarkoituksenmukaisuutta. Myös tutkimuksen toistettavuuden takia aineiston keräämisen vaiheet ja toteutus tulee kuvata mahdollisimman tarkasti. Kenen tahansa on mahdollista tällöin toteuttaa vastaavanlainen aineistohaku ja päästä samoihin päätelmiin. Erityisesti tutkimusaineistoa rajaavat valinnat on syytä perustella ja selostaa yksityiskohtaisesti. (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 91.)

Polit ja Beck (2004) esittävät, että tutkimusaineiston keräämiseksi on määriteltävä seuraavat keskeiset seikat: mitä hakusanoja ja -sanayhdistelmiä tutkimusmateriaalin hakemiseksi käytetään; mitä sähköisiä tietokantoja ja mahdollisesti muita hakumenetelmiä aineiston etsimiseksi hyödynnetään; millä kriteereillä katsaukseen sisällytetään ja millä

kriteereillä katsauksesta poissuljetaan tutkimusaineistoa. Täsmennettäviä kriteerejä ovat esimerkiksi hakujen rajaaminen tiettyihin vuosiin, kieleen tai tutkimustyyppeihin. Jossain tapauksissa tulee myös pohtia, sisällytetäänkö katsaukseen vain julkaistuja vai myös julkaisemattomia tutkimusraportteja. (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 91; Polit & Beck, 2004, s. 693.)

Tutkimuksessa täsmällinen aineistonkeruustrategian muotoilu ennen aineiston hakemista mahdollisti tutkimusaineiston suunnitelmallisen ja systemaattisen keräämisen. Tutkimusaineiston pääasiallinen haku suoritettiin Edinburghin yliopiston ja Vaasan yliopiston tietokannoista, jotka mahdollistivat pääsyn laajoihin ja rajoitettuihinkin sähköisiin tutkimustietokantoihin. Tutkimusaineiston haku suoritettiin järjestelmällisesti ja systemaattisesti taulukossa 1 esitetyn hakukriteeristön mukaisesti käyttäen hakusanoja ja niiden yhdistelmiä. Jotta katsaukseen saatiin mahdollisimman laaja otanta tarkoituksenmukaisesta tutkimusmateriaalista, julkaisujen ja tutkimusraporttien rajaamista ei ollut tarpeen tehdä hakusanojen ja niiden yhdistelmien lisäksi. Aineistoa ei rajattu etukäteen myöskään sen tyyppin osalta, sillä potentiaaliseen tutkimusmateriaalin tutustuessa havaittiin, että oletettava primaariaineisto on tyyppiltään varsin vaihtelevaa.

Sähköisen hakuprosessin jälkeen potentiaalista tutkimusaineistoa laajennettiin perehtymällä hakutulosten perusteella saatujen teosten ja julkaisun lähdemateriaaliin. Näihin syventyminen – ja edelleen niiden alkuperäislähteisiin perehtyminen – on ollut toinen keskeisen osa aineiston hankintaprosessia. Aineiston keräämistä edesauttoi myös tutkimusaiheen aiempi tuntemus, joka Flinkmanin ja Salanterän (2007, s. 98–99) mukaan onkin yksi vaatimus integroidun kirjallisuuskatsauksen tekemiseksi. Tutkimusaiheen keskeisiä teoksia onkin käsitelty Vaasan yliopistossa suoritetuissa opintojaksoissa.

Flinkmanin ja Salanterän (2007) esittämän etenemistavan mukaan seuraava vaihe aineiston keräämisessä oli sen hyödyllisyyden arvioiminen tutkimukselle. Kerättyä aineistoa karsittiin, jos ne eivät vastanneet määritettyjä sisällyttämiskriteerejä tai jos ne olivat tutkimuksen kannalta merkityksettömiä. Integroidussa kirjallisuuskatsauksessa onkin kes-

keistä, että tutkimukseen sisällyttävät julkaisut käsittelevät tutkittua aihealuetta, ja että kriteeristö tutkimusmateriaalin sisällyttämiseksi ja poisrajaamiseksi on tarkoituksenmukainen. Näiden lisäksi tutkimukseen sisällytettävien julkaisujen laadukkuus ja yhtenäisyys mahdollistavat, että tutkimustulokset voivat olla vankkoja ja huomionarvoisia. (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 92.)

Taulukko 1: Sähköisessä tietokannassa suoritettun aineistonhankinnan kriteeristö

Sähköiset tietokannat	Hakusanat ja -sanayhdistelmät	Aineiston rajaukset	Muut hakutavat	Tulokset
Tutkimusaineiston keräämiseksi käytettiin Edinburghin yliopiston sähköistä DiscoverEd-tietokantaa, joka mahdollisti laaja-alaisen pääsyn sekä sähköisiin arkistoihin että verkkoresurssihin, kuten e-kirjoihin, artikkeleihin, tietokantoihin ja sanomalehtiin. Sähköinen haku toistettiin Vaasan Yliopiston sähköisessä tietokannassa.	Seuraavilla hakusanoilla pyrittiin löytämään ja tunnistamaan tutkimukselle merkitykselliset tutkimusraportit, teokset ja artikkelit: <i>F. W. Taylor;</i> <i>Frederick Winslow Taylor;</i> <i>Frederick W. Taylor;</i> <i>Taylor;</i> <i>Scientific management;</i> <i>Taylorism;</i> <i>Shop Management;</i> <i>Management;</i> <i>Tieteellinen liikkeenjohto; critic;</i> <i>critique; Critical management studies; CMS.</i>	Aineiston mahdollisimman kattavan keräämisen varmistamiseksi aineiston hakuprosessissa ei rajattu vuosilukuja eikä tutkimustyyppejä. Katsaukseen oli tarkoituksenmukaista sisällyttää kaikki keskeiset kriittiset näkemykset niiden esittämisen vuosista riippumatta. Poikkeuksetta kaikki alkuperäislähteet olivat myös englanniksi, joten kielellinen raja- jaus Englantiin, Suomeen ja Ruotsiin ei vaikuttanut katsauksen lopputuloksen luotettavuuteen.	Sähköisten hakuprosessien jälkeä saatua potentiaalista tutkimusaineistoa laajennettiin perehtymällä kerettyjen teosten, tutkimusraporttien ja artikkeleiden käyttämiin lähteisiin. Näin tutkimusaineistoa saatiin täydennettyä alkuperäislähteillä.	Sähköisellä haulla ja erityisesti sitä täydentävällä menetelmällä potentiaalisen tutkimusmateriaalin määräksi saatiin 92 kappaletta.

Kun potentiaalinen tutkimusaineisto oli saatu kasaan, aineistosta rajattiin tutkimuksessa käytettävä lähdeaineisto. Aineiston rajaaminen vaati laaja-alaista tutustumista potentiaaliseen tutkimusmateriaaliin, sillä pelkästään hakusanojen perusteella ei voitu tehdä päätelmiä, sisältääkö teokset tutkimukselle tosiasiallisesti merkittävää aineistoa. Aineiston karsiminen tapahtui sen mukaan, pystyivätkö teokset vastaamaan tutkimusasetelmissä määritettyihin tutkimusongelmiin ja -kysymyksiin. Erityisesti rajaavana tekijä oli kriittisen johtamistutkimuksen intressien mukainen tieto ja aineiston kyky tarjota eman-

sipaatioita. Tutkimusmenetelmään sisältyvällä kriittisellä arvioinnilla olennainen tutkimusmateriaali on tiivistettävissä tutkimuksen perustaksi.

Vastaavasti Russell (2005) huomauttaa, että tutkimusmateriaalia tulee arvioida potentiaalisen aineiston keräämisen jälkeen myös siltä kannalta, onko haussa onnistuttu löytämään kaikki olennainen aineisto, jota voidaan tutkimuksessa hyödyntää. Huomioon on otettava aineistohakua arvioitaessa se seikka, että sähköisistä tietokannoista etsimällä jää välttämättäkin osa tutkimusraporteista tai teoksista löytämättä. (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 92; Russell 2005) Toteutetussa tutkimuksessa tämä huomioitiin siten, että sähköisillä hakumenetelmillä löytymättömän tutkimusmateriaalin varalta jo löydettyjen teosten, artikkelien ja tutkimusraporttien lähdeviitteistä etsittiin tutkimuksen kannalta olennaista lähdeaineistoa. Edellä mainittujen periaatteiden mukaisesti kirjallisuuskatsaukseen sisällytettiin siten osia 81:stä julkaisusta ja artikkelista.

Kun lähdeaineisto oli saatu määritettyä, tutkimusmateriaalin hankinta jatkui aineiston keruulla. Vaikka Vaasan ja Edinburghin yliopiston tietokantojen kautta oli oikeudet moniin tutkimuskokoelmiin, monet tutkimuksen kannalta keskeiset teokset eivät olleet kuitenkaan tätä kautta saatavissa. Teoksia ei myöskään ollut saatavissa Suomen, saati Edinburghin yliopiston kirjastoista. Hyvin iso osa tutkimuksen keskeisestä materiaalista on ostettu yksityiseltä sektorilta joko Iso-Britanniasta tai Yhdysvalloista, tai materiaalin saamiseksi on ollut ostettava lukuoikeus sanomalehtien sähköisiin arkistoihin Yhdysvalloissa. Arvokkaiksi sivustoiksi iäkkäiden alkuperäislähteiden saamisessa osoittautui erityisesti *Internet Archive* -sivusto ja *HathiTrustin* sähköinen kirjasto.

3.2.3 Aineiston esittely ja arviointi

Tutkimuksen lähdemateriaali koostuu F. W. Tayloria ja tieteellistä liikkeenjohtoa käsittelevistä teoksista, elämänkerroista, artikkeleista ja tieteellisistä julkaisuista. Lähdeaineiston rajautumista laajasta tutkimusmateriaalista ohjasi aineiston kyky selittää tutkimusongelmia, niistä tehdyt kriittiset löydökset ja kriittisen johtamistutkimuksen intressit.

Huomionarvoista on, että kaikkien kirjallisuuskatsaukseen sisällytettyjen teosten näkökulma ei ole kriittinen, mutta niiden sisällyttäminen tutkimukseen on ollut arvokasta tapahtumien ja niiden taustatekijöiden selvittämiseksi. Monet teoksista ja artikkeleista eivät käsittelevätkään yksinomaisesti Tayloria ja tieteellistä liikkeenjohtoa, mutta niiden tarjoamat näkökulmat tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi ovat olleet tärkeitä.

Flinkmanin ja Salanterän (2007) suosituksen mukaisesti kirjallisuuskatsaukseen sisällytettävä tutkimusaineisto esitetään taulukossa, jossa kuvataan tutkimusmateriaalin anti itse tutkimukselle. Taulukossa esitettynä tutkimusmateriaalia on selkeästi hallittavissa ja tarkasteltavissa. Lisäksi lukijat voivat helposti hahmottaa tutkimukseen sisällytettävien julkaisujen olennaisen sisällön. (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 92; Polit & Beck, 2004, s. 694.) Koska kirjallisuuskatsaukseen sisällytettyjen julkaisun määrä on varsin monilukuisen, tutkimuksessa ei koettu tarpeelliseksi esitellä jokaista julkaisua, johon katsauksessa on viitattu. Sen sijaan kirjallisuuskatsaukseen sisällytetyistä teoksista esitellään taulukossa 1 vain keskeisimmät julkaisut ja artikkelit – jättäen pois myös tutkimukseen luonnollisesti sisällytettävät Taylorin julkaisut sekä tieteellistä liikkeenjohtoa käsittelevät julkaisut Yhdysvaltojen kongressin kuulemisista.

Taulukko 2: Kirjallisuuskatsaukseen sisällytetyt keskeiset julkaisut

Julkaisu	Anti kirjallisuuskatsaukselle
Callahan, R. E. (1962). <i>Education and the Cult of Efficiency</i> . University of Chicago Press.	Tutkimus selittää Taylorin ja tieteellinen liikkeenjohtoon merkitystä tehokkuuden kultin luomisessa, mikä on syrjäyttänyt monilla eri aloilla organisaatioiden muut päämäärät. Teos tarjoaa historiallisen läpikatsauksen tieteellisen liikkeenjohtoon muodostumiseen. Se on ollut tehokkuuskäsityksen keskeinen tietolähde.
Copley, F. B. (1923a; 1923b). <i>Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management Volume; Vol 1 & Vol 2</i> . Franklin Classics.	Taylorin virallinen kaksiosainen elämäkerta, joka tarjoaa yksityiskohtaisia kuvauksia tapahtumien kulusta. Teos antaa ihailevan kuvan Taylorista käsitellen häntä aikansa suurmiehenä. Elämäkerrat ovat tarjonneet keskeisiä aikalaiskuvauksia tapahtumista.
Hoopes, J. (2003). <i>False prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today</i> . Basic Books.	Kriittinen historiikki Yhdysvaltojen johtamis- ja liiketoiminnan historiasta. Teos esittelee Taylorin 1900-luvun ensimmäinen johtamisgurun, jonka luomat käsitykset ovat vaikuttaneet keskeisesti nykypäivän vääristyneisiin johtamiskäytäntöihin. Teos on tarjonnut keskeisiä kriittisiä näkökulmia tutkimuskysymyksiin.

Kakar, S. (1970). <i>Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation</i> . MIT Press.	Tutkimus Taylorin luonteesta ja innovaatiosta. Teoksen mukaan Taylorin kehittämien ideoiden suhde hänen persoonallisuuteensa ja historiallisen aikakauden erityisiin tarpeisiin on jätetty huomiotta.
Kanigel, R. (1997). <i>The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency</i> . Little, Brown and Company.	Kattava historiallinen henkilökuva Taylorista. Teos käsittelee yksityiskohtaisesti ja laaja-alaisesti Tayloria ja tieteellistä liikkeenjohtoa. Teos on ollut tärkeä tietolähde tapahtumien kulun kriittisessä selvittämisessä.
Khurana, R. (2010). <i>From Higher Aims to Hired Hands. The social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a professional</i> . Princeton University Press.	Teos esittelee, kuinka Taylorin ja tieteellisen liikkeenjohdon muodostamat käsitykset johtamisesta omaksuttiin kaupakorkeakoulujen opetukseen. Teos liittyy historialliset tapahtumat johtamisessa ja sen opetuksessa vallitseviin epäkohtiin kyseenalaistaen sekä teknisen käsityksen johtamisesta että johtamisen ammattina, kuten Taylor sen aikoinaan muotoili. Keskeinen kritiikki johtamisen tieteenalasta pohjautuu teokseen.
Klikauer, T. (2013). <i>Managerialism: A Critique of an Ideology</i> . Palgrave Macmillan.	Kriittinen teos managerialismin taustalla vallitsevaan <i>ideologiaan</i> , jonka juuret voidaan liittää Tayloriin ja tieteellisen liikkeenjohdon voimistumiseen. Teoksessa esitetään kriittinen näkökulma johtamisen ideologiaan ja toisaalta myös kriittisen johtamistutkimukseen.
Marglin, S. A. (1990). <i>Losing Touch: The Cultural Conditions of Worker Accommodation and Resistance</i> . Teoksessa: <i>Dominating Knowledge: Development, Culture, and Resistance</i> .	Julkaisu käsittelee tieteellistä liikkeenjohtoa erityisesti kapitalististen päämäärien kautta. Marglin (1990) mukaan tieteellinen liikkeenjohto toimii täydellisenä esimerkkinä kapitalistisen työn uudelleen organisointihankkeesta, mikä vaikutti kauaskantoisesti niin työnkuvaan kuin työntekijöiden rooleihinsa. Julkaisu on tarjonnut keskeisen näkökulman edellä mainittuihin näkökulmiin.
Montgomery, D. (1987). <i>The Fall of the House of Labor</i> . Cambridge University Press.	Teos tarjoaa yksityiskohtaisia kuvauksia tieteellisen liikkeenjohdon periaatteista ja niiden historiallisesta omaksumisesta yhteiskuntaan. Teoksen mukaan tieteellisen liikkeenjohdon rooli oli selittää, ohjata ja oikeuttaa ihmissuhteiden hierarkian muutosta työpaikoilla.
Nelson, D. (1996). <i>Managers and Workers: Origins of the Twentieth-century Factory System in the United States, 1880–1920</i> . The U.W. Press.	Teos tarjoaa historiallisesti yksityiskohtaisia kuvauksia tieteellisen liikkeenjohdon taustasta, sen muodostumisesta ja omaksumisesta osana teollista kehitystä Yhdysvalloissa. Teos on osaltaan ollut tärkeä tietolähde tieteellisen liikkeenjohdon muodostumisen ja omaksumisen selittäjänä.
Muller, J. Z. (2018). <i>The Tyranny of Metrics</i> . Princeton University Press.	Teos kyseenalaistaa yhteiskuntaan omaksutun mittaaamisen kulttuurin, joka voidaan käsittää Taylorin kontribuutioksi. Taylor liitti mittaaamisen ja mittaustulokset keskeisesti osaksi johtamista, minkä dominanssin teos asettaa kyseenalaiseksi yhteiskunnassa.
Seeck, H. (2012). <i>Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin</i> (3., uudistettu painos). Gaudeamus	Teos käsittelee tieteellistä liikkeenjohtoa johtamisparadigmana, tarkastellen sen omaksumista ja leviämistä Suomessa. Teoksessa tieteellistä liikkeenjohtoa tarkastellaan osaltaan diskursseina Foucault'n kurvillan kautta selittäen työntekijöiden ja johtajan roolin muodostamista.
Stewart, M. (2010). <i>The Management Myth. Debunking modern business philosophy</i> . W. W. Norton & Company.	Teos esittää johtamisen filosofian lähtökohdista kritiikkiä Taylorin ja tieteellisen liikkeenjohdon kontribuutiolle kyseenalaistaen nykyaikaisen liiketoiminnan johtamisen perustan. Teos tarjoaa tutkimuksen kannalta keskeisiä kriittisiä näkökulmia niin tieteelliseen liikkeenjohtoon kuin johtamisen tieteenalaan.
Wrege, C. D. & Peroni, A. G. (1974). <i>Taylor's pig-tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-iron Experiments</i> . Academy of Management Journal, 17(1), 6–27.	Tutkimus esittää seikkaperäisesti kritiikkiä tieteellisen liikkeenjohdon muodostumisesta, joka poikkeaa monin tavoin Taylorin esittämästä ja valtavirran johtamistutkimuksessa omaksutusta näkemyksestä. Tutkimustulokset asettavat kyseenalaiseksi tieteellisen liikkeenjohdon perustan. Tutkimus tarjoaa merkittävimmän kritiikin tieteellisen liikkeenjohdon muodostumisesta sepitelmänä.

Koska kirjallisuuskatsaus ei sisällä empiirisiä tai kvantitatiivisia tutkimuksia, julkaisujen laadun arvioinnissa käytetään yleensä kvalitatiivisen tutkimuksen laadunarviointikriteerejä. Näissä kriteereissä tukeudutaan mm. Kearneyn (2001) ja Cesarion, Morinin ja Santa-Donaton (2002) määritelmiin. Cesarion ja muiden (2002) mukaan arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota teoreettiseen yksiselitteisyyteen, ilmiön tunnistettavuuteen, analyyttiseen tarkkuuteen, kuvailun monipuolisuuteen ja menetelmälliseen virheettömyyteen. Myös Kearney (2001) painottaa laadun arvioimisessa teoreettista eheyttä, mutta vastaavasti korostaa kykyä uuden tiedon tuottamisesta. Uuden tiedon tuottamisesta onkin eroteltavissa eri tasoja, jonka korkeimmalla tasolla muodostetaan teoreettinen synteesi, joka sisältää seikkaperäisen kuvauksen. (Cesarion ja muut, 2002; Flinkman ja Salanterä, 2007, s. 93–94; Kearney, 2001.)

Kirjallisuuskatsaukseen sisällytettävien teosten laadun arvioinnin tavoitteena onkin parantaa tutkimuksen yleistä luotettavuutta (Jones & Evans, 2000; Kontio & Johansson, 2007). Tutkimusaineiston arvioinnin merkitystä korostaa se seikka, että arvioimalla kirjallisuuskatsaukseen sisällytetyjä julkaisuja, voidaan samalla arvioida tutkimuksen johdopäätösten merkityksellisyyttä. Flinkman ja Salanterä (2007) huomauttavat, että integroidussa kirjallisuuskatsauksessa eri menetelmillä tuotettujen tutkimusten ja julkaisujen arvioiminen voi kuitenkin olla haastavaa. Niiden arvioimiseksi on kuitenkin erilaisia menetelmiä ja kriteeristöjä. (Flinkman & Salanterä, 2007, s. 93.) Politiin ja Beckiin (2004) viitaten tutkimusaineiston arvioiminen toteutettiin pääsääntöisesti esittämällä valittujen julkaisujen ja tutkimusten vahvuuksia ja mahdollisia heikkouksia auki kirjattuna, mikä on mahdollinen menettelytapa narratiivisuuteen taipuvassa integroidussa katsauksessa. Tutkimuksessa toteutettu aineiston laadunarviointi oli jatkuvaa, ja se kohdistuu ensisijaisesti tutkimusaineistosta saatuihin tuloksiin. Näitä arvioitiin ja kuvattiin narratiivisesti tutkimustuloksia analysoitaessa. (Polit & Beck, 2004, s. 655–672.) Aineistoin keskinäistä tärkeyttä tutkimuksen kannalta on arvioitu taulukossa 1.

Kaiken kaikkiaan tutkimusaineistoa arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimuksen tekemiseen on ollut käytössä hyvin laaja-alainen tutkimusmateriaali. Tutkimuksen ensisijai-

nen lähdeaineisto on pääosin englanninkielistä. Vain muutamat artikkelikokonaisuudet eivät olleet kokonaisuudessaan saatavissa, mutta nämä julkaisut eivät edustaneet ensisijaista lähdeaineistoa. Lähdeaineistoa kuvaa myös sekä aineistotyyppin että aineiston iän diversiteetti. Tutkimusaineiston monimuotoisuus ei ole muodostunut ongelmalliseksi, vaan sen voidaan sitä vastoin nähdä rikkaudeksi. Sen voidaan nähdä ennen kaikkia mahdollistaneen tutkimuskysymyksiin vastaamisen tutkimusasetelman mukaisesti.

3.2.4 Aineistoanalyysi ja kriittisen diskurssianalyysin yhdistäminen

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä toimii integroivan kirjallisuuskatsauksen ja kriittisen diskurssianalyysin triangulaatio. Integroivan kirjallisuuskatsauksen analyysissä tavoitellaan selkeyttä tutkimusaineistoon ja aineistoa pyritään tiivistämään kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Hajanaista tutkimusaineistoa yhdistämällä selkeäksi ja tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi pyritään kasvattamaan sen informaatioarvoa. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Whittemore & Knalf (2005) esittävät että integroidussa kirjallisuuskatsauksessa tulisi tavoitella perusteellista ja puolueetonta tulkintaa tutkimukseen sisällytettävien julkaisujen tuloksista. Lisäksi tavoitteena on innovatiivinen synteesi tutkimusaineistosta. Cooperin (1898) mukaan aineiston analysoimisella ja tulkinnalla tuleekin pyrkiä kokonaisvaltaiseen synteisiin kirjallisuuskatsaukseen sisällytettävien julkaisujen tuloksista. Keskeisimmistä tuloksista onkin muodostettava tutkimuksen analyysiosiossa yleispäteviä johtopäätöksiä. Keskeisimmät tulokset on myös erotettava vähemmän olennaisista tuloksista. (Cooper, 1989, s. 81; Flinkman ja Salanterä, 2007, s. 94–95; Whittemore & Knalf, 2005.)

Tutkimusaineiston analysoimisen strategiat voidaan kuitenkin nähdä integroidun kirjallisuuskatsauksen osa-alueena, joka ei ole niin pitkälle kehittynyt kuin sen muut osa-alueet. Samaan aikaan tutkimusaineiston tarkoituksenmukainen ja innovatiivinen analysoiminen sekä kiteyttäminen ovat katsauksen tekemisen haastavimpia ja virheherkimpä vaiheita. (Flinkman ja Salanterä, 2007, s. 95; Whittemore & Knalf, 2005.) Integroidun kirjallisuuskatsauksen

lisuuskatsauksen rajoittuneiden aineiston analysoimisstrategioiden takia kriittisen diskurssianalyysin yhdistäminen analyysitriangulaationa sekä aiheellinen että perusteltu.

Tutkimusaineiston analysoimisessa käytetään kriittistä diskurssianalyysin tyyppiä. Analyysin kriittinen suuntaus ei poissulje kuitenkaan analyttistä ja tulkitsevaa suuntausta. Koska diskurssianalyysin toteuttamiseksi ei ole vakiintuneet menettelytapoja, analyysi sovitetaan kulloiseenkin tutkimukseen. (Philips & Hardy, 2002.) Tutkimuksessa kriittinen diskurssianalyysi mielletään näin ollen kolmijakoiseksi. Sen kolme eroteltavaa vaihetta ovat *ilmiön kuvaus*, *tulkitseminen* ja *selityksen antaminen*. Vastaavanlaisesti myös diskurssianalyysin osatekijät ovat jaettavissa kolmeen ryhmään, joita ovat *tekstit*, *diskurssikäytännöt* ja *kontekstit*. (Fairlough, 1993; 1995; Pynnönen, 2013, s. 31–32; Wodak, 2011, s. 624–629.)

Kriittisen diskurssianalyysin toteuttamisessa tukeudutaan pääosin Faircloughin (1992; 1993; 1995) malliin, joka on esitelty kuviossa 5. Faircloughin malli perustuu edellä mainittuun kolmijakoon. Mallin mukaisesti *tekstit* käsitetään joko kirjoitetuksi tai puhutuksi tekstiksi ja *diskurssikäytännöt* joko tekstin tuottamiseksi, kuluttamiseksi tai jakamiseksi. Sosiaaliset käytännöt muodostavat *kontekstin*, johon lukeutuu tilannesidonnaiset, yhteiskunnalliset ja institutionaaliset sosiaalikulttuuriset käytännöt. Toisin sanoen sosiaalisten käytäntöjen ulottuvuuden ymmärretään sisältävän valtasuhteita, valtakamppailuja ja ideologioita, joita diskurssit toistavat, haastavat tai muokkaavat. (Fairclough, 1993, s. 136 – 139; 1995, s. 78 –88.) Mallia täydennetään osaltaan Wodakin (2011) ajatuksilla, joiden mukaan diskurssin keskeisiä ulottuvuuksia ovat viestintätilanne, intertekstuaalisuus ja -diskursiivisuus sekä näiden yhteys laaja-alaisempaan kontekstiin ja lingvistisiin tekijöihin (Pynnönen, 2013, s.31–32; Wodak, 2011, s. 628–629.)

Vastaavanlaisesti Pynnönen (2013) on esittänyt kolmijakoisen diskurssianalyysimallin, joka sisältää vastaavat elementit kuin Faircloughin (1995) malli – tosin laaja-alaisemmin toteutettuna. Tutkimuksessa toteutettavaan diskurssianalyysiin ei kuitenkaan liitetä tekstuaalista eikä tulkitsevaa suuntausta samassa laajuudessa kuin Pynnösen (2013)

mallissa, koska integroivan kirjallisuuskatsauksen katsotaan antavan riittävät edellytykset systemaattiselle diskurssianalyysille CMS:n näkökulman ansiosta. Näin ollen integroivassa katsauksessa esiin nousseet ja esitetyt representaatiot voidaan asettaa tarkemman tarkastelun alaisiksi kriittistä diskurssianalyysia hyödyntäen. (Pynnönen, 2013, s. 32–33.) Siitä syystä kriittistä diskurssianalyysia ei ole tarkoituksenmukaista laajentaa analyyttiseen ja tulkitsevaan diskurssianalyysiin. Siitä huolimatta myös Pynnösen (2013) mallia voidaan pitää osaltaan tutkimuksen kriittistä diskurssianalyysia ohjaavana.



Kuvio 5: Kriittisen diskurssianalyysi ulottuvuudet.

Kriittinen diskurssianalyysi toteutetaan tutkimuksessa siten kolmijakoisesti syvenevänä prosessina Faircloughin (1995) mallia mukaillen. Tekstin kuvaamisen vaiheessa tekstiä tarkastellaan analyyttisesti ja havainnoivasti. Analyysin konteksti on mikrotasoinen, ja huomio on tällöin tekstissä, sen rakenteessa, keskeisissä teemoissa ja ominaisuuksissa. Tekstin kuvaamisen lopputuloksena tekstin hahmottamisen kautta tarkastellaan, mitä tutkimusaiheesta puhutaan ja miten siitä puhutaan. Tekstianalyysillä pystytään näin ollen tunnistamaan diskurssit ja niiden tunnusmerkit. (Fairlough, 1995; Pynnönen, 2013, s. 32–33.)

Analyysin tulkintavaiheessa edetään tekstiprosessin analyysin, jossa pyritään laaja-alaisesti ymmärtämään tekstiä ja diskurssia. Painopiste on erityisesti diskurssikäytännöissä – tekstin tuottamisessa, jakamisessa ja kuluttamisessa. (Fairlough, 1995.) Tarkastelemalla tutkimusaineistoa yhteiskunnallisessa ja intertekstuaalisessa asiayhteydessä voidaan myös tekstin ja sitä edustavan diskurssin merkityksiä *ymmärtää konteksteissaan*. Tekstiprosessin analyysin tulemana muodostuu näin representaatioita, jotka ilmentävät sitä, millaiseksi tutkimusilmiö tekstissä ja diskurssissa tehdään. (Pynnönen, 2013, s. 33.) Tutkimusilmiön representaatioita on osaltaan pystytty esittämään myös CMS:n näkökulman kautta integroivan kirjallisuuskatsauksen vaiheessa.

Kriittisen diskurssianalyysiin kolmannessa – ja tutkimuksen kannalta keskeisimmässä – vaiheessa edetään sosiaalisen yhteyden analyysiin, jossa representaatiot liitetään sosiaalikulttuuristen käytäntöjen viitekehysten kautta vallan ja vaikuttamisen yhteyteen. Havaitut representaatiot asetetaan kriittisen tarkastelun alaiseksi niin yhteiskunnallista, poliittista kuin historiallista kontekstia vasten. Nämä kontekstit nähdään siis diskursseissa ja edelleen teksteissä niitä määrittävinä. Kriittisellä tarkastelulla pyritään tuomaan esille etenkin *naamioidut diskurssit ja vaiennetut äänet*. Toisin sanoen itsestäänselvyyksiksi muodostuneet representaatiot pyritään murtamaan muuttaen diskurssia sekä tarjoamaan emansipaatioita ja yhteiskunnallista muutosta. (Fairlough, 1995; Pynnönen, 2013, s. 33.)

Tutkimuksessa käytetyn mallin mukaisesti kriittisen diskurssianalyysin perusolettamukseen lukeutuu, että sekä sosiaaliset että poliittiset ilmiöt ovat diskurssien tuottamia. Näin ollen sosiaaliset ongelmat ovat osoitettavissa kriittisellä diskurssianalyysillä. Myös valtasuhteet syntyvät ja esiintyvät diskurssien kautta, minkä takia ne voidaan ymmärtää diskursiivisiksi. Vastaavanlaisesti ideologiat ovat muodostuneet diskurssien käyttämisen kautta. Lisäksi diskurssit ovat luomassa sekä yhteiskuntaa että kulttuuria. Kaiken kaikkiaan diskurssi on sosiaalinen toiminnan muoto, joka heijastaa ja tuottaa uusia sosiaalisia yhteyksiä. Tätä kokonaisuutta on mahdollista selittää ja tulkita diskurssianalyysillä. (Fairclough & Wodak, 1997, 271–280.)

4 Frederick W. Taylor ja tieteellisen liikkeenjohdon tarina

Tarkasteltaessa tieteellisen liikkeenjohdon muodostumista ja omaksumista on tärkeä kiinnittää huomiota sen taustaan ja vallinneeseen aikaan. Tieteellisen liikkeenjohdon tarina kulminoituu paljolti Frederick W. Tayloriin – ja hänen matkaansa maineeseen ja ajautumista epäsuosioon. Lähdekirjallisuuden mukaan Taylorin ensimmäinen päivätyö koneistamossa teki merkittävän vaikutuksen hänen ajatuksiinsa johtamisesta. Ennen kaikkea sen esitetään vahvistaneen hänen näkemystään työntekijästä yhtenä mekaanisena koneen komponenttina, jota voitaisiin käsitellä ja kehittää kuin konetta. Tieteellinen liikkeenjohto voidaan käsittää siten selkeäksi koneistamon logiikan jatkumoksi ihmismaailmaan, joka Taylorin ajatuksissa nojasi koneiden teknologian ja ihmisorganisaatioiden teknologian väliseen vastaavuuteen. (Stewart, 2010, s. 28.) Tieteellisessä liikkeenjohdossa yhdistyi myös asioiden perinpohjainen ja tieteellinen mittaaminen, johon Taylor oli jo nuoruudessaan osoittanut mielenkiintoa ja tarkkaavaisuutta (Kakar, 1970, s. 18).

Kaiken voidaan nähdä alkaneen siis 1800-luvun lopulla yhdysvaltalaisesta konepajasta. Taylor eteni urallaan nopeasti koneistajasta aina Midvale-teräsyhtiön johtavaksi insinööriksi. Vuonna 1893 Taylor asetti itsensä eräänlaiseksi riippumattomaksi johtamista konsultoivaksi insinööriksi – toisin sanoen maailman ensimmäiseksi johtamiskonsultiksi. (Copley, 1923a; Stewart, 2010, s. 28–29.)

Taylor oli uransa alkupuolella osallistunut keskusteluun johtamisen uudistamissuunnitelmista, jonka keskeiseksi tekijäksi nähtiin työntekijöiden rahalliset kannustimet. Niiden myötä uskottiin, että työntekijät asettaisivat työnantajan toiveet työn toteuttamisesta omien toiveidensa edelle. Vuonna 1895 ASME julkaisi Taylorin näkemyksen palkkausjärjestelmästä, jonka hän oli kehittänyt Midvalen terästehtaalla urakkapalkkauksen pohjalta. Se mikä teki Taylorin julkaisusta kuuluisan, ei suinkaan ollut itse palkkausjärjestelmä, vaan pitkälle kehitetty väite siitä, ettei mikään palkkaratkaisu itsessään pystyisi poistamaan teollisuuden ongelmia. Siihen pystyttäisiin sen sijaan vain työn standardisomisella. Taylorin palkkakannustimien tehtävänä olikin saada työntekijät osallistumaan

vapaaehtoisesti ja aktiivisesti uudenlaiseen teolliseen tuotantoon ja sen hallintoon. (Montgomery, 1987, s. 226; Taylor, 1985, s. 856–893; U.S. Congress, 1912, s. 917.)

Taylorin tie varsinaiseen kansainväliseen kuuluisuuteen avautui myöhemmin teräksen karkaisemiseen liittyvillä kokeilla, jotka hän suoritti Bethlehemin terästehtaalla. Vaikka tutkimus koski teräksen käyttäytymistä eri lämpötiloihin kuumennettuna – työntekijöiden käyttäytymisen sijaan, se voidaan käsittää johdonmukaiseksi osaksi Taylorin elämäntyötä. Ensinnäkin Taylorin pyrkimyksenä oli löytää ainoa ja paras tapa teräksen karkaisemiseksi. Toiseksi tutkimuslöydösten mahdollistaminen oli vaatinut törkeää konemekaanikkojen käytännön järjen ja kokemuksen sivuuttamista: jatkamalla teräksen kuumentamista edelleen siitä pisteestä, jossa teräksen tiedettiin ylikuumentuneen ja pilaantuneen, Taylor saavutti silloisen uransa merkittävimmän keksinnön. (Copley, 1923b, s. 79–106; Montgomery, 1987, s. 230; Taylor, 1906)

Taylorin (1906) keksinnön myötä teräksen työstäminen nopeutui jopa neljästä kuuteenkertaisesti eikä tutkimustulosten merkityksen tueksi tarvittu liioittelevia väitteitä. Sen lisäksi, että Taylorin innovoima teknologinen harppaus oli paitsi tärkeä tekijä yhdysvaltalaisen teollisuuden uudelleen koneistamisessa, se myös korvasi koneistajien vanhentuneet ja perinteiset tiedot oikeista leikkuunopeuksista. Näin ollen metalliteollisuuden työnantajien voidaan katsoa saaneen Taylorin luomasta teknologisesta kehityksestä valan, jota koneistamon työntekijät eivät vanhentuneella tiedolla voineet kiistää. Se loi tehtaiden omistajille ja Taylorin luomalle systeemille merkittävän strategisen tietokatkon. Sen murroksessa työnantajat siirtyivät uusiin aika–liike-tutkimuksilla määritettyihin tuotantostandardeihin metalliteollisuuden parissa. Taylorismi voidaan siten käsittää pohjimmitaan konepajakäytäntöjen mukauttamiseksi nopeamman leikkuuteräksen tarjoamisiin mahdollisuuksiin. (Aitken, 1985, s. 30; Montgomery, 1987, s. 231; ks. Taylor, 1906.)

Tapahtuman ajankohta ei olisi voinut olla suotuisampi metalliteollisuuden työnantajille, jotka olivat kapitalismin elvyttyä joutuneet osallisiksi kovaan kansainväliseen tarjouskilpailuun. Yhtaikaisesti Yhdysvalloissa oli noussut laaja-alainen työntekijöiden yhteisölli-

sen itsetietoisuuden rintama, jonka huipentumiksi voidaan nähdä vuosien 1900 ja 1901 suuret – työntekijöiden kannalta menestyksekkäät – lakot. Kaksi yritystä, jotka olivat joutuneet taipumaan siten ammattiliittojen vaatimusten edessä, olivat kiinnostuneita uusia työmenetelmiään ja -koneitaan nopean työkaluteräksen hyödyntämiseksi. He kutsuivat Taylorin uudistamaan organisaatioitaan. Toinen näistä yrityksistä oli n. 90 hengen *Tabor Manufacturing* ja toinen n. 800 hengen *Link-Belt*. (Montgomery, 1987, s. 231; U.S. Commission, 1912, s. 862–873; U.S. Congress, 1912, s. 517, 1628, 1683–1699.)

Molemmissa yrityksessä Taylor esitteli samaisen uudistuspaketin, jonka ASME julkaisi vuonna 1903 nimellä *Shop Management* (ks. Taylor, 1903, s. 1477–1480). Taylorin luoma systeemi oli näin rantautunut metalliteollisuuden pariin. 1900-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana uudistuksen aalto pyyhkäisikin metalliteollisuuden läpi, ja lukuisat suuret yritykset uudistuivat perusteellisesti Taylorin mallin mukaisesti. (Haber, 1964, s. 11; Montgomery, 1987, s. 231–232.) On kuitenkin mainittava, ettei Taylorin systeemi ollut tuolloin vielä tunnettu kuin metalliteollisuuden, koneinsinöörien ja harvojen liike-elämän toimijoiden kesken. Työskenneltyään itse konsulttina yli vuosikymmenen ajan toimien laaja-alaisesti ympäri Yhdysvaltojen teollista toimintaympäristöä, Taylor asettui vuonna 1904 kotiinsa – Boxlyyn. Oli viimein koittanut aika hänen urallaan, että hänellä oli oikeus puhua – ja muiden tuli kuunnella. (Copley, 1923a; Stewart, 2010, s. 28–29.)

4.1 Boxly-kertomukset tieteellisen liikkeenjohdon keskiössä

Taylorin tunnetuin esimerkki tieteellisen liikkeenjohdon soveltamisesta oli hänen työnsä Bethlehemin teräsyhtiössä vuosina 1897–1900. Sen avulla Taylor esitteli tieteellisen liikkeenjohdon teorian soveltamista käytäntöön rautaharkkojen lastaamista parissa. Taylor pitikin kertomustaan rautaharkkojen lastaamisesta erinomaisena esimerkkinä tieteellisen liikkeenjohdon systeemin luonteesta ja toiminnasta, ja se on saanut keskeisen roolin Taylorin (1967a, 1967b) molemmissa pääteoksissa. (Callahan, 1964, s. 34.) Siinä missä kertomus oli merkittävin esimerkki tieteellisen liikkeenjohdon soveltamisesta käytäntöön ja sen saavutuksista, voidaan se nähdä merkittävänä osana tieteellisen liikkeenjoh-

don tarinan muodostumista. Luvussa tieteellisen liikkeenjohdon muodostumista ja kontribuutiota lähestytäänkin siten kuin se Taylorin kertomuksissa – ja useimmiten valtavirran johtamistutkimuksessa – on ilmennyt.

4.1.1 Taylorin kertomukset rautaharkkoista ja ensiluokkaisista työntekijöistä

Taylor oli taitava tarinankertoja. Hän oli tottunut kertomaan yleisölleen maineikkaan tarinansa 42 kiloisten rautaharkkojen (eng. pig iron) lastaamisesta Bethlehemin teräsyhtiön ratapihalla. Yritysjohdajia kokoontuikin toistuvasti kuulemaan Taylorin kertomuksia hänen Boxlyksi kutsumaan taloonsa Chestnut Hillin laella. Nämä Boxly-puheet muodostivat ennen kaikkea perustan Taylorin vuonna 1911 julkaisemalle teokselle *Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet*, joka oli alkusysäys ajatusmaailmalliselle vallankumoukselle, joka osaltaan muodosti nykyisinkin tunnistamamme johtamisen ja sen tieteenalan. (Karnigell, 2007, s. 380; Stewart, 2010, s. 27; Wren, 2005, s. 135.)

Taylorin Boxly-puheiden keskiössä oli tarina siitä, kuinka hän loi tiedettä rautaharkkojen lastaamisesta. Taylorin (1967b) mukaan Bethlehemin teräsyhtiöllä oli ollut 1890-luvulla vaikeuksia myydä rautaharkkoja voitolla, ja niitä oli siitä syystä varastoitu n. 80 000 tonnia – n. 2 miljoona kappaletta – pinottuina teräsyhtiön ratapihalle. Taylor kertoi, että Espanjan ja Yhdysvaltojen välisen sodan alettua keväällä vuonna 1899 rautaharkkojen arvo nousi ja Bethlehem Steel alkoi myymään ylijäämiään. Näiden rautaharkkojen lastaaminen junavaunuihin lähetettäväksi markkinoille tarjosikin Taylorille hyvän tilaisuuden ja esimerkin näyttää niin työmiehille, omistajille kuin johtajillekin tehtäväkohtaisen työn edut suhteessa vanhanaikaiseen päivä- ja kappalekohtaiseen palkkatyöhön – hyvin yksinkertaisen työn parissa. (Callahan, 1964, s. 34–35; Taylor, 1967b, s. 41–42.)

Kuten Taylor (1967b) kertoi, Bethlehemin-teräsyhtiöllä oli luonnollisesti kokemusta työn parista. Sillä oli kirjoilla 75 työmiehen ryhmä, joka oli toteuttanut työn yhtä nopeasti ja halvalla kuin samainen työ oli muilla vastaavilla tehtäillä toteutettu. Taylor kuvaili rautaharkon lastaajien työtä raskaaksi, hikiseksi ja silminnähdessä hyvin yksinkertaiseksi: Se kä-

sitti n. 42 kiloisen rautaharkon nostamisen pinosta, sen kantamista noin 10 metriä, siirtämisen kaltevaa lankkua ylös, lastaamisen rautatievaunuun sekä tämän prosessin toistamista satoja kertoja päivässä. Taylor näki tilanteessa kuitenkin tiedettä, joka odotti löytäjänsä. Hän muotoili Bethlehemin teräsyhtiön ratapihalla tieteellisen liikkeenjohdon aloituskysymyksen, jota voidaan pitää nykyaikaisen johtamistieteen muodostaneena kysymyksenä: kuinka monta tonnia teräspalkkeja työtyöntekijät voivat kantaa vaunuihin työpäivän aikana? (Callahan, 1964, s. 35; Stewart, 2010, s. 29–30; Taylor, 1967a, s. 48.)

Taylorin aloittaessa projektinsa, miehet kantoivat yhtiön kirjojen mukaan keskimäärin noin 12,5 tonnia rautaharkkoja päivässä. Se tarkoitti, että jokainen mies nosti, kantoi ja lastasi n. 304 rautaharkkoa 10-tunin työpäivässä, mikä tarkoitti n. 30 rautaharkkoa tunnissa ja yhtä rautaharkkoa kahden minuutin välein. Taylor kyseenalaistikin, oliko tämä parasta, mihin he pystyivät. Kuten Taylor (1967b) selitti, vanhan johtamistavan piirissä olisi saatettu tehdä intuitioon perustuva arvio maksimimäärästä. Taylorin mukaan ensimmäinen askel tieteen tekemisessä rautaharkkojen siirtämisessä oli korvata nämä peukalosäännöt tarkalla analyysillä, joka perustui kvantitatiiviseen havainnointiin ja kontrolloituihin kokeisiin. (Callahan, 1964, s. 35; Stewart, 2010, s. 30. Taylor, 1967a, s. 48.)

Tayloria oli varoitettu työtä suorittavien miesten hitaudesta, flegmaattisuudesta ja siitä, ettei mikään kuulemma saisi heitä työskentelemään nopeammin (Callahan, 1964, s. 35). Taylorin uuden ajattelun ytimessä kuitenkin oli, että kaikkea ihmisen toimintaa on mahdollista kehittää täsmällisen analyysin kautta. Hänen tavoitteensa oli aina löytää paras tapa toteuttaa mikä tahansa tehtävä, oli kyse sitten lapioinnin tehokkuuden optimoisesta tai joutomaan siirtämisestä kottikärryillä (Kanigel, 2007; Taylor, 1967a, s. 159.) Taylorin uuden johtamisfilosofian olemus voidaankin tiivistää muotoon: ”työskentele viisammin, älä kovemmin”. (Stewart, 2010, s. 30). Se voidaan nähdä toistuvan uudelleen muotoiltuna NPM:ssä: ”tee enemmän vähemmällä”.

Tarinassaan rautaharkkojen lastaamisesta Taylor esitteli tieteellisen liikkeenjohdon nelivaiheisen ohjelman. Harkkorautaliiketoiminnan johtamishaasteen edessä ensimmäisenä

vaiheena oli aika–liike-tutkimuksien toteuttaminen. Koska Taylor oli itse kiireinen muiden töiden kanssa, hän asetti tehtävään joukon älykkäitä avustajia – korkeakoulumiehiä – joiden tehtävä oli selvittää, kuinka paljon rautaharkkoja voitiin lastata päivässä. Vaikka Taylorin määrittämät avustajat osasivat käsitellä työmiehiä, he eivät omanneet tunteista rautaharkkojen kantamisesta eivätkä olleet perehtyneet Taylorin menetelmiin. Taylorin olikin ensin opetettava heille menetelmät ja taito määrittä, kuinka paljon työtä ensiluokkainen työmies pystyi tekemään päivässä. Tehtävän toteuttamiseksi Taylor varusti avustajat sekuntikelloilla ja lähetti joukon suorittamaan kokeita rautaharkkokantajien keskuuteen. (Callahan, 1964, s. 35; Stewart, 2010, s. 31; Taylor, 1967a, s. 48–49.)

Toteutetuissa aika–liike-tutkimuksessa työ jaettiin vaiheisiin, joista jokainen kelloitettiin laskennallisten arvojen saamiseksi. Taylorin (1967b) mukaan kokonaisuuden kannalta kriittiset arvot muodostettiin keskiarvoista, jotka saatiin havainnoimalla eri ensiluokkaisia työntekijöitä hyvin kattavasti ja eri aikoina. (Callahan, 1964, s. 35; Taylor, 1967a, s. 48–49.) Tutkimustulosten mukaisesti ensiluokkainen työmies pystyi käsittelemään jopa 48 tonnia rautaharkkoja päivässä asianmukaisessa valvonnassa. Tulos vaikutti niin suurelta, että Taylor tarkasti laskelmat uudelleen. Lopputulos oli kuitenkin sama. Vaikka tulos oli hämmästyttävä – jopa neljä kertaa enemmän kuin aikaisempi määrä – tieteellinen tulos oli kiistaton. Taylor koki, että hänen ja kollegoidensa velvollisuus niin johtajina kuin tieteen edessä oli vahvistaa, että rautaharkkoja voitiin lastata 47–48 tonnia päivässä. Taylorin mukaan hänen velvollisuutensa oli myös todentaa, että tämä työ suoritettiin ilman minkäänlaista lakkoa tai riitaa työnmiesten keskuudessa. Lisäksi työmiehet olivat silmin nähden onnellisempia ja tyytyväisempiä kantaessaan jopa 48 tonnia päivässä suhteessa vanhaan 12,5 tonnin määrään. (Callahan, 1964, s. 35–36; Taylor, 1967b, s. 42–43.)

Huomionarvoista kuitenkin on, ettei Taylor julkaisemissaan teoksissaan – saati Boxlyn pöytäkirjoissa – toimittanut koskaan lisätietoa menetelmistä, joilla hänen avustajansa määrittivät 48 tonnin laskennallisen tuloksen. (Stewart, 2010, s. 31.) Toisaalta Taylorin yleisö ei pitänyt tätä laiminlyöntiä ilmeisen merkittävänä: Olihan ongelma ensiluokkaisen työmiehen päivätyön määrittämisestä ratkaistu. Yhdistämällä eri työvaiheiden

määritettyihin aikoihin tietämyksensä siitä, kuinka kauan ensiluokkainen työmies pystyi olemaan rasituksen alla, Taylor päätyi, että päivässä saavutettavaksi työn määräksi oli asetettava 47,5 tonnia. Se tarkoitti, että yksittäisen työntekijän tulisi käsitellä 1156 rautaharkkoa 10-tuntisen työpäivän aikana, mikä tarkoitti 115 rautaharkkoa tunnissa ja lähes kahta rautaharkkoa joka minuutti. Lisäansioksi tästä työstä oli – tieteellisesti – määritelty 70 sentin korotus päiväpalkkaan: Työntekijä sai 1,15 dollarin sijaan tällöin 1,85 dollaria päivältä. (Callahan, 1964, s. 35.)

Kun edellä mainittu työntiede oli kehitetty, toisena vaiheena oli ensiluokkaisten työmies-ten tieteellinen valinta sekä kouluttaminen, jotta heidät saataisiin työskentelemään määritellyllä työtahdilla. Kuten Taylor (1967a) huomauttaa, entisaikaan johtajat olisivat palkanneet kenet vain paikalle tulleen, jakaneet työntekijät ryhmiin ja kohdelleet kaikkia saman ryhmän työntekijöitä samalla tavalla. Tieteellisesti tämä käytäntö oli kuitenkin kestävä. Taylorin mukaan jokaiseen eri työhön on aina soveltuvin työntekijä – ensiluokkainen työmies: ero ensiluokkaisen työntekijän ja muiden työntekijöiden välillä oli kuin hienolla työhevosella ja aasilla. Siksi niiden laittaminen samaan talliin olisikin absurdi. (Stewart, 2010, s. 31; Taylor, 1967a, s. 189.) Esittäessään, että yksittäisen työntekijän rekrytoiminen, koulutus ja palkitseminen oli tiedettä, Taylor voidaankin nähdä nykyaikaisen henkilöstöjohtamisen henkisenä kantaisänä (Stewart, 2010, s. 31).

Taylor (1967b) raportoi, että hänen ohjauksessaan Bethlehemin tehtaalla aloitettiin tieteellinen rekrytointi ensiluokkaisen rautaharkkolastaajan palkkaamiseksi. Se herätti yhteisössä suuresti kiinnostusta paikallisen lehdistön uutisoidessa aiheesta. Taylor ja hänen kollegansa viettivät kolmesta neljään päivää Bethlehemin ratapihalla tarkkailemalla vapaaehtoisten ryhmää, joka oli ilmoittautunut 75 rautaharkkolastaajan joukosta. Heistä valittiin alustavasti neljä rautaharkon käsittelijää, jotka näyttivät fyysisiltä ominaisuuksiltaan kykeneviksi käsittelemään 47 tonnia rautaharkkoja päivässä. Tämän jälkeen huolellisella tutkimuksella, joka sisälsi niin luonteen, tottumuksien, historian kuin kunnianhimoisuuden arviointia, näistä neljästä valittiin yksi henkilö, maailman ensimmäinen tieteellisesti koulutettu rautaharkon käsittelijä, jota Taylor kutsui Schmidt'ksi. (Callahan,

1964, s. 36; Stewart, 2010, s. 32; Taylor, 1967b, s. 42–43.) Näin ensiluokkainen työntekijä Schmidt nousi tieteellisen liikkeenjohdon tarinan keskeiseksi henkilöksi.

Taylor ja kumppanit olivat havainnoineet Schmidt'n hölkkäävän töihin ja lähtevän töistä aina yhtä pirteänä. Fyysisten ominaisuuksien lisäksi Schmidt'llä havaittiin olevan kaksi hyvettä, jotka tekivät hänestä ensiluokkaisen rautaharkon kantajan: Ensinnäkin hän oli halukas tienamaan ylimääräistä rahaa. Schmidt oli onnistunut ostamaan 1,15 dollarin päiväpalkalla tontin, jolle hän rakensi työpäiviensä aluksi ja lopuksi omaa taloa. Hän oli tunnetusti myös hyvin pihvi, ja kanssatyöntekijöiden mukaan penni näytti hänelle kärrynpyörän kokoiselta. Schmidt oli siis selvästi taloudellisesti motivoitava henkilö. Toiseksi Schmidt oli henkisesti yksinkertainen. Soveltuvien miesten lastaamaan rautaharkkoja koko päivän ei ollut mieleltään aktiivinen. Taylorin mukaan kukaan ei käyttäisikään hienoa ravuria vetämään ruokakärryjä tai voimakasta vetohevosta pienen muulin työhön. (Callahan, 1964, s. 36; Stewart, 2010, s. 32; Taylor, 1967a, s. 27.)

Voidakseen laajentaa systeeminsä kattamaan koko Bethlehemin teräsyhtiön rautaharkon lastaajia, Taylorin oli saatava ensin Schmidt kantamaan rautaharkkoja 47 tonnin edestä päivässä – sekä saamaan hänet iloiseksi niin tehdessään. (Taylor, 1967b, s. 44.) Seuraavana vaiheena Taylorin ohjelmassa olikin muodostaa työväen ja johdon välille väljellinen yhteistyö kollektiivisen päämäärän – tuottavuuden tehostamisen – saavuttamiseksi. (Taylor, 1967, 36). Tämä oli vastaus myös vallinneeseen työvoimaongelmaan (eng. labor problem) – käsitykseen työläisten harkitusta alisuoriutumisesta. Vanhan systeemin alaisuudessa toimineilla tehtailla työntekijöillä ei ollut juuri kannustinta yhteistyöhön johdon kanssa tuottavuuden lisäämiseksi, vaan työntekijät uskoivat, että sitä vastoin oli heidän etunsa mukaista rajoittaa työntekoa. (Stewart, 2010, s. 32; Taylor, 1967b.)

Se juontui Taylorin mukaisesti virheellisestä, mutta laajalti vallinneesta käsityksestä: Jos työntekijä työskentelisi tehokkaammin, se johtaisi sekä hänen että kanssatyöntekijöiden töiden loppumiseen. Taylor (1967b) halusikin kumota tämän käsityksen: Vallinneen käsityksen sijaan kasvanut tuotanto madaltaisi kustannuksia, mikä madaltaisi edelleen hin-

toja. Se johtaisi suurempaan myyntiin, mikä tarkoittaisi taas enemmän työtä. Taylor näkikin, että virheellistä käsitystä lietsivät lähes kaikki ammattiyhdistykset. Ne pyrkivät säännöillään rajoittamaan työntekijöiden tuotantoa ja ylläpitivät näkemystä työntekijöiden ylityöllistämisestä. Taylor väitti tätä yhdeksi teollisuuden vakavimmaksi uhkaksi. (Callahan, 1964, s. 26; Taylor, 1967b, s. 17–18.)

Taylorin ratkaisuna systemaattiseen työn alisuorittamiseen olikin suora keskustelu työntekijän kanssa tavoitteista – yhdistettynä tieteellisesti määritettyihin taloudellisiin kannustimiin. Toisin sanoen työntekijöitä kannustettiin parempaan suoriutumiseen antamalla heille tieteellisesti määritetty osa kohonneesta tuottavuudesta normaalin tuntipalkan sijaan. Näin tieteellinen liikkeenjohto miellyttäisi Taylorin mukaan kaikkia osapuolia: työntekijät saisivat korkeammat palkat ja työnantaja matalammat tuotantokustannukset (Taylor, 1967b, s. 9–10). Kuten Taylor (1967c) esitti, se vaatisi kuitenkin molempin puolta ajatusmaailmallista vallankumousta: ”Sen myötä sota voitaisiin korvata rauhalla, riita veljellisellä yhteistyöllä, epäily keskinäisellä luottamuksella siten, että molemmat vetäisivät köyttä samaan suuntaan vastakkaisten suuntien sijaan ollen ystäviä eikä vihollisia”. (mukaillen Taylor, 1967c, s. 30.) Taylor voidaankin nähdä ensimmäisinä monista johtamisajatteliijoista, jotka pyrkivät ratkaisemaan työpaikan ongelmat molempia osapuolia hyödyttävällä ratkaisulla. (Stewart, 2010, s. 32.)

Selittääkseen järjestelmänsä luonteen yleisölleen – ja osoittaakseen parhaan tavan välittää sen visio yhtä yksinkertaisille työntekijöille kuin Schmidt – Taylor julkaisi kirjassaan näytteen keskustelustaan Schmidt’n kanssa. (Stewart, 2010, s. 33.) Keskustelussa Schmidt käytännössä valjastettiin ensiluokkaiseksi työntekijäksi tarjoamalla hänelle 1,85 dollarin päiväpalkkaa, jotta hän ensiluokkaisen työmiehen tavoin tekisi aamusta iltaan juuri sen, ja vain ainoastaan sen, mitä hänelle käskettiin – ilman vastaväitteitä. (Taylor, 1967b, s. 43–47.) Toisin sanoen normaali päiväpalkan sijaan Schmidt’lle maksettaisiin työsuorituksen mukaisesti. Jos hän onnistuisi lastaamaan 47,5 tonnia rautaharkkoja päivässä, hän saisi 60% suuremman päiväkorvauksen. Jos hän ei taas päässyt tähän tieteellisesti määritettyyn tavoitteeseensa, hän saisi luonnollisesti vähemmän, (Stewart, 2010,

s. 34.) Koska Schmidt oli Taylorin (1967b) mukaan hyvin yksinkertainen mies, tämä menettelytapa oli ainoa tehokas tapa kiinnittää hänen huomionsa kovan työn sijaan hänen haluamaan korkeampaan palkkaan. (Callahan, s. 38; Taylor, 1967b, s. 46.)

Schmidt'n suoran manipuloinnin lisäksi merkittävää esitetystä keskustelussa on siitä havaittava johtamistapa, joka edustaa koko Taylorin uran ajan valinnutta lähestymistapaa: Taylor halusi säilyttää vahvan kontrollin kaikesta vieroksuen ajatusta, että työntekijät voisivat ajatella itse. Hän vaatikin työntekijöiltä ehdotonta ohjeiden noudattamista omaaloitteellisuuden, saati itsenäisen ajattelun sijaan. (Callahan, 1964, s. 28; Copley, 1923a, s. 189; Stewart, 2010, s. 34.) Taylor olikin todennut Boxlyyn kokoontuneille kuuntelijoille, ettei hänen systeeminsä vaatinut minkäänlaisia aloitteita työntekijöiltä eikä se edes välittäisi heidän aloitteistaan – ajattelu oli johtajien tehtävä. (Kanigel, 2007, s. 391.) (Callahan, 1964, s. 28; Copley, 1923a, s. 189.)

Taylorin (1963b) näkemyksen mukaan jokaisesta työmiehestä, joka työskenteli tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukaisesti, tuli myös parempi ihminen monella tapaa: Sen lisäksi, että hän kantaisi harkkorautaa 12,5 tonnin sijaan 48 tonnia päivässä, hän työskentelisi tasaisemmin, raitistuisi ja alkaisi säästämään rahaa. (Taylor, 1963b, s. 59–61, 74.) Toisin sanoen työntekijöiden onnellisuus voitaisiin saavuttaa aineellisten hyödykkeiden runsaudella, joka oli tarkoitus luoda jatkuvalla tuottavuudella. Kuten Gantt (1919) toteaa, käskyjen noudattamisen oppiminen olisi vaikein osa työntekijän tehtävää. Palkkiona kuuliaisuudesta oli Taylorin lupaus siitä, että sadan vuoden aikana maailman vauraus kasvaisi niin, että työntekijä elämänlaatu olisi lähes samalla tasolla kuin liikemiehellä tuolloin oli. (Gantt, 1919, s. 156; Montgomery, 1987, s. 253; U.S. Congress, 1912, s. 1388.)

Kaiken kaikkiaan – Schmidt piti Taylorin ehdotusta houkuttelevana. Taylorin (1967b) kertoi, että Schmidt työskenteli joka päivä, kolmen vuoden ajan, kuten häntä valvova esimies käski. Hän kantoj, kun käskettiin; hän lepäsi, kun käskettiin, ja työpäivän päätteeksi Schmidt oli saavuttanut tieteellisesti määritetyn tavoitteensa. Taylorin mukaan Schmidt

ei käytännössä kertaakaan tänä aikana epäonnistunut saavuttamaan 47,5 tonnin päivätavoitetta. Koko tämän ajan hän sai korotettua lisäansiota 1,85 dollaria päivältä, kun keskiverto työmiehen pakka oli korkeintaan 1,15 dollaria päivässä. (Taylor, 1967a, s. 50–51; 1967b, s. 43–47.) Taylor esittelikin tapahtuman kuulijoilleen loistavana voittona tieteele.

Joka tapauksessa saatuaan Schmidt'n vaaditulle suoritustasolle, Taylorin velvollisuutena oli opettaa ja kouluttaa muut harkkoraudan käsittelijät samalla tasolle. Taylorin mukaan tätä seuraavina päivinä useita miehiä valittiin ja koulutettuun ensiluokkaiseksi rautaharkkojen käsittelijäksi. Valituille työmiehille annettiin mahdollisuus kehittää itseään ensiluokkaiseksi työntekijäksi, ja jos he epäonnistuivat, heidät vakuutettiin lopettamaan. Schmidt'n lailla monet työmiehet saavuttivatkin tieteellisesti määritetyn 47,5 tonnin päivätavoitteen. (Taylor, 1967a, s. 50–51; 1967b, s. 43–47.)

Voidaankin nähdä, että seuraavana askeleena Taylorin visiossa oli sisällyttää rautaharkkojen käsittelyn tiede uudentyyppiseen organisaatioon, jossa avainasemassa oli erittäin selkeä tehtäväjako. Kuten Taylor (1967b) esitti, työn suunnittelu ja työn tekeminen ovat kaksi keskeistä elementtiä teollisuudessa, mutta ne vaativat kaksi hyvin erilaista ihmistyyppiä. Siinä missä rautaharkkojen lastaamisen olisi voinut kouluttaa jopa älykkään gorillan, vaati työn suunnittelu ja tiede sen sijaan erilaisen ihmistyyppin, joka saattoi ymmärtää työn taustalla vaikuttaneet tieteelliset periaatteet ilman paremmin koulutettuja miehiä. (Taylor, 1967b, s. 40–41.) Merkittävänä lopputulemana onkin, että supistamalla rautaharkon lastaajien määrään ja ennen kaikkea kaventamalla heidän vastualueitansa, Taylor *loi aivan uuden ammattikategorian*: tieteellisen harkkorautalastaamisen johtajan. Hän jakoi työn dualistisesti kahteen luokkaan, jonka mukaisesti työmiehet olivat puhtaasti työn ruumiillistuma ja johtajat työn uusi – puhtaasti älyllinen – luokka. Taylorin työtä tarkasteltaessa lopputulos olikin sama, puuttui Taylor sitten lapioimiseen tai maan siirtämiseen kottikärryillä. (Stewart, 2010, s. 35.)

Näin ollen tarkasti valvotun ja ohjeistetun työntekijöiden ei ollut enää tarpeellista omata laajaa ymmärrystä työprosessista, johon hän on sitoutunut. Siinä missä kyvykkäät työ-

miehet voitiin ylentää Taylorin järjestelmän luomiin moniin uusiin esimiestehtäviin, loput työvoimasta voitiin korvata ammattitaidottomilla miehillä ja naisilla, joita esimiehet ohjeistavat suorittamaan tehtävänsä tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukaisesti. Taylorin uudelleen järjestäessä Betlehemin teräsyhtiön konepajaa suurin osa työväestä oli kuitenkin jo koulutettua henkilökuntaa. Taylorin (1903) mukaan hänen systeeminsä täysiä mahdollisuuksia ei voitu hyödyntää ennen kuin lähes kaikkia organisaation koneita ylläpitävät työläiset olisivat vähemmän koulutettua – ja siten halvempia – kuin vanhan systeemin edellyttämät työmiehet. Esimerkiksi Tabor Mfg -yhtiössä erityistaitoa vaatinut koneiden valmistaminen oli edellyttänyt yritystä pitämään palkkalistoilla kalliita ja koulutettuja miehiä. Taylorin systeemissä yritys pystyi korvaamaan suurimman osan työntekijöistä halvemmalla työvoimalla, jolloin aikaisemmat työntekijät joko ylennettiin valvontatehtäviin tai irtisanottiin. (U.S. Congress, 1912, s. 1489, 1759; Montgomery, 1987, s. 223; Taylor, 1903, s. 1395.)

Taylorin tarinoiden rautaharkkoista ja ensiluokkaisista työmiehistä Boxlyssa kerrotaankin päättyneen yritysjohtajista koostuneen yleisön hymyihin. Kun Bethlehemin teräsyhtiö omaksui uuden lähestymistavan rautaharkkojen lastaamiseen, sen ensiluokkaiset työmiehet lastasivat ratapihalla olleet 2 miljoonaa rautaharkkoa markkinoille yhteistyössä tieteellisen johtajien kanssa (Taylor, 1967b). Stewart (2010) esittää, että jos Taylorin tarina olisi liitetty ainoastaan tietyn Pennsylvanialaisen metalliteollisuusyrityksen loista-vaan tulokseen rautaharkkojen lastaamisen parissa, hän oli saattanut jäädä historian hämärään. Mutta sen sijaan Taylorin tarinan – kuten hänen muidenkin tarinoidensa – koko ajatus perustui yksityiskohtien sijaan universaalimpaan päämäärään. (Stewart, 2010, s. 35–36.) Voidaankin nähdä, että harkkoraudan lastaamisen johtamisesta – ja siten tieteellisestä liikkeenjohdosta – on muodostunut nykymuotoisen johtamisen esikuva.

4.1.2 Taylorin ja Boxly-kertomusten perintö johtamiselle

Taylorin suurimmaksi saavutukseksi voidaan käsittää ennen kaikkea *johtamisen yleistämisen*: hän yleisti konsulttina saamansa kokemukset Bethlehemin ratapihalta käsittämään yleismaailmallista ajatusta tieteellisestä johtamisesta. Taylorin aikomuksensa oli-

kin todistaa, että johtaminen on tosiasiallista tiedettä siinä missä insinööritaito – sisältäen tarkkoja lakeja ja ollen yhtä yksiselitteisesti määritelty kuin tekniikan perustavanlaatuiset periaatteet. Taylorin mukaan se, mikä oli totuus ratapihalla, olisi totuus kaikessa johtamisessa. (Stewart, 2010, s. 36; Taylor, 1967a, s. 18.)

Tämän prosessin Taylor aloitti rautaharkkojen lastaamisen organisoimisesta siitä syystä, että hän piti sitä kaikista yksinkertaisimpana työn muotona (Taylor, 1967c, s. 48.) Näin hänen oli mahdollista osoittaa paremmin kuin missään muualla, ettei hänen uudella johtamisen tieteellä ollut minkäänlaisia rajoitteita (Stewart, 2010, s. 36.) Teoksessaan *Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet* Taylor (1963b) korostaa, kuinka sen periaatteet ovat sovellettavissa yhtäläisellä panostuksella kaikkiin sosiaalisiin toimintoihin, kuten kotien, kirkkojen, voittoa tavoittelemattomien instituutioiden, yliopistojen, valtion hallintoyksiköiden sekä suurten ja pienten liikeyritysten johtamiseen. (Taylor, 1967b, s. 8.)

Ennen kaikkea Taylorin yleistys oli merkittävässä roolissa *uuden tieteenalan luomisessa* (Stewart, 2010, s. 36). Vaikka johtamista oli ollut toimintana luonnollisesti myös ennen Tayloria, se oli ollut erilaista. Johtamista oli ilmennyt aluksi pienimuotoisten tehtaiden ja yritysten hallinnossa, kunnes teollistumisen myötä sekä johtaminen että yritykset kasvoivat. Johtamisesta muodostuikin yksinomainen perusta - sisältäen erityistä johtamisen tietoutta – tehtaiden hallinnoimiseen. (Fayol, 1930.) 1900-luvun alussa hallinto muuttui johtamiseksi, jolle Taylor antoi aivan uuden ajatuksen: Taylorin kontribuutiona oli vaatimus käsittää kaikki johtamisen alla tapahtuva yhdeksi asiakokonaisuudeksi. (Stewart, 2010, s. 36.) Tieteellisen liikkeenjohdon myötävaikutuksesta johtaminen laajensi toimenkuvaansa. Omaksumalla sitä oikeuttavia ideologioita, kuten kilpailun, tehokkuuden, vapaat markkinat ja ahneuden, johtaminen muuttui ideologisiksi toiminnaksi, joka on vaikuttaa yhä jokaiselle elämän osa-alueella yhteiskunnassa. (Klikauer, 2013, s. 2–3.)

Vaikka Taylorin aikalaisista myös esimerkiksi Henri Fayol tarttui ajatukseen johtamisesta ja kehitti sitä, on Taylor ensimmäinen ja yhä menestynein johtamisen tieteenalan uranuurtaja. Hän teki johtamisesta tunnettua ja määritteli sen sisällön sellaiseksi kuin sen ny-

kyään ymmärrämme: johtaminen tuli käsittää *teknisen asiantuntevuuden kokonaisuudeksi* – soveltavaksi tieteenä siinä missä tekniikka ja lääketiede – ja siitä syystä se vaatii toimialana erikoiskoulutettuja ammattilaisia. (Stewart, 2010, s. 36.) Johtamisen asiantuntemuksen ydin määritettiin siten erilliseksi taito- ja tekniikkakokonaisuudeksi, joka keskittyi kvantitatiivisten menetelmien hallitsemiseen (Khurana, 2007, s.295). Numeroihin ja lukuihin perustuvaa päätöksentekoa omaksuttiin tieteellisenä, koska lukujen voitiin ajatella olevan objektiivisia ja tarkkoja (Locke & Spender, 2011, s. xiii). Johtamisteoreetikot ja -ekspertit tarjosivatkin tätä uutta viisautta pian kaikkialla (Wooldridge, 2011, s. 3; Muller, 2018, s. 34.)

Juuri Taylorin ja muiden tehokkuuseksperttien ilmestyminen johtamisen kentälle oli keskeinen syy mittaukseen takertumisessa johtamisessa. Taylor ja häntä seuranneet konsultit luottivat työsuoritusten kvantitatiiviseen analyysiin uskoen, *että jos jotakin voi mitata, sitä voi myös johtaa*. (Muller 2018, s. 37; Stewart, 2010.) Porterin (1995) mukaan lukuihin luottaminen ja niiden kvantitatiivinen käsittely ei ainoastaan antanut vaikutelmaa pitäviin todisteisiin perustuvasta asiantuntemuksesta, vaan se myös minimoi tarpeen erityisestä ja herkkäluonteisesta tiedosta niistä organisaatioista, joille konsultointia tarjotaan. (Muller, 2018; Porter, 1995.) Tieteellisestä liikkeenjohdosta muodostunut johtamisen kulttuuri vaatii näin ollen yhä enemmän kvantitatiivista ja vakioitua dataa.

Yhtä lailla Klikauer (2013) käsittää tieteellisen liikkeenjohdon vahvasti osaksi johtamisen muodostumista 1900-luvun alussa. Yritys muodostaa johtamisesta tiedettä muuttui kuitenkin vuosikymmenten kuluessa managerialismin ilosanomaksi, jossa kokemukseen ja asiayhteyden tuntemiseen perustuva päätöksenteko menetti rooliaan. Managerialismin lähtökohtana on, että organisaatioiden yhteneväisyydet ovat keskeisempiä kuin niiden eroavaisuudet. Näin ollen kaikkien organisaatioiden suorituskyky on mahdollista optimoida hyödyntäen samoja johtamistekniikoita ja -taitoja kuin missä tahansa muussakin organisaatiossa. (Muller, 2018, s. 35; Pollit, 2015, s. 4–5.) Muller (2018, s. 35) huomauttaa, että saatamme usein ajatella kokemukseen perustuvan asiantuntemuksen ja pää-

töksenteon olevan korvaamatonta organisaatioille, mutta mittaustuloksiin luottava managerialismi sivuuttaa tämän kaiken.

Klikauerin (2013) mukaan johtamisen muotoutumisessa *kohti managerialismi* on nähtävissä kolme historiallista vaihetta, joista erityisesti ensimmäinen vaihe liittyy tiiviisti tieteellisen liikkeenjohtoon. Sen mukaisesti kaikki alkoi, kun kapitalistisista yhtiöistä muodostui vähitellen kompleksisia toimijoita, jotka vaativat tiedostettua hallinnointia. Näin muodostui tarve johtamiselle, ja tähän tarpeeseen tieteellisen liikkeenjohto vastasi. Sen kautta organisaatioihin luotiin sekä pysty- ja poikittaissuuntainen jako ja mahdollistettiin johtamisen valta ja hallinta. (Klikauer, 2013, s. 72–73; Marglin, 1974.) Erityisesti organisaation poikittaisella tasolla johtaminen omaksui työtehtävien jakamisen Taylorin määrittämällä tavoilla. Se sirpaloitti työn hyvin pieniin, tunnettomiin, monotoonisiin ja toistettaviin tehtäviin, jotka yksittäin näyttivät irrallisilta, mutta jotka yhdessä muodostivat tuotannon. Pystysuoralla hierarkkisella tasolla Taylor taas vei käsityöläisiltä tiedon siitä, kuinka asioita tehtiin, ja muutti sen ns. tieteelliseksi mittausprosessiksi sekä sijoitti sen hierarkkisesti mahdollisimman kauas työntekijöistä, mikä tuki johtamista – tai toisin sanoen mahdollisti johtamisen. (Klikauer, 2013, s. 73.)

Klikauerin toisessa vaiheessa omistajuus ja hallinta erotettiin toisistaan, jolloin johtamisesta tuli täysin itsenäinen kokonaisuus, joka ylitti pelkät hallinnolliset ja byrokraattiset keinot (Berle & Means, 1933). Tämä yhdisti johtajat ja institutionaalisen vallan. Kolmanneksi yritysjohtamisen johtamistieto laajeni yli yritysten ja siitä muodostui valtaa palvelevaa tietoa. Tämän prosessin yhteydessä muodostui uusi managerialismin ideologia, joka kolonisoivat yhteiskunnat muuttaen ne johtamisyhteiskunniksi. (Klikauer, 2013, s. 73; Magretta, 2002.) Nousseen managerialismin kehityksen teki mahdolliseksi Fayolin ja erityisesti Taylorin työ.

Kuten Taylor korosti, tieteellinen liikkeenjohto vaatikin aivan uudenlaista ajattelua – täydellistä *ajatusmaailmallista vallankumousta* (Taylor, 1967c, s.27). Taylor julistikin aivan uudenlaista ajattelua sekä työntekoon että koko elämäntapaan, ja sitä se tosiasiallisesti

olikin. Taylorin visio vaati, että työn molemmat osapuolet siirtävät katseensa tuoton jakautumisesta tärkeimpänä asiana tuoton koon kasvattamiseen. Näin ollen tuotosta tulisi niin suuri, ettei olisi riitaa, miten se jaetaan. (Montgomery, 1987, s. 252–253; Taylor, 1903, s. 1343–1345; U.S. Congress, 1912, s. 1388.) Monet johtamisteoreetikot ovatkin olleet yksimielisiä Taylorin kontribuutiosta tämän suhteen. Esimerkiksi Drucker (1954, s. 280) toteaa, että Taylorin tieteellinen liikkeenjohtajajohto on ollut vaikuttavin ja kauaskantoisin panostus, jonka Yhdysvallat on antanut länsimaiselle kulttuurille. Hamelin (2007, s. 5) mukaan sen myötä 1900-luvun alussa muodostunut valistunut politiikka ja tieteellinen tutkimus johti maailmanlaajuisen vaurauten. Tieteellisen liikkeenjohdon vaikutuksesta nykyaikaisten yritysten ja kapitalistisen yhteiskunnan instituutioiden muovautumiseen ei ole epäilystäkään (Braverman, 1974, s. 15; Stewart, 2010, s. 37).

Tähän ajatusmaailmalliseen vallankumoukseen voidaan katsoa liittyneen muutakin. Sen myötä johtaminen omaksuttiin eräänlaiseksi tieteellisiin havaintoihin perustuvaksi tekniikoiden kokonaisuudeksi, jota asiantuntijat tarjoavat ja joka olisi taitona siirrettävissä oppilaille. Kun Hamel (2007, s. 5) esittää, että on kiittämisen nimenomaan nykyaikaisen johtamisen kehittäjiä tallissasi olevista kahdesta autosta, televisiosta jokaisessa huoneessa ja digilaitteesta jokaisessa taskussa, hän yhdenmukaistaa sekä johtamisen keksimisen että auton keksimisen. Tämä vallitseva käsitys johtamisesta teknisenä tieteenalana on ollut mukana sen kehittymisen alkuvuosista lähtien – ja erityisesti tieteellisestä liikkeenjohdosta lähtien. (Stewart, 2010, s. 11.) Johtamistutkimuksen lähtökohtana onkin ollut lineaarinen tekniikan kaltainen yksinkertaisuus (Klikauer, 2013, s. 151). Näyttääkin siltä, että Taylorin kontribuutio johtamiselle ja sen tieteenalalle on ollut suurempi kuin olemme ehkä osanneet ajatellakaan.

4.2 Taylor ja ajatusmaailmallisen vallankumouksen leviäminen

Siinä missä millä tahansa onnistuneella vallankumouksella, myös Taylorilla oli vankka kannattajien joukko tukena. Tämä joukko muodostui hänen uskollisista kollegoista ja avustajista, jotka työskentelivät hänen rinnallaan. (Stewart, 2010, s. 37.) Heidän kokoon-

tumisissaan Boxlyssa olikin jopa uskonnollisen kultin piirteitä, ja Tayloria verrattiin jopa vapahtajaan ja kaikkivaltiaan (Kanigel, 2007). Kun Taylor menehtyi vuonna 1915, hän oli joka tapauksessa kiistatta tieteellisen liikkeenjohdon isä. Hänen tarinansa rautaharkoista ja ensiluokkaisista työmiehistä Bethlehemin ratapihalla muunnettiin eräänlaisiksi pyhiksi kirjoituksiksi, joita Taylorin seuraajat – nk. opetuslapset ja apostolit – julkaisivat Boxlystä vielä hänen kuolemansa jälkeenkin jatkaen tieteellisen liikkeenjohdon ilosanoman levittämistä (Hoopes, 2001, s. 63; Stewart, 2010, s. 37.)

Taylorin opetuslapset perustivat yhdistyksen edistääkseen uutta johtamisen tiedettä ja levittääkseen sen vaikutusvaltaa metalliteollisuuden ja koneinsinööripiirien lisäksi yhä laajemmalle. Taylorin kuoleman jälkeen yhteisö alkoi kantamaan nimeä *Taylorin yhteisö*. Vastaavasti samaan aikaan vaikuttanut tehokkuusliike (eng. Efficiency Society), joka hyväksyi jäsenekseen myös muita kuin insinöörejä, tarjosi yhdessä lukuisten sanomalehtien kanssa laaja-alaista julkisuutta kehittyvälle johtamisen tieteelle. (Copley, 1923b; Montgomery, 1987, s. 216; Nelson, 1980; 1996, s. 61–65.)

Taylorin julistus suuresta henki vallankumouksesta saikin erityisen merkityksen Yhdysvalloissa vallinneella tehokkuuden hulluna aikana (eng. efficiency craze). Tieteellisen liikkeenjohdon popularisoiminen tapahtui samanaikaisesti sotaa edeltävien joukkolakkojen ja sosiaalisten uudistuksien agitaation kanssa lukuisilla yhteiskunnan rintamilla. Ne päätivät kuusitoista vuotta kestäneen republikaanien hallinnon täyttäen maan skandaalihakuisen lehdistön hyökkäyksillä moniin aiemmin turvattuihin vallan ja auktoriteetin keskuksiin. (Montgomery, 1987, s. 254.)

Stewart (2010) esittää, että ehkä juuri Tayloria myöhemmin tehokkaasti demonisoineiden ammattiyhdistysjohtajien ja hänen luotaantyöntävän persoonallisuuden vuoksi unohdetaan, että Taylorin kiihkeimmät alkuperäiset kannattajat olivat – lukuun ottamatta hänen avustajiaan ja asiakkaitaan – vallinneen tehokkuusliikkeen keulahahmot. Esimerkiksi Lippmann ylisti vaikutusvaltaisessa ja uudistusmielisessä *New Republic* -sanomalehdessä taylorismia yhteiskunnan uudistajana (Khurana, 2007, s. 96). Vastaavasti

tunnettu skandaalihakainen journalisti, Ida Tarbell, julisti Taylorin aikakautensa luovimmista neroista, jonka panos yhdysvaltalaisen teollisuuden aidon yhteistyön parissa oli historiallisesti merkittävää kuin kenenkään aikaisemmin. (Hoopes, 2001, s. 59; Kanigel, 2007, s. 505–506; Stewart, 2010, s. 37.)

Yhtä lailla huomattavana uudistaja tunnettu Taylorin avustaja Morris Cooke väitti, ettei demokratian unelmat, saati kristinuskon visio toteutuisi ennen kuin Taylorin periaatteet on omaksuttu työn saralla kaikkialla yhteiskunnassa. Huomionarvoista onkin juuri Cooke auttoi sekä muuttamaan Taylorin Boxly-tarinoita hyvin kirjoitetuksi kirjaksi ja levitti tieteellistä liikkeenjohtoa niin julkishallinnon kuin koulutuksen pariin. (Cooke, 1913, s. 481; Kanigel, 1997, s. 489–490; Stewart, 2010, s. 37.) Osuutensa oli myös uudistusmielisellä presidentti Theodore Rooseveltillä. Hän korostikin kongressille, että vallinnut keskustelu kansallisista resursseista oli vain alusta suuremmalle kysymykselle kansallisesta tehokkuudesta. (Stewart, 2010, s. 37; Taylor, 1967b, s. 5.) Näistä lähtökohdista luvussa tarkastellaan tieteellisen liikkeenjohdon omaksumista ja keskeisiä taustatekijöitä niin kuin ne Taylorin ja hänen kollegoidensa – ja useimmiten valtavirran johtamistutkimuksen – toimesta on esitetty.

4.2.1 Uudistusmielinen Yhdysvallat kohtaa tehokkuusasiantuntijansa

Taylor ja hänen johtamisjärjestelmänsä ei kuitenkaan ollut laaja-alaisesti tunnettu Yhdysvalloissa ennen vuotta 1910. Sen tunnettavuus rajoittui pääosin insinöörien keskuuteen, missä hän oli tosin saavuttanut tunnustusta työllään – hänet valittiinkin vuonna 1906 ASME:n presidentiksi. Jossain määrin Taylorin systeemi oli tunnettu myös liiketoiminnan, teollisuuden ja opetuksen parissa, sillä vuodesta 1906 lähtien Taylor oli luennoinut säännöllisesti eri teollisuusryhmille ja eri yliopistoissa. (Callahan, 1964, s. 22–23; Copley, 1923a, s. 410.)

Erityisen merkittävänä hetkenä voidaan pitää vuoden 1910 syksyä, kun Taylor sai viimein kaipaamaansa näkyvyyttä ajatuksilleen uusien uudistusmielisten ystäviensä ansioista.

Tuolloin Yhdysvaltoja ravistutti uusi ajatus, joka tuli kansakunnan pääkaupungista päätyen useisiin sanomalehtiin: Idea oli uusi teollisuuden johtamisen järjestelmä – Taylorin tieteellinen liikkeenjohto. Uuden ajatuksen ilmaantumiselle otollinen tapahtuma oli vuoden 1910 syys-, loka- ja marraskuussa järjestetty osa-valtioiden välisen kauppakomitean (eng. Interstate Commerce Comision) kuuleminen: Kynnyskysymyksenä oli Yhdysvaltain koillisosan rautatieverkosto, joka oli hakenut korotuksia rahtimaksuihin rautatieläisille maksettujen suurempien palkkojen kattamiseksi. Alueen elinkeinon harjoittajat vastustivat tätä uudistusmielisen lakimies Louis Brandeisin johdolla, koska se olisi korottanut heidän kuljetusmaksujaan. Tapahtuma todella ansaitsee huomion, jonka historioitsijat ovat sille antaneet: Se voidaan nähdä hetkeksi, jolloin uudistietoinen Yhdysvallat löysi tehokkuuden asiantuntijansa (Callahan, 1962, s. 19–20; Montgomery, 1987, s. 246.)

Ennen vuoden 1910 kuulemistä *tieteellinen liikkeenjohto* oli terminä hyvin vähän käytetty. Itseasiassa Taylor oli käyttänyt järjestelmästäan muutaman kerran ilmeisesti vahingossa termiä tieteellinen liikkeenjohto. Tähän nimeen päädyttiin varsinaisesti Brandeisin komission kuulemista varten koolle kutsumassa ryhmässä, johon kuuluivat Taylorin läheiset kumppanit ja ihailijat H. L. Gantt ja Gilbreth. (Callahan 1962, s. 21.) Kokouksessa esitettiin käytettäväksi termejä, kuten tehokkuus, toimialakohtainen johtaminen ja Taylorin systeemi ennen päätymistä tieteelliseen liikkeenjohtoon. Taylor itse piti rohkeana termin *tieteellinen liikkeenjohto* käyttämistä virallisesti, koska se kuulosti mahtavalta ja koska sen lisämerkitys näyttäytyisi useammille ihmisille akateemiselta. (Copley, 1923b, s. 372.)

Haastateltuaan Taylorin apostoleja, Brandeis oli havainnut Taylorin suuruuden – niin luonteeltaan kuin kyvykkyydeltään (Khurana, 2007, s. 96). Brandeis päättikin perustaa puolustuksensa rautateiden hinnannostamista vastaan Taylorin tieteellisen liikkeenjohtoon ajatuksiin (Stewart, 2010, s. 38.) Kauppayhdistyksen puoli syytti näin rautateitä tehottomuudesta ja heidän lukuisat todistajat, kuten Harrington Emersonin väittivät, että heidän olisi mahdollista tehdä suurempaa voittoa korottamatta rahtimaksuja omaksumalla tieteellisen liikkeenjohtoon pariaatteet, joka sallisi sen sijaan sekä palkkojen korot-

tamisen että laskisi kustannuksia. Todistajien väite, että omaksumalla tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet rautateiden olisi mahdollista säästä jopa *miljoona dollaria päivässä*, nousi salaman lailla otsikoihin ja kansakunnan pääpuheenaiheeksi. (Callahan, 1962, s. 19–20; Montgomery, 1987, s. 246; Stewart, 2010, s. 38.)

Vaikka Taylor itse ei todistanut tilaisuudessa, monet todistajat siteerasivat häntä. Tämän todistuksen vaikutus olikin valtava. *American Magazine* (1911) kuvaili todistuksia uudesta ideasta lähes taianomaisiksi. Alun epäuskoisuus vaihtui kuitenkin pian syväksi kiinnostukseksi, kun eri teollisuuden alan yrittäjät toisensa jälkeen todistivat poikkeuksellisella kiihkolla ja innostuksella, kuinka sovellettuaan tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita, he saavuttivat tehtaassaan epätavallisia tuloksia. Todistajilla oli luja apostolinen usko filosofiaan, joka toimi, ja minkä he pystyivät luvuilla osoittamaan. (*American Magazine*, 1911, s. 564–565.) Tieteellisen liikkeenjohdon taianomaista tehoa verrattiin vallankumouksellisesti samanlaiseksi muutokseksi, joka tapahtui siirryttäessä käsityökalujen käytöstä koneiden käyttöön (*Outlook*, 1910, s. 751; Callahan, 1964.).

Vuoden 1910 komission kuulemisen seurauksena tieteellinen liikkeenjohto ja Taylorin nimi oli noussut monien tietoisuuteen tehden näyttävän sisääntulon Yhdysvaltaiseen yhteiskuntaan. Näin koko Yhdysvalloissa alettiin puhumaan pian tehokkuudesta ja tieteellisestä liikkeenjohdosta, jotka ja tulevana vuosina esiintyivät jatkuvasti sanomalehdissä. (Callahan, 1962, s. 42; Copley, 1923b, s. 373.).

Brandeksen lausunto, että tieteellisen liikkeenjohdon omaksumisella rautatieyhtiöt voisivat nostaa palkkoja korottamatta rahtimaksuja säästäen samalla miljoona dollaria päivässä, sai merkittävän vastaanoton Yhdysvaltojen sanomalehdissä. Se edesauttoi luomaan kuvaa kiistattomien tosiasioiden ohjaamasta sosiaalisesta kehityksestä, joka kumosi vallinneen tietämättömyyden ja konfliktien tilan (Montgomery, 1987, s. 250). Se herätti mielikuvan tieteestä, joka palvelisi ihmisisiä ja jota hyödyntämällä voidaan pienentää elinkustannuksia nostaen samalla työntekijöiden palkkoja. Yhteisen edun saavuttaminen vaatisi nykyaikaisen johtamisen ja kokeellisen menetelmän omaksumista, jota

vain taantumukselliset rautatiet ja ammattiliitot vastustavat. Sen koettiin edustavan jopa paremmin rautatieliikenteen työntekijöiden etua kuin heidän omat ammattiliitot, jotka hidastivat tuottoa ja edistystä. (Haber, 1964, s. 51–56; Montgomery, 1987, s. 246.)

Edistysmieliset toivoivat Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon ratkaisevan sosiaalisen ristiriidan yritysten ja työntekijöiden välillä luoden sosiaalista oikeutta niin, että työntekijät saisivat viimein oikeutetun osansa. Edistysmieliset uskoivatkin, että tiede voisi ratkaista henkilöstön johtamisessa vallinneet ongelmat, jotka edeltävän puolen vuosisadan aikana tapahtunut teollistuminen oli luonut: Sen myötä uudet ja kompleksiset suuryritykset hallitsevat taloutta olematta vastuussa kenellekään. Näiden yritysten pyrkimys edistää etujaan johti merkittäviin konflikteihin työväenluokan kesken, mikä johti edelleen ns. työväen ongelmaan (eng. labor problem). Uudistusmieliset toivoivatkin tieteen puolueettomien standardien ratkaisevan sosiaalisen konfliktin. (Khurana, 2007; Stewart, 2010, s. 38–39.) Taylorin tieteellinen liikkeenjohto ja sen lupaukset veljellisestä yhteistyöstä puhuttelivat näin kaikkia uudistusmielisiä.

Huomionarvoista tai ei, mutta kaikesta suuresta huomiosta huolimatta osavaltioiden välinen kauppakomitea ei vakuuttunut tieteellisestä liikkeenjohdosta. Sen laajassa raportissa se mainittiin vain kahteen otteeseen: Tieteellisen liikkeenjohdon koettiin olevan kaikkialla vasta kokeellisella tasolla. Sen lisäksi työväen edustajat olivat todistaneet sitä vastaan. Komissio ei kokenut, että omaksumalla tieteellisen liikkeenjohdon rautatiet olisivat millään tavalla voineet parantaa palkkoja. (Callahan, 1962, s. 21.) Joka tapauksessa komissio eväsi rautateiden hintojen nostamisen, ja yleisö piti tieteellistä liikkeenjohtoa voittajana (Hoopes, 2003, s. 59.)

4.2.2 Tieteellisen liikkeenjohdon ilosanoman voittokulku

Näinpä vuonna tieteellinen liikkeenjohto oli saanut valtavan huomion ennen kuin teos *Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteista* oli edes ilmestynyt. Taylor ja hänen seuraajansa julkaisivatkin vuonna 1911 kyseisen teoksen tyydyttääkseen yhä kasvavaa kiinnostusta

tieteellistä liikkeenjohtoa kohtaan. Teos olikin lähinnä kielellisesti siistitty versio Taylorin Boxly-tarinoista, joiden raju kieli oli peräisin konepajojen saleista. (Kakar, 1970; Stewart, 2010, s. 39.) Kun teos julkaistiin American Magazinessa kolmessa osassa keväällä 1911 (ks. Taylor 1911a; 1911b; 1911c; Taylor & Sinclair 1911), sai tieteellinen liikkeenjohto yhä laajempaa huomiota. (Callahan, 1962, s. 21.) Sivuhuomiona mainittakoon, että ASME:n oli alun perin ollut tarkoitus julkaista teos, kuten Taylorin aikaisemmat teokset, mutta sen virkamiehet kieltäytyivät julkaisemasta sitä. Se nähtiin popularisointiteoksena, joka ei sisältänyt insinööreille mitään uutta. Sen takia Taylor etsi julkaisijan koneinsinööriyhdistyksen ulkopuolelta. (Montgomery, 1987, s. 226.)

Joka tapauksessa teos oli ilmiö. Innostumisen tulvassa tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita yritettiin soveltamaan laaja-alaisesti eri yhteiskunnan osa-alue, kuten armeijassa, laivastossa, oikeus- ja koululaitoksessa, kirkoissa sekä jopa kodinhoidossa ja perheissä (ks. mm. Guernsey, 1912; Leupp, 1911; Mathews, 1912). Itse-oppineet tehokkuusgurut, kuten Elbert Hubbart, tarttuivat heti tehokkuusajatuksen osoittaen, kuinka sitä voidaan soveltaa henkilökohtaiseen elämään. Vastaavasti Harrington Emerson, joka oli antanut näyttävän todistuksen tieteellisen liikkeenjohdon puolesta rautatiekuulemisissa, osoitti tieteellisen liikkeenjohdon sovellettavuuden koululaitukseen. Vuonna 1913 koulutussysteemiä ruvettiin kehittämään tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukaisesti. (Callahan, 1964, s. 23; Copley, 1923a, xx–xxiii; Stewart, 2010, s. 39)

Vaikka Taylorin osuutta ei voida vähätellä tieteellisen liikkeenjohdon yleistämisen mainostamisessa, oli pitkälti aikakauden sanomalehtien tulosta, että tieteellinen liikkeenjohto nähtiin yleismaailmallisesti sovellettavana mihin tahansa ja lähes kenen tahansa toimesta. Monet suositut sanomalehdet alkoivatkin julkaisemaan artikkeleita tieteellisen liikkeenjohdon soveltamisesta yhtenäisellä sanomalla: tieteellinen liikkeenjohto on järjestelmä, joka on sovellettavissa missä tahansa ja kenen tahansa toimesta. (Callahan, 1962, s. 43–44.) Artikkeleiden määrää kuvastaakin se, että vuonna 1911 tieteellisestä liikkeenjohdosta oli kirjoitettu jo 219 artikkelia. Tätä seuraavina vuosina julkaistiin satoja artikkeleita ja kirjoja tieteellisestä liikkeenjohdon eri näkökulmista, mikä on nähtävissä

vuonna 1917 julkaistussa Thompsonin teoksen *The Theory and Practice of Scientific Management* lähdeluettelossa. (Callahan, 1964, s. 22–23; ks. Thompson, 1917, s. 270–308.)

Vallinnutta ajatusmaailmaa kuvastaa mm. vuosina 1911–1912 *Outlook*-lehdessä julkaistut useat artikkelit, joissa esiteltiin tieteellisen liikkeenjohdon soveltamista kotitalouksiin. Leupp (1911, s. 836) esitti, että kotitaloudet voitaisiin organisoida tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukaisesti. Periaatteita käytettiin tehtaissa, tilitoimistoissa, rautateillä ja kaivoksissa, eikä Leupp nähnyt mitään syytä, miksei periaatteita voisi yksinkertaisuudessaan hyödyntää kotitalouden hallinnassa. Artikkelin innoittamana *Outlook* (1911, s. 807) aloitti artikkelisarjan kodin tehokkuudesta (ks. Bruere, 1911, s. 910; Guernsey, 1912, s. 821–824.) Kotitalouksien tapaan tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet levisivät sekä kirkkoihin että kouluihin. Niin kirkonmiesten kuin koulujen virkamiesten vaa-dittiin osoittavan tehokkuutensa tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukaisesti. (Callahan, 1962, s. 45.) Esimerkiksi Mathews (1912) esitti, että kirkon toiminta ja sen yhteisölle tarjoamat palvelut olisivat tehokkaammin järjestettävissä tieteellisellä liikkeenjohdolla. Hän näki tieteellisen liikkeenjohdon käytännölliseksi filosofiaksi, jonka avulla kirkon toiminnasta voitaisiin korvata perinteiset ja sattumanvaraiset menetelmät. (Mathews, 1912, s. 1–2, 57–58.)

Kuten Crissey (1912) kirjoitti *Saturday Evening Post* -lehdessä, tieteellisen liikkeenjohdon omaksuminen avasi tehtaiden johtajille mahdollisuuksia. Siinä missä osa palkkasi tehokkuusekspertin, osa saattoi ryhtyä itseoppineeksi tehokkuusekspertiksi, johon artikkelissa annettiin yksityiskohtaiset ohjeet. Crisseyn mukaan koko tieteellinen liikkeenjohto olikin vain järjestelmällistä maalaisjärkeä, jota sovellettiin kulujen karsimiseksi niiden nostamisen sijaan (Crissey, 1912, s.10, 58). Sen voidaankin nähdä kuvastavan näkemystä, millaisena tieteellisen liikkeenjohdon ilosanoma omaksuttiin. Vaikka sen ilosanoma edellä osoitetusti levisi kaikkialle yhteiskunnassa, oli sen tehokkuuseksperttien suurin vaikutus luonnollisesti teollisuuden ja liiketalouden johtamisen saralla. Tarkasteltaessa sen omaksumista yhdysvaltalaiseen elämään voidaan tapahtumamalli todeta olleen suunnilleen samanlainen missä tahansa: huomionarvoista onkin, että tehokkuusekspert-

tien analyysit olivat hyvin samanlaisia, oli sitten kyseessä armeija, laivasto tai mikä tahansa valtion virasto, saati osasto. (Callahan, 1962, s. 46.)

Tieteellisen liikkeenjohdon kokonaisvaltaista merkitystä voidaankin nähdä kasvattaneen sen läheisyys yleisemmin vallinneeseen tehokkuuskäsitykseen, jota esimerkiksi yhdysvaltalaiset yhteiskunnan johtajat, kuten Roosevelt korosti: Hän painotti, että tehokkuusajattelun omaksuminen on valtiolle elintärkeä oppi (Roosevelt, 1913, s. 751). Tieteellisen liikkeenjohdon saama julkisuus ja sen nimissä esitetyt väitteet vahvistivatkin kansalaisten tietoisuutta siitä, kuinka suurta tuhlausta esiintyi kaikkialla, ja kuinka tieteellinen liikkeenjohto tarjoaisi siihen ratkaisun. Yhtenä tulemana olikin, että suuri kritiikin aalto kohdistettiin moniin instituutioihin, ja erityisesti niihin, jotka olivat kyllin suuria ollakseen epäilyksen alaisia epätehokkuuteen julkisin verorahoin tuettuina. Tällaisia instituutioita olivat mm. valtion hallinto ja koulut. (Callahan, 1962, s. 46–47.)

Taylorin vaikutus suinkaan rajoittunut vain Yhdysvaltoihin. Kahden vuoden kuluessa Taylorin pääteoksen julkaisusta se oli käännetty niin ranskaksi, saksaksi, hollanniksi, ruotsiksi, venäjäksi, latviaksi, italiaksi, espanjaksi, japaniksi sekä myöhemmin vielä kiinaksi. (Callahan, 1964, s. 23; Copley, 1923a, xx–xxiii.) Niin Ranskassa, Saksassa kuin Japanissa poliitikot ja yritysjohtajat uskoivat Taylorin teoksen olevan opas kansalliseen suuruuteen. Ehkä yllättäenkin, osa innostuneimmista Taylorin kannattajista osoittautui kommunisteiksi: Vuonna 1918 Lenin kirjoittikin Pravda-lehdessä, kuinka Venäjällä tulisi järjestää Taylorin järjestelmän mukainen tutkimus ja opetus mukauttaen se omiin päämääriin. Neuvostoliiton viisivuotissuunnitelma ottikin innostuksensa suoraan yhdeltä Taylorin menestyksekkäimmältä opetuslapselta – Henry Ganttilta. (Braverman, 1974, s. 12; Grey, 2017, s. 39; Stewart, 2010, s. 39.)

Ganttin lisäksi myös muut monet Taylorin opetuslapsista kehittivät ja sovelsivat tehokkuuden ajatusta vielä pidemmälle. Taylorin mukaan Gilbrethin ansiosta esimerkiksi Bostonin muurarien tuotanto olisi käytännössä kolminkertaistanut (Montgomery, 1987, s. 220–221.) Mutta kuten Stewart (2010) esittää, merkittävimäksi tieteellisen liikkeen-

johdon ilosanoman yleisöksi osoittautui johtamisen kehittymisen kannalta kaksi miestä, jotka tekivät ensimmäisen pyhiinvaellusmatkansa Boxlyyn toukokuussa vuonna 1908 – dekaani Wallace Sabine ja professori Edwin Gay – Harvardin yliopistosta. Heistä Gay oli juuri vastaanottanut tehtävän avata Harvardin kauppakorkeakoulun. Harvardin voimakas kiinnostus muiden yliopistojen ohella johtamisen opetusalaan oli väistämätön seuraus massiivisesta teollistumisesta ja talouden vahvistumisesta 1900-luvun taitteessa. Taylorin tieteellinen liikkeenjohto rautaharkkotarinoineen olikin juuri sitä, mitä nämä miehet Harvardin yliopistossa näyttivät haluavan kuulla. (Kanigel, 1997, s. 489–490; Stewart, 2010, s. 39–40.)

Yhteiskunnan muutoksen ja yhä suurempien organisaatioiden takia ei voitu enää sivuuttaa akateemista oppimisen tärkeyttä myöskään johtamisen osalta. Suurten yritysten sisällä menestyminen ei vaatinut enää työhaalareita, vaan liiketoiminnan ura oli muuttunut byrokraattiseksi uraksi, jossa muiden vastaavien alojen mukaan nimikkeet ja tutkinnot koettiin keskeisiksi. Samaan aikaan, kun Harvardin yliopistossa keskusteltiin tarpeesta erityisille tutkinnoille diplomaateille ja virkamiehille, heräsi keskustelu tarpeesta tutkinnolle, joka valmistaisi opiskelijat liiketoiminnan johtamisen uralle. Tämän seurauksena Yhdysvalloissa aloitettiin kokeilu liiketoiminnan koulutusohjelmista. (Khurana, 2007; Locke & Spender, 2011, s. 6–8; Stewart, 2010, s. 40.) Yliopistopohjaisen kauppakorkeakoulun historia alkaa siten vuonna 1881, kun Pennsylvanian yliopistoon perustettiin Whartonin business-koulu (Khurana, 2007, s. 7.) Tätä seurasi Dartmouthin perustaman business-koulu vuonna 1900, ja seuraavaan kahden vuosikymmenen kehitystä seurasi monet muutkin yliopiston, mukaan lukien Harvardin yliopisto vuonna 1908. (Locke & Spender, 2011, s. 9; Stewart, 2010, s. 40.)

Uuden tieteenalan tulevaisuus alkoi pian kuitenkin näyttää huteralta. Syynä yliopistojen innokkuuteen ottaa vastaan tieteellisen liikkeenjohdon tarjoama selkeä sisältö johtamisesta oli se, ettei pitkään aikaan kukaan osannut kertoa, mitä kauppakorkeakoulun tulisi opettaa tai tutkia – ei opettajat eikä toimintaa rahoittaneet liikemiehet. Oppiaineelta puuttui omakohtainen akateeminen sisältö ja sen sisällä opetettiin perinteisiä yliopis-

toaineita – yleistä tietoa, jolla oli vain vähän tekemistä johtamisen kanssa. Sen sijaan koulutukseen omaksuttiin tapaustutkimuksen (eng. case-stydy) muoto, jossa opiskelijat lukemalla ja tutkimalla satoja tosiasiallisia tapahtumia pyrkivät saamaan oikean kuvan liike-elämän ongelmista. Menetelmä oli kuitenkin ennen kaikkea historiallinen ja kriittinen kuin tieteellinen, eikä johtamista tieteellisenä menetelmä voitu opettaa tapausten kautta. Ne eivät olleet myöskään tutkijoille hyödyksi. Harvard, kuten muutakaan yliopistot eivät näin ollen edistäneet johtamisen opetusta positivistisena tieteenä. (Khurana, 2007; Locke & Spender, 2011, s. 8–10.)

Vuonna 1908 Harvard oli kuitenkin päättänyt aloittaa MBA-tutkinnon, vaikkei yliopistolla ollut selkeää kuvaa, mitä he itseasiassa opettaisivat oppilailla. Jopa liikemiehet olivat sitä mieltä, ettei liiketoimintaa ja sen johtamista pystyisi opettamaan kouluissa. (Cruikshank, 1987, s. 54.) Yhtä lailla Gay oli kohdannut kyseenalaistamista siitä, tarvitsiko liiketoimintalainkaan akateemista opetusta. Mutta vierailtuaan Boxlyssa, Gay vakuuttui, että liiketoiminnan johtamisen taustalla on tieteellinen menetelmä. Taylorin tieteellisen johtamisen kautta Gay sai opetussuunnitelman perustan ensimmäiselle MBA-tutkinnolle. Tieteellinen liikkeenjohto olikin lähes täydellinen vastaus, sillä sen mukaisesti johtaminen oli tiedettä, joka antoi sille akateemista arvostusta opettaen kuitenkin myös käytännön johtamisen taitoja, kuten harkkorautaliiketoiminnan johtamista. Wallace Sabine pitikin Taylorin systeemiä ainoana kohtuullisena ratkaisuna suureen sosiologiseen ongelmaan. (Cruikshank, 1987, s. 61, 72; Stewart, 2010, 41.)

Tieteellinen liikkeenjohto oli ratkaisuna myös muissa yliopistoissa. Vuonna 1910 Taylorin systeemiä opetettiin virallisena kurssina sekä Harvardin yliopistossa – jossa Taylor myös luennoi säännöllisesti vuosina 1909–1914 – että Dartmouthissa (Callahan, 1964, s. 22–23; Copley, 1923a). Dartmouthin dekaanin Harlow Person mukaan tieteellisen liikkeenjohton doktriini olikin juuri se, mitä hän tarvitsi perustellakseen koulunsa olemassaolon. Hän piti taylorismia ainoana johdonmukaisena ja loogisena johtamisen järjestelmänä, joka oli siksi myös opetettavissa. (Copley, 1923b, s. 353.; Hoopes, 2003, s. 58.) Ei liene

yllättävää, että Person valittiinkin myöhemmin Taylorin yhteisön presidentiksi. (Stewart, 2010, s. 41.)

Tieteellisen liikkeenjohdon ilosanoman leviämisessä korkeakouluilla olikin keskeinen osa. Vastaavasti korkeakoulut saivat kaipaamansa ratkaisevan sisällön uudelle johtamisen tieteenalalle tieteellisestä liikkeenjohdosta. Uraauurtavina liike-elämän kouluina Whartonin ja Harvardin yliopistoista tuli johtamisopin tulevaisuuden suunnan näyttäjiä, joiden molempien opetukselliseen sisältöön tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet vaikuttivat. (Thomas, Thomas & Wilson, 2013, s. 10.). Huomion arvoista kuitenkin on, että koulut tieteellisen liikkeenjohdon omaksumisesta huolimatta tekivät vain vähän jos lainkaan tutkimusta. The Gordon & Howell raportoikin, että yhä 1950-luvulla liike-elämän kouluilta puuttui tutkimuksellinen ulosanti, akateeminen uskottavuus ja legitimitetti. (Stewart, 2010, s. 80; Thomas ym. 2013, s. 10.)

Tämän kehityksen myötä tieteellisen liikkeenjohdon diskurssit omaksuttiin uuteen johtamisen tieteenalaan perustavanlaatuisena tietoutena Yhdysvaltalaisissa kauppakorkeakouluissa 1900-luvun alussa. Akateemisena tieteenalana ja edelleen johtamiskäytännön muotona tieteellinen liikkeenjohto muotoutuikin ratkaisevasti kontekstissaan. Yhdysvalloissa kehittynyt johtamisopetus on merkittävästi myös dominoinut englanninkielisten maiden johtamisen opetusta. (Morgan, 1992, s. 152; ks. Sass, 1982; Sedlak & Williamson, 1983; Locke, 1984.) Tieteellinen liikkeenjohto on näin akateemisena diskurssina ja käytäntökokoelmana määrittänyt johtamistutkimuksen kohteet ja menetelmät näiden instituutioiden sisällä (Morgan, 1992). Se on vaikuttanut vahvasti johtamiskäsityksen muodostumiseen.

Näin ollen 1910-luvun kuluessa Taylor, tieteellisen liikkeenjohdon ilosanoma ja tehokkuusaate oli kirjaimellisesti vallannut yhdysvaltaisten ajatukset ja julkiset diskurssit. Näinä vuosina perustettiin Taylor-yhteisöjä, tehokkuusyhteisöjä sekä pidettiin jopa tehokkuusmessut ja tieteellisen liikkeenjohdon konferenssi. (Callahan, 1964, s. 23; Copley, 1923b, 387–388.)

Vuonna 1913 Edwin Gay pyysi Tayloria liittymään Harvard Business Schoolin tiedekuntaan. Taylor vastasi pyyntöön toteamalla, että johtaa Philadelphiassa jopa suurempaa tieteellisen johtamisen koulua kuin se, mikä Gaylla on Cambridgessa. (Cruikshank, 1987, s. 90. Kuten Stewart (2010) osoittaa, näin todellakin oli. Chestnut Hillin laella sijaitsevassa Boxly-talossaan tieteellisen liikkeenjohdon isä jatkoi seuraajiensa rekrytoimista tarinoillaan harkkoraudoista Bethlehemin ratapihalla. Taylor kertoi tarinansa niin vakuuttavasti tehostaen esittelyä teatraalisin elementein, ettei kukaan epäillyt kertomusten, saati tieteellisen liikkeenjohdon todenperäisyyttä. (Kanigel, 1997, s. 399; Stewart, 2010, s. 41–42.)

4.3 Totuus esiripun takana – kriittisempi lähestyminen

Totta tieteellisen liikkeenjohdon isän tarinat eivät kuitenkaan olleet (Wrege & Peroni, 1974). Joka tapauksessa Taylor kertoi rautaharkko-tarinaansa niin vakuuttavasti ja useasti, että sekä kriitikot että myötämieliset olivat yhtä mieltä tarinan totuudesta (Stewart, 2010, s. 47). Ihmiskunnan voidaankin nähdä koko historiansa ajan rakastaneen hyviä tarinoita ja ennen kaikkea rakastaneen uskoa ne todeksi (Nevins, 1962, s. 137–138).

Siinä missä kaksi edellistä lukua käsittelivät tutkimusaiheita pääosin Taylorin, hänen kollegoidensa ja positiivisen valtavirran johtamistutkimuksen jakamien näkökulmien kautta, asetetaan ne tässä luvussa kriittiseen tarkasteluun tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti. Tutkimuksen emansipoiva pyrkimys kohdistuu erityisesti tieteellisen liikkeenjohdon muodostumiseen, joka on kuvattu harkkaraudan lastaamisen kautta. Vaikka kriittinen tarkastelu ei aseta Taylorin kontribuutiota kyseenalaiseksi, se asettaa kyseenalaiseksi sen, mitä Taylorin kontribuutiona on omaksuttu johtamiseen. Kriittinen näkökulma ei myöskään aseta kyseenalaiseksi tapahtunutta omaksumista, mutta se antaa tapahtumille vastakkaisen näkökulman.

Vaikka Taylorin kertomus rautaharkkojen lastaamisesta on yleisesti hyväksytty, sen tarkempi tutkiminen on osoittanut sen olevan enemmän fiktiota kuin totta. Siitä huolimatta

– usean vuosikymmenen ajan – Taylorin tarina rautaharkkojen lastaamisesta toimi val-lankumouksellisena esimerkkinä Taylorin kontribuutiosta niin johtamiselle kuin työpsy-kologialle monessa johtamista käsittelevässä artikkelissa ja oppikirjassa. (Drury, 1918; Kakar, 1970; Wrege & Peroni, 1974.) Se hyväksyttiin kyseenalaistamatta uskoen sen totuuteen ja täsmällisyyteen – olihan kyseessä tiedettä. Taylorin muun työn ohella ne hyväksyttiin ilman tarkempaa tutkimusta ja analyysia. Asettamalla tarkemman tutkimuk-sen alle niin Taylorin julkaistut kertomukset, hänen elämäkertansa, arkistoidut kirjojitukset kuin Hartley C. Wollen – yhden miehistä, joka tosiasiallisesti toteutti tutkimukset rautaharkoista – dokumentit, voitiin Taylorin tarinan suurimmilta osin kyseenalaista. Siitä syystä myös johtamisen historian voidaan katsoa vaativan huolellista uudelleen arviointi ja tutkimusta. (Wrege & Peroni, 1974, s. 6–7.)

4.3.1 Totuus Taylorin rautaharkkotarinasta

Taylorin julkaiseman tarinan epäkohdat alkavatkin heti sen alusta. Hänen esittämät luvut rautaharkko-tarinan takana eivät pitäneet paikkaansa lähes miltään osin, vaan olivat suu-resti liioiteltuja. Huomionarvoista onkin Taylorin tekemät muutokset sekä julkaistussa että julkaisemattomassa tarinoissa vuosilta 1901, 1903 ja 1911. Ensinnäkään vuonna 1899 Bethlehemin terästehtaalla ei työskennellyt 75 rautaharkkokäsittelijän joukkoa, ku-ten Taylor (1967b, s.43) esitti. Sen sijaa, kuten Taylor (1967a, s. 50) vuonna 1903 oli myös itse kertonut, rautaharkkoja lastattiin 5–25 miehen joukoissa, jotka ajoittain lähetettiin hoitamaan rautaharkkotyötä. Kahden tusinan verran miehiä oli siis kahdeksassa vuo-nessa moninkertaistunut, vaikka heidän työtään oli ”tarkasti valvottu ja tutkittu”. (Lee, 1980, s. 30–31; Stewart, 2010, s. 47; Wrege & Peroni, 1974, s. 13.) Rautaharkkojen las-taamista ei myöskään toteutettu Taylorin (1967b) esittämällä tavalla, vaan mm. jokai-nessa vaunussa oli kaksi miestä vastaanottamassa rautaharkkoja, mistä Taylor ei maininnut mitään (Gillispie & Wolle, 1899, s. 1).

Toisin kuin Taylor (1967b, s. 41) väitti, Bethlehemin teräsyhtiö ei ollut myöskään varas-toinut 80 000 tonnia rautaharkkoja ratapihalleen eikä raudan hinta ollut tosiasiallisesti

noussut Espanjan sodan alkaessa vuoden 1899 keväällä. Sen sijaan vallinnut raakaraudan hinnan tarkastelu paljastaa, että sen hinta oli sodan päättymiseen asti tasaisessa laskussa (Engineering News, 1899, s. 257; Hobson, 1889, s. 21). Näin ollen se ei voinut olla motiivina suureen kokeiluun rautaharkkojen parissa. Tosin Taylor oli oikeassa, että vuonna 1888 Bethlehemin terästehtaalla oli hankaluuksia myydä raakarautaa. Siitä syystä, toisin kuin Taylor esitti, se oli varastoinut 10 000 tonnia rautaharkkoja ratapihalteen. Näin ollen Taylor suurensi lastattavan raudan määrää tarinassaan 70 000 tonnilla. (Wrege & Greenwood, 1991; Wrege & Peroni, 1974, s. 11–12.)

Ongelma 80 000 tonnin lastaamiseksi rautatievaunuihin lähetettäväksi markkinoille olisikin ollut aivan toinen kuin tosiasiallinen 10000 tonnin lastaaminen. Huomionarvoista lisäksi on, että todellisen määrän ollessa 70 000 tonnia vähemmän kuin Taylorin ilmoittama määrä, asettaa se kyseenalaiseksi koko Taylorin panostuksen kannattavuuden. Taylorin ilmoittaman säästö rautaharkkojen lastauksessa olisi hänen tapaansa toteutettuna ollut noin 5 senttiä tonnilta eli 50 dollaria tuhannelta tonnilta. Huomioon ottaen, että Taylor itse veloitti 35–40 dollaria päivältä ja hänen puolisen tusinaa apulaista myös huomattavan summan, koko projektilla saavutetut säästöt olisikin kuluneet konsultointimaksuihin hyvissä ajoin ennen kuin koko projekti olisi ollut edes ohi. (Hoopes, 2001, s. 54–55; Stewart, 2010, s. 47; Wrege & Peroni, 1974, s. 9, 11–12.)

Huomionarvoista ovat myös muut Taylorin tekemät muutokset tarinaan vuosilta 1901, 1903 ja 1911. Taylorin tarinan sisältö näyttikin vaihtelen sen mukaan, mikä näytti sopivan kulloinkin hänen tarkoitukseensa (Lee, 1980, s. 30.) Tarinassaan, jonka hän esitti ASME:n kokouksessa 5. joulukuuta 1901, Taylor ei maininnut työntekijöiden tieteellistä valintaa, taukoja, heidän huolellista koulutusta saati heidän ohjeistusta, vaan korosti ainoastaan työntekijöiden fyysistä kyvykkyyttä. Vastaavasti tekstissä, jonka hän esitteli ASME:n kokouksessa 24. kesäkuuta 1903 Taylor hylkäsi korostuksensa työntekijän fyysisestä rakenteesta korostaen sen sijaan tarvetta määrittää tieteellisesti tehtävän osa-alueet ennen työntekijöiden valintaa ja havaintojen tekemistä. Kokouksen julkaisemattomasta pöytäkirjasta käy lisäksi ilmi, että rautaharkko-tutkimuksia oli suunniteltu Bethle-

hemin työntekijöille havaintoesimerkkinä eikä suinkaan demonstroimaan, kuinka johtaminen tulisi järjestää tieteellisesti. (Lee, 1980, s. 30–31; Wrege & Peroni, 1974, s. 8–9)

Vuonna 1911 ilmestynyt pisin ja värikkäin kuvaus Taylorin rautaharkko-tutkimuksesta erosikin aikaisemmista tarinoista. Ensi kertaa tarinoihin oli ilmestynyt maininta, että Schmidt oli rakentamassa taloa. Vastaavasti tarinasta oli jätetty pois maininta viidestä miehestä, jotka suojelivat ensiluokkaista työmiestä ja siitä, että muiden tuli pysyä vähintään 200 jalan päässä. (Wrege & Peroni, 1974, s. 9–10.) Wrege & Peroni (1974) korostaa, että uusimman tarinan sisällön ymmärtämiseksi kokonaan oli kiinnitettävä huomiota sen suunnittelu- ja kirjoitushistoriaan. Taylor olikin vuodesta 1903 omistautunut kehittämänsä johtamisjärjestelmän mainostamiseen, jossa keskeistä oli Boxlyssa pidetyt puheet. Vuosien mittaan hän kehittikin tarinaansa sekä Boxlyssa että kautta maan pitämissään puheissa. Näin ollen Taylor kehitti tarinaansa yhä vakioituneempaan muotoon säilyttäen kuitenkin vaikutelman sen spontaaniudesta. Tarinan pyrkimyksenä oli ennen kaikkea osoittaa rautaharkon käsittelijöiden kanssa saavutettu tieteellisten menetelmien arvo. (Copley, 1923a, s. 38; Wrege & Peroni, 1974, s. 10)

Ylipäätään se, että tarinan kulku on esitetty kolmella eri tavalla, on kummastuttavaa. Se, että sen teki mies, joka ei sietänyt valehtelijoita ja joka vaati pienempienkin sääntöjen tiukkaa noudattamista, on kyseenalaista käyttäytymistä. (Kakar, 1970, s. 18, 127.) Se, että tämä kyseenalainen mies perusti johtamisjärjestelmän, joka on perustavanlaatuisesti vaikuttanut johtamisen muodostumiseen, vaatii kriittistä tutkimusta. (Wrege & Peroni, 1974, s. 11).

Edellä mainittujen epäkohtien sijaan Taylorin tarinan suurimmat ongelma käsittelevät ensiluokkaisille rautaharkonkantajille tieteellisesti määritettyä 47,5 tonnin päiväta-voitetta, joka Taylorin mukaan olisi saavutettavissa 12,5 tonnin sijaan (Taylor, 1967b, s. 42). Hänen avustajiensa Gillispien ja Wollen (1899) muistiinpanojen perusteella Taylorin merkittävät aika–liike-tutkimukset aloitettiin maaliskuun 11. vuonna 1899 valitsemalla sattumanvarainen 12 rautaharkon lastaajan ryhmä John Haackin johtamasta kokeneesta

joukosta, joka käsitti 19–20 miestä ja joka koostui pääosin isoista ja vahvoista unkarilaisista. Sattumanvaraisesti valitut miehet lastasivat rautaharkkoja keskimääräisesti 23,8 tonnin päivätahtia, mutta eri miesten lastaaman rautamäärän välillä oli suuria eroja. Seuraavana päivänä Taylorin avustajat luopuivat miesten sattumanvaraisesta valitsemisesta, ja valitsivat rautaharkonkantajien joukosta 10 parhainta miestä sillä tieteellisellä kriteerillä, että he näyttivät vahvoilta. Lisäansiota vastaan heidät haastettiin lastaamaan 16 tonnia harkkorautaa niin nopeasti kuin pystyvät. Haluten tehden vaikutuksen näennäisiin hyväntekijöihinsä, itäeurooppalaiset suorittivat tehtävän 14 minuutissa. (Gillispie & Wolle, 1899, s. 1–2; Stewart, 2010, s. 48; Wrege & Peroni, 1974, s. 13–14.)

Tulos tarkoitti, että laskennallisesti he kantoivat 7,1 tonnia tunnissa, mikä tekisi 71 tonnia kymmenen tonnin työpäivän aikana. Rautaharkon kantajat olivat kuitenkin silmin nähdessä uupuneita työnsä jälkeen. Edellisinä päivinä tehtyjen havaintojen perusteella yksittäisistä työmiehistä tutkijat määrittivät, että ensiluokkainen työntekijä pystyi lastaamaan 7,5 tonnia tunnissa – 75 tonnia työpäivän aikana. Tarkastellessaan tuloksia ja huomioitten ”kokemuksensa” valitsemiensa kymmenen työmiehen parissa, he vähensivät 40 prosenttia tuloksesta, joka kattaisi tauot ja pakolliset viivästykset. Näin ollen tutkimuksien tuloksena ensiluokkaisen rautaharkonkantajan päivätyömääräksi saatiin 45 tonnia päivässä. (Gillispie & Wolle, 1899, s. 2; Wrege & Peroni, 1974, s. 14.)

Kuten Stewart (2010) esittää, rautaharkkolastaajien päivätyönmäärä laskettiin vastaavanlaisella logiikalla kuin maratoonarin kokonaisaika määritettäisiin 100 metrin sprintin perusteella. Minkäänlaisia perusteita ei esitetty, miksi teoreettista maksimäärää nostettiin 71 tonnista 75 tonniin. Taylor kuitenkin tunnisti työmiesten tarpeen pakollisille lepotaunoille, ja perustaen muodostamaansa lakiin raskaasta työstä (eng. law of heavy laboring) hän vähensi maksimimäärästä 40 prosenttia. (Stewart, 2010, s. 48.) Taylorin rautaharkkotutkimuksia pidettiin vuosien ajan ensimmäisinä ja parhaiten kontrolloituina tutkimuksena työmiesten väsymyksestä. Tutkimuksille annettiin kunnia sen tosiasian paljastamisesta, että lähes mikä tahansa raskaan työn parissa tarvittiin lepotaunoja. (The Iron Age, 1899, s. 287–288, viitattu Wrege & Peroni, 1974, s. 21.)

Todellisuudessa kyseinen laki on kuitenkin yhtä kyseenalainen kuin Taylorin muutkin tarinat. Taylor (1967b, s. 56) kertoi, että lain muodostamiseksi kaksi korkeakoulumiestä suorittivat sarjan kokeita kolmen kuukauden ajan. Gillispien ja Wollen (1899, s. 7–8) raportti paljastaa, että kokeet olivat käytännössä osa heidän suorittamiaan rautaharkkotutkimuksia, joissa he kaiken lisäksi havaitsivat Taylorin lain siihen työhön sopimattomaksi. Siitä huolimatta Taylor (1967b, s. 57) julisti, että lain mukaisesti rautaharkkokantajien tulee olla 57 % päivästä vapautettuna lastaamisesta. Todellisuudessa usein asiayhteydessä miellettyjä lepotaukoa, joihin johtamiskirjailijat useita vuosikymmeniä viittasivat, ei todellisuudessa koskaan ollut. Taylor käsitti lepona ilman rautaharkkoa kuljetun paluumatkan. (Hoopes, 2001, s. 54; Wrege & Peroni, 1974, s. 19–21.)

Näin ollen Taylorin ns. laki, joka pyrki osoittamaan yhdenmukaisuuden kuljetun matkan ja kannettavan painoon sekä käytetyn energian ja väsymyksen välillä, ei selitä 40 prosentin vähennystä. Todistuksessaan kongressin kuulemisessa Taylor (1967c, 161–163) kuvasi tehneensä vähennyksiä vastaavanlaisissa kokeissa 16 prosentista aina 70 prosenttiin, mutta toisin kuin rautaharkkotarinassaan, tauot oli tällöin huomioitu lisäämällä kelloitettuun aikoihin 20–27 % – tai jopa 225 %. Toisin sanoen Taylorin esittämä 47,5 tonnin raja-arvo oli tulos merkityksettömistä ja hallitsemattomista kokeista ja keksitystä tarinasta. (Stewart, 2010, s. 48.)

Rautaharkkotarinan ongelmallisessa kokonaisuudessa em. laki ja unkarilaisten rautaharkkokantajien haastekisa ovat kuitenkin sivuroolissa. Taylorin laskelmien lisäksi hänen koko lähestymistapansa oli *epätieteellinen*. Tieteen keskeisiin ominaisuuksiin lukeutuu kin tutkimuksien toistettavuus ja todennettavuus, joiden varmistamiseksi tutkimustulokset olisivat kenen tahansa toistettavissa. Huomion arvoista on, ettei Taylor koskaan esittänyt tutkimusaineistoaan, mikä olisi mahdollistanut tutkimuksen arvioinnin ulkopuolisten toimesta. Hänen menetelmänsä olivat täysin epätieteellisiä, eivätkä ne täyttäneet tieteen tekemisen tunnusmerkistöä. Hän voidaankin nähdä sekoittaneen tieteen tekemisen välineet sekuntikelloineen todelliseen tieteeseen. (Stewart, 2010, s. 48–49.)

Joka tapauksessa Taylorin seuraavana vaiheena oli siirtää luvut käytäntöön. Kuten Taylor (1967b, s. 36) teoksessaan esittää, toinen vaihe työn tieteellisen kehittämisen jälkeen oli työntekijöiden tieteellinen valinta. Se ei kuitenkaan alkanut niin lupaavasti kuin Taylor (ks. 1967b, s. 42–44) tarinassaan myöhemmin kertoo. Itseasiassa tarina ei ollut lähelläkään todellisuutta. Sen sijaan 16. maaliskuuta vuonna 1899, kun rautaharkkojen lastaaminen aloitettiin urakkatyönä, todellisuudessa minkäänlaista työntekijöiden tieteellistä valintaa ei ollut koskaan tapahtunut. Sen sijaan Taylorin apulaiset ilmoittivat valinneensa Haackin joukosta 10 pääosin unkarilaista miestä, joille he olivat vain ilmoittavat, että seuraavana päivänä he lastaavat rautaharkkoja urakkapalkalla, joka on 0,375 dollaria tonnilta. Tutkimuksessa käytetty unkarilaisten ryhmä kuitenkin kieltäytyi työskentelemästä Taylorin 47,5 tonnin päiväkohtaisella urakkapalkalla ymmärrettyään, että heitä pyydettiin nelinkertaistamaan työmääränsä vastineeksi ylimääräisestä 70 sentistä. Näin ollen ryhmän johtaja Haack oli asettanut heidät työskentelemään päiväpalkalla. Yritykset saada heidät työskentelemään urakkapalkalla osoittautuivat turhiksi, ja lakon välttämiseksi he saivat jatkaa työtä päiväpalkalla. (Wrege & Peroni, 1974, s. 13, 15–16.)

Seuraavana päivänä unkarilaisten sallittiinkin työskennellä vanhan palkkausjärjestelmän mukaisesti. Mutta Taylorin kuultua, että unkarilaiset rautaharkkolastaajat olivat paenneet tieteen vaatimuksia, hän vaati heidän erottamistansa – kyseessä oli hänen auktoriteetin kunnioittamisesta (Hoopes, 2001, s. 54; Kanigel, 1997, s. 320). Niinpä 17.3.1899 kaikki miehet, jotka eivät suostuneet lastaamaan harkkorautaa urakkapalkalla, erotettiin työstään. Seuraavan yhdeksän päivän ajaksi tutkimusten tekeminen seisahtui eikä tiede rautaharkkojen lastaamisesta edistynyt. Sen ajan rautaharkkoja lastattiin vanhan palkkaussysteemin alla. (Gillispie & Wolle, 1899, s. 3–4; Stewart, 2010, s. 49.)

Myöhemmin kuitenkin toisesta rautaharkkolastausr ryhmästä saatiin houkuteltua muutamia miehiä työskentelemään urakkapalkkauksen alla. Näin ollen 29.3.1899 seitsemän vapaaehtoista työmiestä ilmoittautui lastaamaan rautaharkkoja perustuen tonnimääräiseen korvaukseen. Seuraavana päivänä kuitenkin vain viisi työntekijää saapui töihin: he olivat hollantilais- ja irlantilaisistaustaista, jotka eivät olleet sosiaalisessa siteessä erotet-

tuihin unkarilaisiin, jotka olivat uhkailleet ja estäneet muiden työskentelyn urakkapalkan alla. Näin ollen viisi miestä alkoivat lastata rautaa tavanomaisella tavalla ymmärtäen, ettei heitä pakoteta jatkamaan, mikäli kokevat työn raskaaksi. Kymmenen tunnin työpäivän päätteeksi he olivatkin onnistuneet lastaamaan 32 tonnia henkilöä kohden ansaiten 1,19 dollaria kukin. Jokainen heistä oli kuitenkin hyvin uupunut työn jälkeen, ja seuraavana päivänä töihin ilmaantui enää kolme henkilöä. Heidän joukossaan oli myös Taylorin tunnetuksi tekemä Schmidt – oikealta nimeltään Henry Noll. (Gillispie & Wolle, 1899, s. 4; Wrege & Peroni, 1974, s. 13, 16.)

Koska jäljellä oli enää kolme työntekijää, lastaamista ei voitu jatkaa tavanomaiseen tapaan. Näin ollen jokaiselle lastaajalle osoitettiin oma vaunu, mikä helpotti myös heidän suoriutumisensa tarkkailemista. Kukaan näistä miehistä ei ollut yhtä voimakasrakenteinen ja fyysisesti soveltunut työhön kuin erotetut unkarilaiset, ja päivän päätteeksi 31.3.1899 olikin jäljellä enää yksi rautaharkon lastaaja – Henry Noll. Nollin suoritus harkkoraudan lastaamisessa yllättikin tarkkailijat. Noll painoi vain 62 kiloa, mutta lastasi harkkorautaa silti 45,75 tonnia. (Gillispie & Wolle, 1899, s. 5; Wrege & Peroni, 1974, s. 16–17.) Luku oli kyllin lähellä Taylorin määrittämää arvoa, jonka seurauksena hän pystyi laskemaan kokeen tieteellisen liikkeenjohdon suureksi voitoksi (Stewart, 2010, s. 49).

Rautaharkkolastaamisen parissa suoritettuja tutkimuksia jatkettiin aina toukokuulle 1899 asti. Tuona aikana muutamia rautaharkon lastaajia kävi kokeilemassa lastaamista Taylorin järjestelmän mukaisesti. Muiden jättäytyessä pois unkarilaisten uhkailun pelossa tai fyysisen soveltumattomuuden takia joko omasta tai tarkkailijoiden päätöksestä lopulta vain Noll oli jäljellä. Tuona aikana hän onnistui lastaamaan 36 tonnista jopa 55 tonniin päivässä. (Gillispie & Wolle, 1899, s. 12; Wrege & Peroni, 1974, s. 17–18.) Monista muutoksista johtuen rautaharkkolastausta suorittavassa joukossa, tutkimuksen voidaan nähdä olleen pitkälti yhden miehen varassa. Gillispie ja Wolle raportoivat Taylorille kiittäen sekä Nollin kovaa työtä että luotettavuutta. Nollin katsottiinkin osoittaneen, että hyvä mies pystyi saavuttamaan hyvän päiväpalkan määritellyllä palkkauksella. Tämä se-

littää, miksi Taylor päätyi käyttämään Nollia tarinassaan Schmidt'n roolissa. (Gillispie & Wolle, 1899, s. 5–6; Wrege & Peroni, 1974, s. 17–19.)

Mutta siinä missä Taylorin apulaiset antoivat Nollille täyden tunnustuksen, tarinassaan Taylor (1967b, 59) viittasi häneen jatkuvasti loukkaavalla tavalla. Lieneekin sanomatta selvää, että Taylorin kuvailemaa värikästä keskustelua, jolla hän vakuutti Schmidt'n työskentelemään 47,5 tonnin päiväkohtaisella urakkapalkalla, ei koskaan tapahtunut. (Wrege & Peroni, 1974, s. 15.) Vastaavasti Schmidt'n kanssa ei koskaan käyty keskustelua, jonka mukaan työntekijöiden toimintaa valvottiin ja kontrolloitiin aina yksittäisestä rautaharkosta lepotaukoihin. Sen sijaan lastaajat työskentelivät omatoimisesti osoitetuilla rautaharkkopinoillaan ilman lisäohjeita tai taukoja. (ks. Taylor, 1967b, s. 46; Hoopes, 2001, s. 54; Stewart, 2010, s. 50.)

Yhtä lailla Taylorin väite siitä, että Nollin esimerkki teki muiden ensiluokkaisten työmiesten palkkaamisen helpoksi, oli perätön. Kuten edellä osoitettiin, Noll ei edes osallistunut alussa kokeiluun, joka suoritettiin kymmenen vahvan unkarilaisen toimesta. (Hoopes, 2001, s. 54.) Koskaan ei myöskään tapahtunut Taylorin kuvaamaa tieteellistä työntekijän valintaa, johon liittyi historian, luonteen ja kyvykkyyden arviointi. Myöskään paikallissanomalehtien sivuilta ei kyseisiltä vuosilta löydy tukea Taylorin väitteelle, jonka mukaan yhteisö olisi ollut innoissaan ensiluokkaisen työntekijän valitsemisesta – saati mainintaa hänen rautaharkkotyöstään. (Wrege & Greenwood, 1991; Wrege & Peroni, 1974, s. 18.) Ainoa maininta tuolta ajalta on Taylorin palkkaussysteemi, jonka kerrottiin nostavan työntekijöiden palkkoja Bethlehemiin (Linderman, 1898, s. 418).

Juurikin urakkapalkkaus herätti suurta vastustusta aluksi niin työntekijöissä kuin Bethlehemin johtajissa, kuten Taylor vielä vuonna 1903 myönsi (1967a, s. 50–51). Hänen avustajiensa mukaan toukokuun puolesta välistä lähtien ennakkoluulot Taylorin palkkausjärjestelmää kohtaan olivat vähentyneet, mikä helpotti heitä saamaan töihin miehiä, joista osa jopa ylitti Nollin tulokset. Avustajat uskoivat syyksi sen, että kun miehet loukkaantuvat tai väsyvät työstä, lomautuksien sijaan he pääsivät helpompiin tehtäviin, kunnes oli-

vat taas valmiita palaamaan raudan lastaamiseen. Sen sijaan, että Taylor olisi hyväksynyt tämän selityksen, hän loi myöhempiin Boxly-puheisiinsa täysin poikkeavan tarinan tästä syystä. Hän kehitti tarinan Bethlehemin lehdistössä nousseesta kiinnostuksesta ensiluokkaisten työmiesten valitsemisesta, joka niiden vastuksesta huolimatta tarjosi Taylorille parasta mahdollista mainosta johtaen siihen, että Taylor sai kaikki tarvitsemansa ensiluokkaiset työntekijät – Nollin esimerkin lisäksi. Ympyrä sulkeutuukin tältä osin. Kuten mainittu, tämäkin tarina juonne oli perätön. (Gillispie & Wolle, 1899, s. 12; Wrege & Greenwood, 1991; Wrege & Peroni, 1974, s. 18.)

Kaiken kaikkiaan Taylorin ohjelman todellinen lopputulos oli kaukana hänen sepittämässään tarinastaan. Vain muutama henkilö pystyi todellisuudessa vastaamaan lyhyiden ajanjaksojen ajan Nollin tuotantoon. Usein julmat tosiasiat kaatavat unelmia: Tosiasia on, että jopa noina päivinä vain yksi kahdeksasta työntekijästä oli kyvykäs käsittelemään 47,5 tonnia rautaharkkoja päivän aikana (Callahan, 1964, s. 38). Huomionarvoista on, että kaikki työskentelivät lisäksi sillä ehdolla, että he pystyivät koska tahansa palaamaan entisen palkkausjärjestelmän pariin – ja niin he usein palasivat. Raudanlastaamisteollisuuden uusi organisaatio sen tieteellisine johtajineen oli olemassa ainoastaan teoreettisesti ja Taylorin mielikuvissa. (Hoopes, 2001, s. 54; Stewart, 2010, s. 50.) Edellä mainittuihin tosiasioihin viitaten Lee (1980, s. 36) toteaa Taylorin valehtelijaksi. Siinä määrin missä rautaharkkotarinat voidaan käsittää tieteelliseksi liikkeenjohdoksi, sepittäessään monilta osin rautaharkkotarinat, voidaan Taylorin nähdä sepittäneen myös tieteellisen liikkeenjohdon muodostuminen.

4.3.2 Totuus Taylorin systeemin taustalla

Varhaisten johtamiskonsulttien keskinäinen kilpailu oli usein kovaa. Kukin heistä – erityisesti Taylor – tuomitsi muiden mallit vilpillisiksi, jos ne erosivat vähänkin hänen omasta mallistaan. (Montgomery, 1987, s. 217). Taylor näyttäytyikin muiden töitä tarkastellessaan vastuullisuusperiaatteen vaalijana. Oman työnsä suhteen hän näytti toimineen sitä

vastoin täysin ilman rajoituksia vastuullisuudesta tai totuudenmukaisuudesta. (Stewart, 2010, s. 50.)

Huomionarvoista on, että Taylorin omat tutkimukset rataharkkojen lastaamisesta eivät juuri eronneet vuosisata aikaisemmista Coulombin ja Desaguilierin tutkimuksista siitä, kuinka paljon poikkeuksellinen vahva mies pystyy kantamaan päivässä. Tästä huolimatta Taylor esitteli kertomuksiaan kuuluisasta työmies Schmidt’stä mullistavinakin uutisina. (Montgomery, 1986, s. 219.)

Taylorin sepittämä rautaharkkotarina tuskin oli ainoa sepitelmä, mikä käy ilmi Taylorin Boxly-puheiden käsikirjoituksista, joissa Taylor viihdytti yleisöään myös muilla tarinoillaan lapioinnin ja maansiirtämisen tehokkuuden lisäämisestä (Stewart, 2010, s. 50). Kanigel (1997) osoittaaakin, kuinka Taylorin läheisistä avustajista Carl Barth oli kirjoittanut yhden Boxly-käsikirjoituksen kanteen: ”Yksi herra Taylorin kertoman tarinan pahiten vääristyneistä versioista, johon olen koskaan törmännyt.” Erään käsikirjoituksen laitaan Barth oli kirjoittanut, että ”tämä sivu ei ole mitään muuta kuin täyttä fiktiota”, sekä erään toisen sivun laitaan: ”Olen melko vakuuttunut, että suurin osa edellä mainitusta on fiktiota, mutta koska en ollut paikalla..., en pysty sanomaan kuinka paljon.” Toiselle sivulle Barth oli vielä kirjoittanut: ”Tästä eteenpäin on viitteitä tosiasioihin, mutta ne ovat pahasti sotkeutuneet.” (mukaillen Carl Barth, viitattu Kanigel, 1997, s. 397.) Joka tapauksessa Boxlysta oli muodostunut Frederick Taylorille suuri näyttämö, josta hän välitti viestään maailmalla (Kanigel, 1997, s. 399).

Kuten Stewart (2010) toteaa, ei ole juuri syytä ajatella, että Taylorin muutkaan johtamiset tutkimukset rautaharkkotutkimuksien ohella olisivat tieteellisesti ansioituneempi (Stewart, 2010, s. 51). Toisaalta Taylorilta ei voida viedä kunniaa hänen uransa alkuvaiheen ansioituneista tutkimuksista metallin työstämisen parissa. Taylorin keksintö mahdollistikin leikkuunopeuksien tuplaamisen, mikä vastaavasti puolitti sekä työvoima että pääomakustannukset. Pitäessään itsellään kansainväliset oikeudet ja myymällä kansalliset oikeudet Bethlehemin teräsyhtiölle, keksintö Taylorista rikkaan miehen. Vaikka keksintö

oli osoitus sovelletun tieteen voitosta ja Taylorin kyvykkyydestä, paradoksaalisesti se hidasti kuitenkin Taylorin pääasiallista työtä Bethlehemin teräsyhtiössä – tehtaan kustannusten laskemista ja työntekijöiden palkkojen nostamista. (Hoopes, 2001, s. 51–52.)

Taylorin pääasiallisessa työssä Bethlehemin terästehtaalla hänen suurin saavutuksensa oli pitkään lapioinnin tieteen kehittäminen lastausalueella. Kuten Taylor (1967b, s. 71) esitti, tuotanto kolminkertaistui samalla kuin kustannukset laskivat ja palkat nousivat. Toisaalta lastausalueen toiminta oli hyvin vähäpätöinen verrattuna tehtaan koneistamotyöhön, jota Taylor oli varsinaisesti palkattu kehittämään. Mutta jos tulos piti paikkaansa, se oli tieteellistä liikkeenjohtoa parhaimmillaan. (Hoopes, 2001, s. 52.) Huomionarvoista kuitenkin on, että kaikkia Taylorin tutkimuksia ihmisten parissa – niin lapioinnin kuin kotikärräämisenkin parissa tehtyä tiedettä – kuvaavat yhtäläiset viat harkkarautatutkimuksien kanssa: Todennettavissa olevien tietojen ja toistettavien menetelmien sijaan Taylor esitti ainoastaan epämääräisesti määriteltyjä kaavioita ja anekdootteja koristeltuna erityisen tarkoilla luvuilla. (Stewart, 2010, s. 51; ks. Wrege & Greenwood, 1991.)

Tämän havaitsi myös Barth, joka kävi läpi Taylorin taakse jättämät paperit Bethlehemiä toiveissaan löytää materiaalia, jota voisi sisällyttää omiin projekteihinsa. Taylorin esitelämä yhteisön paras matemaatikko, Barth, ei pystynyt kuitenkaan todentamaan Taylorin esittämiä tuloksia, joten hän joutui heittämään kaikki pois tarpeettomina. (Kanigel, 1997, s. 509; Stewart, 2010, s. 51) Vastuullisten tutkimustuloksien puuttuminen näyttäisikin kuvaavan koko Taylorin työtä. Sen sijaan, että Taylor oli esittänyt todellisia todistetta taylorismin omaksumista yrityksistä, hän sepitti ainakin kolmesti kuuluisaa tarinaansa Schmidt’sta – peittäen joitain näkökulmia ja liioitellen toisia. Jokaisessa peräkkäisessä versiossa Schmidt’n ponnistelut olivatkin aina vaikuttavampia, vapaaehtoisempia ja pal-kitsevimpia kuin aikaisemmissa tarinoissa. (Montgomery, 1987, s. 254.)

Vuonna 1911 tieteellisen liikkeenjohdon tieteellisyydestä saatiin suora arvio konsultti-insinööri Alexander H. Churchilta (1911), joka kysyi American Machinistin artikkelissa ”Oliko Tieteellinen liikkeenjohto tiedettä?” Hänen vastauksensa oli ”ei”. Church

jatkoj sanomalla, että ”pois lukien sen joitain hyödyllisiä mekanismeja, siinä ei ollut mitään konkreettista.” (mukaillen Church, 1911, viitattu Kanigel, 1997, s. 508.) Ainoana konkreettisenä asiana pidettiin aika–liike-tutkimuksia (Kanigel, 1997, s. 508; Wren, 2005, s. 234). Vuonna 1915 Taylor puolustikin järjestelmänsä Link-Belt yhtiön johtajalle James Dodgelle, joka oli kyseenalaistanut Taylorin systeemin tärkeimmän elementin – aika–liike-tutkimukset:

Voi olla totta, kuten sanot, että tieteelliseen liikkeenjohtoon liittyy yksi tai kaksi elementtiä, jotka eivät perustu täydelliseen ja tarkkaan tietoon... Tosiasia kuitenkin on, että 999 tuhannestavanhan johtamissysteemin alla olevasta elementistä, jotka olivat ennen omistajan arvion ja mielipiteen varassa, ovat nyt tarkan tiedon ja tieteen asioita. (mukaillen Taylor, viitattu Nelson, 1996, s. 59.)

Ensimmäiset moitteet Taylorin systeemin käyttöön otosta tulivat työntekijöiden sijaan työnjohtajilta, joiden mielestä keskitetty suunnittelu vähensi tehokkuutta. Työnjohtajien oli myös kiellettyä korjaamasta keskitetyn suunnitteluosaston tekemät ilmeisetkin virheet. (Montgomery, 1986, s. 218.) Yhtä lailla Taylorin systeemi kritisoitiin sen sisältämistä monista tuottamattomia henkilöitä, kuten suunnittelijoista, toimialakohtaista esimiehistä ja muusta henkilöstöstä, joiden ylläpito oli pois voitto-osuudesta. (Callahan, 1964.) Kuten Alba Johnson (viitattu Montgomery, 1987) esitti, Taylorin menetelmä oli sietämättömän kallis tapa kontrolloida työntekijöitä, mikä hänen mielestään oli kaiken lisäksi vain harhaa. (Montgomery, 1987, s. 224; U.S. Commission, 1912: III, s. 2831.)

Vastineeksi Taylor (1967b) esitti, mitä hänen systeeminsä oli saanut kolmessa vuodessa aikaan Bethlehemin terästehtaalla. Taylorin mukaan pihatyöntekijöiden määrää oli vähennetty 500:sta 140:neen; mieskohtainen siirtotehokkuus oli kasvanut 16:sta 59:ään tonniin päivässä; näiden miesten keskiansiot oli nousseet 1,15:sta 1,88:aan dollariin päivässä; keskimääräinen tuotantokustannus tonnia kohden oli laskenut 7:stä 3,3:een senttiin ml. kaikkien systeemiin lukeutuvien henkilöiden palkkakulut. Taylorin väitteen mukaan jo kuuden kuukauden jälkeen hänen systeeminsä alaisuudessa yhtiö säästi 75:stä 80:een tuhanteen dollaria vuodessa. (Taylor, 1967b, s. 34.)

Monet tehtaot Link-Belt yhtiön tavoin kertoivat omaksuneensa Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon – tai ainakin ne väittivät niin. Vuonna 1914 komission kuulemisessa tutkittiin 35 tehtaan suunnitelmaa, joiden väitettiin hyväksyneen Taylorin systeemi. Jälkeenpäin tarkasteltuna yksikään tehdas ei kuitenkaan täydellisesti toteuttanut Taylorin luomaa systeemiä, kuten Taylor (1967a) oli sen kuvannut. Näiden tehtaiden joukosta ei myöskään löydetty kahta – edes osittain – samanlaista toimintamallia käytäntöjen ja menetelmien soveltamisessa. (Montgomery, 1987, s. 230; Nelson, 1996, s. 71.) Siinä missä Taylorin liikkeenjohto ei selvästikään ollut tiedettä, ei myöskään Taylorin systeemi näyttänyt olleen todellinen systeemi. Onkin näyttänyt olleen hankalaa saada yhdenmukainen kuva Taylorin systeemistä. Huomionarvoista lisäksi on, ettei yksikään systeemin kannattajista toimittanut vakuuttavia tai kattavia todisteita siitä, että siitä olisi ollut minkäänlaista hyötyä. (Stewart, 2010, s. 51.)

Kaikesta huolimatta Taylorin tarinan taustalla olevat tosiasiat ja hänen systeeminsä kuitenkin osoittavat, että ylhäältä alas järjestetyllä organisaatiolla saatiin aikaan tuloksia. Vaikka Taylor edellä osoitetusti vääristeli tuottavuuden kasvua, se kuitenkin kasvoi – kiistämällä vanha ajatus siitä, että jokainen työmies on itse paras säätelemään omaa tapansa tehdä töitä (Taylor, 1967b, s. 63). Mutta miten Taylorin lopulta kävikään Bethlehemin teräsyhtiössä?

Taylorin kuvaama menestys lapioinnin ja rautaharkkojen lastaamisen parissa ei selvästikään tyydyttänyt Bethlehemin kärsimätöntä johtoa tai kattanut Taylorin lupauksi: suuria säästöjä olikin tarkoitus saavuttaa nopeuttamalla koneistamon toimintaa ja uusimalla sen laitteistoa, mikä takaisi nopeamman tuoton pääoman sijoitukselle. Taylor kuitenkin vaati täydellistä uudelleen organisointia ja -koneistamista ennen kuin aloittaisi urakkapalkkausmallinsa esittelyn. (Hoopes, 2001, s. 54–55.)

Vuoden 1901 alusta tilanne kuitenkin muuttui ja Tayloria vaadittiin keskittämään ratapihatutkimuksien sijaan kaikki aikansa ja keskittymisensä tehtävään, johon hänet tehtaaseen tullessa oli palkattu – urakkapalkkauksen käyttöönottoon koneistamossa

(Kanigel, 1997, s. 348). Taylorin tehtävä oli kuitenkin vallan käyttäminen eikä siihen alistuminen. Näin ollen, kaksi vuotta Taylorin vallankumouksen alun jälkeen, 1. maaliskuuta vuonna 1901, Bethlehem Steel määräsi Taylorin lopettamaan sen puolesta työskentelyn päättäen kaikki hänen käynnissä olleet ohjelmansa. Niin Bethlehem Steel kuin mikään muukaan teräsyhtiö ei ole sen jälkeen osallistunut tieteellisen tutkimuksen voittokulkuun rautaharkkolastaamisen parissa. (Hoopes, 2001, s. 55; Kanigel, 1997, s. 355; Stewart, 2010, s. 50.)

Ei liene ihme, ettei minkäänlaisia todisteita siitä ole, että Bethlehemin teräsyhtiö olisi millään lailla hyötynyt Taylorin projektista (Stewart, 2010, s. 50). Sen sijaan Bethlehem Steel maksoi Taylorin kokeet nopean teräksen kehittämisestä, korvasi tai uusi Taylorin vaatimat kalliit koneet, uudelleen organisoivat varaston Taylorin yksityiskohtaisten ohjeiden mukaan, rakensi uuden suunnittelutoimiston ja niin edelleen. Keväeseen 1901 mennessä Bethlehem Steelin johdon laskelmien mukaan se oli kuluttanut yli miljoona dollaria Taylorin systeemiin (Kanigel, 1997, 353). Se oli neljännes vastaavanlaisen uuden tehtaan kokonaishinnasta (Nelson, 1980, s. 79), eikä Taylor ollut lähellekään valmis hänelle asetetun tehtävän – Bethlehemin koneistamon uudelleen organisoimisen – loppuun saattamisessa (Hoopes, 2001, s. 55.) Taylor sitä vastoin poistui Bethlehemistä 100 000 dollarin konsulttipalkkiolla, mikä tarkoittaa noin 2,5 miljoonaa dollaria nykypäivänä. (Stewart, 2010, s. 50).

Kuten Hoopes (2001) esittää, olisi lohduttavaa päätellä, että Taylorin epäonnistuminen Bethlehemin tehtaalla osoittaisi ankara kurinalaisuuden ja inhimillisen organisaation johtamisen koneen tavoin tuloksettomaksi. Voidaankin kuitenkin nähdä, ettei Taylorin ongelmat Bethlehemin tehtaalla suinkaan johtuneet julmasta tavasta käsitellä ihmisiä, vaan liian vähäisestä hierarkkisesta vallasta. Saavuttaessaan myöhemmin mainetta urallaan Taylor tukeutuikin kokemuksiinsa Bethlehemissa korostaen johtamisen auktoritaarista valtaa. Tämän idean myyminen demokraattisessa yhteiskunnassa tulisi olemaan kuitenkin vaikeaa. (Hoopes, 2001, s. 55–56.)

4.3.3 Tieteellisen liikkeenjohdon kulissien sortuminen

Kaikesta huolimatta Taylorin esittäytyminen laajemmalle kuulijakunnalla vuoden 1910 lopussa oli ollut menestys. Hänen saamansa laajaa kansallinen näkyvyys edesauttoi Yhdysvaltoja tulemaan tehokkuustietoisiksi – tieteellinen liikkeenjohto ja tehokkuus olivatkin polttava aihe aikakauden sanomalehdissä. (Callahan, 1962, s. 42.) Erityisesti komission rautatiekuulemiset olivat herättäneet laaja-alaisen kiinnostuksen tieteellistä liikkeenjohtoa kohtaan. Uudistusmielinen keskiluokka, joka toivoi sekä sosiaalista oikeutta että yritysten vaurautta, omaksui tieteellisen liikkeenjohdon Brandeisin lanseeraamana toivon ilosanomana. Toimittajien vaatiessa Taylorilta jotain hän julkaisi artikkelisarjan *American Magazinessa* – lehdessä, jonka hän uskoi tavoittavan ne, jotka tekevät käytännön työtä. (Copley, 1923b, s. 353.) Taylorin kirjoituksia ei tarvittu kuitenkaan tehtaiden johtajien houkuttelemiseksi, vaan he ottivat tieteellisen liikkeenjohdon omakseen. Kirjoittamalla kirjansa karkeaan tyyliin, jonka Taylor uskoi vetoavan johtajiin, hän itseasiassa loitonsi kohdeyleisöä, jonka Brandeis oli hänelle valmistanut. (Hoopes, 2001, s. 58–59.)

Brandeisin lähdettyä Taylorin ongelmaksi näytti muodostuvan hänen julkisten suhteiden huono hallinta. Kun tieteellinen liikkeenjohto ei onnistunut luomaan työpaikoille lupamaansa harmoniaa, myös sitä kohtaan vallinnut alkuinnostus alkoi hiipumaan. Vaikka Taylorin kollegat olivat pyrkineet antamaan tieteellisestä liikkeenjohdosta kuvan ammattiliittojen vihollisen sijaan niiden kovana kilpailijana, joka pyrki samaan päämäärään, pian ammattiyhdistysliikkeen johtajat ymmärsivät, ettei Taylorin suhtautuminen työmies Schmidt’iin ollutkaan lopulta ystävällistä. Myöskään kömpelö tarina Schmidt’stä ei tukenut Taylorin imagoa työväen ystävänä. (Hoopes, 2001, s. 59; Montgomery, 1987, s. 254; Stewart, 2010, s. 57.) Sen sijaan Taylor (1967b) esitti, että harkkorauttaa käsittelemään soveltuvan työmiehen tuli olla niin tyhmä ja flegmaattinen, että hän muistuttaisi henkisessä muodossaan enemmän härkää kuin mitään muuta. Taylorin mukaan Schmidt sattui olemaan juurikin härkätyyppinen mies ja niin tyhmä, ettei soveltunut suurimpaan osaan töistä. Tämän kaltaisen kielenkäytön ja tapa kuvata Schmidt’iä synnytti niin pelkoa, ahdistusta ja vastakkaisasettelu työvoiman keskuudessa. (Callahan, 1962, s. 40; Taylor, 1967b, s. 59–62.)

Taylorin kirjoituksissaan korostama ensiluokkainen harkkoraudan lastaajaa kääntyi näin Taylorin tieteellistä liikkeenjohtoa vastaan: Schmid'tä, joka oli Taylorin ensiluokkaisen työmiehen ja inhimillisen tehokkuuden ruumiillistuma, tuli tunnettu mutta kiistanalainen hahmo. Työväenliikkeen johtajat ja humanitaarit olivatkin sekä järkyttyneitä että tuohtuneita siitä, kuinka häntä oli kohdeltu. (Callahan, 1962, s. 39.) Sympatiaa Schmid'tiä kohtaan tunteneet lehtimiehet lähtivätkin etsimään totuutta Henry Nollista ja vastausta kysymykseen, mitä tapahtui Schmidt-rukalle. Tästä nöyrän rautaharkkolastaajan tarinasta muodostui ympäri maata ja maailmaa tunnettu kertomus, jota vasten kaiken tyyppiset ihmiset heijastivat omaa turhautumistaan työelämän ongelmiin. (Stewart, 2010, s. 57.) Tilanne paheni niin pahaksi, että Taylor luopui Schmid't'n käyttämisestä esimerkkinä. Vastaavasti monet tieteellisen liikkeenjohdon kannattajat luopuivat käyttämästä Taylorin nimeä järjestelmän yhteydessä. Taylor oli myöhemmin työväenliikkeen johtajien painostuksessa pakotettu etsimään kuuluisa rautaharkkojen kantaja ja osoittamaan hänen terveydentilansa. (Callahan, 1962, s. 39.) Lääkäriin mukaan Schmidt oli terve ja voi hyvin (Copley, 1923b, s. 55).

Huonosta julkisuuskuvan hallinnasta kertoo se, että Taylor (1967c, s. 10) syytti "kirjallisuusyhteiskuntaluokkaa" ideasta, jonka mukaan tuotannon lisääminen ei ollut työntekijöiden etujen mukaista. Näin ollen hän itseasiassa teki eron niihin, jotka olisivat voineet pitää yllä tieteellisen liikkeenjohdon myönteistä julkisuuskuvaa. (Hoopes, 2001, s. 60.) Samanaikaisesti Taylor löysi vihollisensa ammattiliitoista. Vaikka Taylor myönsi, että ammattiliitot olivat olleet tarpeellisia, tieteellisen liikkeenjohdon myötä ne kävivät tarpeettomaksi, koska kaikki olivat uudessa järjestelmässä samalla puolella. (Hoopes, 2001, s. 60; Taylor, 1895, s. 861; Taylor, 1967a, s. 187.) Kuten Taylor (1903) asian esitti: "Kun työntekijät ovat vakuuttuneita siitä, että heille tarjotaan järjestelmä, joka tuottaa heille suuremman tuoton kuin ammattiyhdistys voi tarjota, he jättävät liiton viipymättä" (mukaillen Taylor, 1903, s. 1479).

Tieteellisen liikkeenjohdon voittokulussa ammattiliitoille ei jäisi siten mitään roolia, ja ne luopuisivat niiden ilkeimmästä piirteestä – tuotannon rajoittamisen. Tämän ajatuksen

tueksi Taylor (ks. 1911c, s. 112) kehittikin uskomuksen, ettei tieteellisen liikkeenjohdon alaisuudessa työskennellessä ei ole koskaan ollut lakkoja antaen väitteelle uskottavuutta sen jatkuvalla toistamisella. (Montgomery, 1987, s. 254; U.S. Commission, 1912: 1, s. 772–773, 839.) Tosiasiassa ammattiliitto nähtiin esteeksi tehokkuuden edistämiseksi (Montgomery, 1987, s. 235; Transactions of the ASME, 1903, s. 1457, 1467, 1477).

Taylorin avoin kritiikki ammattiyhdistyksiä kohtaan ja häneen puheensa Schmidt’sta antoivat niille hyvän syyn kyseenalaistaa Taylorin hyväntahtoisuus niin ihmisarvoa kuin ihmisten hyvinvointia kohtaan (Callahan, 1962, s. 40). Ammattiyhdistys Samuel Gompersin johdolla aloittikin taylorismia vastaan suunnatun tiedotuskampanjan etsien parasta areenaa taistelulle. Gompers löysi haluamansa hallituksen asevarastoilta, jotka olivat omaksunut tieteellisen liikkeenjohdon; ammattiyhdistys sai tapauksen, jonka se vei poliittisille areenoille. Sen seurauksena kongressiedustajat alkoivat kiistelemään asevarikoilla omaksutusta tieteellisestä liikkeenjohdosta, jonka kerrottiin alentavan työntekijän pelkäksi koneeksi. (Aitken, 1985, s. 173; Hoopes, 2001, s. 60.) Taylorin PR-ongelma oli kasvanut suuremmaksi kuin hänen itse aiheuttamansa ongelmat.

Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon suosiota tuskin myöskään edisti hänen kielteinen suhtautuminen työhyvinvointiasioihin, jotka nousivat pinnalle 1900-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä. Sitä vastoin Taylor oli kaikkea tätä vastaan: Hän halveksi urheilukerhoja, luku- ja ruokasaleja, vessoja ja sairaaloita, joita monet yritykset olivat alkaneet vaatia. Taylorin mukaan tällaisten innovaatioiden ei tulisi koskaan viedä työnjohtajan huomiota tärkeimmiltä ja perustavanlaatuisilta johtamisen elementeiltä. Näin ollen Taylorin systeemin omaksuneessa Tabor Manufacturing -yrityksessä ei ollut suihkuja, pesualtaita, lukuhuoneita eikä edes ikkunoita tietyllä seinustalla. (Hoxie, 1920, s. 91; Montgomery, 1987, s. 237; Taylor, 1903, s. 1454; U.S. Congress, 1912, s. 1523.)

Komission kuulemisia seuranneiden vuosien aikana tieteellisen liikkeenjohdon vastustus levisikin nopeammin kuin sen käytännöt. Jo sekuntikellojen, kellokorttien ja standardisoinnin käyttöönoton esittäminen työn tehostamiseksi herätti työntekijöissä kiihkeää

vastustusta. Se ilmeni tulevina vuosina monissa yhtiöissä ulosmarsseina, työnseisauksina ja lakkoina. Esimerkiksi Watertownin asevarikolla syntynyt lakko vuonna 1911 johti Taylorin systeemin kongressinalaiseen tutkintaan. Näiden vuosien levottomuudet tekivätkin Taylorin nimen tunnetuksi työntekijöiden keskuudessa ja osoittivat, että Yhdysvaltojen teollinen muutos ei selvästikään miellyttänyt työntekijöitä (Montgomery, 1987, s. 247–248; ks. U.S. Congress, 1912, s. 1298–1369; 1711–1712.)

Historiallisesti merkittäväksi tappioksi Taylorille voidaan katsoa juurikin Watertownin asevarikolle muodostunut lakko, joka syntyi, kun työntekijät olivat kieltäytyneet yhteistyöstä sekuntikelloilla suorituksia mittaavien miesten kanssa. Voidaan nähdä, että Taylor oli paineen alla epäonnistunut jalkauttamaan tieteellisen liikkeenjohdon asevarikolle: Ammattiyhdistyksen kritiikin vuoksi Taylor oli huolissaan seuraavista vaaleista, joissa hän pelkäsi, että järjestäytynyt työvoima pyrki kyseenalaistamaan hallituksen omaksuman tieteellisen liikkeenjohdon asevarikoilla. Vastoin omia periaatteitaan Taylor oli vaatinut Barthia järjestämään työntekijöille mahdollisuuden suurempiin ansioihin ennen työn uudelleen organisointi. Näin ollen Taylor halusi varmistaa, että työntekijät ovat tulevissa vaaleissa myötämielisiä taylorismia kohtaan. Myöhemmin aloitettu työ sekuntikellojen kanssa aikomuksena leikata työmiesten uusia palkkoja johtikin selkeään vastustukseen ja ulosmarssiin. (Aitken, 1985, s. 138; Hoopes, 2001, s. 60–61). Kuten Albert Berres metallikaupan ministeriöstä huomautti vuonna 1913, ”kukaan tuskin halusi, että hänen työskentelynsä aloitetaan saati lopetetaan sekuntikellolla” (Montgomery, 1987, s.221; U.S. Commission 1912: I, s. 900).

Lakko ja sitä seurannut kongressin järjestämä kuuleminen olikin iso kolaus Taylorille, joka oli väittänyt, ettei tieteellisen liikkeenjohdon alla ollut koskaan ollut lakkoa. Taylor pelkäsi tieteellisen liikkeenjohdon torjumista ja pyrki löytämään myötämielisiä todistajia kongressin kuulemiseen. Tammikuussa 1912 hän kuitenkin teki virheen, ja päätti todistaa kuulemisessa henkilökohtaisesti. (Hoopes, 2001, s. 61–62.) Neljä päivän ajan ja neljä tuntia päivässä todistaneen Taylorin kuuleminen päättyi lopulta niin tunteelliseen ja fyysi-

seen kiihtymykseen, että Taylorin ja hänen vastustajiensa sananvaihto poistettiin täysin pöytäkirjasta. (Copley, 1923b, s. 348; Hoopes, 2001, s. 62; Stewart, 2010, s. 57–58.)

Watertownin ulosmarssia seuranneena vuonna myös autotehtaan metallinkiillottajat nousivat Michiganissa lakkoon aika–liike-tutkimuksi vastaan. Näiden lakkojen seurauksena Yhdysvaltojen kongressi kielsi vuonna 1914 aika–liike-tutkimukset keskushallinnon alaisilla varikoilla ja telakoilla. Tämä laki oli voimassa aina vuoteen 1949 asti. Tosin rajoitus ei koskenut kuitenkaan yksityistä sektoria. (Aitken, 1985, s. 238–241; Callahan, 1962, s. 39–40; Montgomery 1987, s. 221; U.S. Congress, 1912, s. 228–230.) Tieteellisen liikkeenjohdon myötä tapahtunut työn muutos oli kuitenkin peruuttamatonta. Vaikka työntekijät pystyivät lakkojen kautta hillitsemään uusia menetelmiä, ne eivät auttaneet lopulta paljoakaan, sillä tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet oli omaksuttu käytäntöön. (Montgomery, 1987, s. 248 –249; ks. U.S. Comission, 1912, s. 944, 2117) Aika–liike-tutkimusten kieltämisestä työväenjohtajat saivat kuitenkin tapauksen, jonka he tarvitsivat julistaakseen Taylorin työväen viholliseksi. Julkisella areenalla Taylor oli vaipunut tehokkuuden profeetasta hylkiöksi. Kiistan kärjistyessä niin Harvard kuin muutkin kauppakorkeakoulut ottivat etäisyyttä tieteellisen liikkeenjohdon isään, vaikka heidän sitoutumisensa johtamisen tieteen yleiseen ajatukseen säilyi täysin ennallaan. (Hoopes, 2001, s. 62; Stewart, 2010, s. 58.)

Tieteellisen liikkeenjohdon lisääntyntä vastustusta voidaan selittää myös muilla syillä. Pettymys tieteellisen liikkeenjohdon lupauksia kohtaan oli lähes väistämätöntä. Ne olivatkin niin liioittelevia, etteivät ne edes voineet toteutua. Taylor oli esittänyt ideansa yleismaailmallisena, kaikkeen ja kaikkialle soveltuviksi, mutta väitteet ylittivät huomattavasti niiden tosiasiallisen soveltuvuuden. Toisaalta tämä näkemys synnytti kehityssuunnan, joka edesauttoi kasvattamaan vastustusta Taylorin järjestelmää kohtaan: oman elämän tehokkuusasiatuntijoiden syntymisen. (Callahan, 1962, s. 41; Copley, 1923b, s. 387–388.) Muutamien tehokkuusliikkeen edustajien aikaansaamat merkittävät tulokset ja palkkiot toivat toimintakentälle aivan uuden joukon teollisuuden patenttilääkkeiden tarjoajia. Kenttä olikin vapaa kenelle tahansa, sillä minkäänlaisia standardeja, saati vaa-

timuksia ei ollut. Tosiasiallisesti lähes kuka tahansa pystyikin osoittamaan keskimääräisestä tuotantoprosessista huolen aiheen, johon pystyi tekemään parannuksia. Tästä huolimatta työnantajat uskoivat näihin parannuksiin, ja tieteellisen liikkeenjohdon nimissä ihmeiden tekijät pääsivät vaikuttamaan organisaatioihin. Voidaankin nähdä, että taylorismin nimissä on toteutettu näennäistä ja väliaikaista hyötyä todellisten asioiden – työnantajien ja työntekijöiden kustannuksella (Hoxie, 1920, s. 117.)

Joka tapauksessa tehdasseinien sisäpuolella – turvassa akateemikoilta, kongressiedustajilta ja uudistajilta – tieteellinen liikkeenjohto ei paitsi selvinnyt, vaan myös menestyi. Taylorin kuoleman jälkeen vuonna 1915 kymmeniä ellei satoja johtamiskonsultteja seurasi Taylorin viitoittamaa tietä levittäen menetelmiään laaja-alaisesti ympäri Yhdysvaltojen teollisuutta ja niiden hallintoa. Tästä alkoi tarina hänen ajatustensa vaikutuksista moniin eri yhteiskunnan osa-alueisiin niin johtamisen kuin muidenkin tieteenalojen saralla. Taylorin seuraajista pelkästään Gantt sekä Frank ja Lilian Gilbreth konsultoivat yhteensä jopa sataa yritystä. He ovatkin pitkälti velkaa merkittävästä vaikutuksestaan tieteelliselle liikkeenjohdolle, jonka tarpeetonta ankaruutta he pehmensivät. He kuitenkin omaksuivat pääosin Taylorin vaatimukselle johdon valvonnasta tehokkuuden perustana. (Callahan, 1962, s. 41; Hoopes, 2001, s. 63–64.)

4.3.4 Frederick W. Taylor – henkilö tieteellisen liikkeenjohdon takana

Siinä missä Taylorin päämääräksi voidaan nähdä johtamiseliitin etujen edistäminen, voidaan hänen nähdä edistäneen lisäksi tämän eliitin sisällä olevan ydinjoukon, johtamiskonsulttien etuja. Oman edun tavoittelu ei siten ollut koskaan kaukana Taylorin työstä. Juuri siitä voidaan nähdä seuranneen sen merkittävimmät virheet. Tieteellinen liikkeenjohto ei siten ole tiedettä vaan liiketoimintaa. Samaa voidaan Stewartin (2010) mukaan sanoa konsulttien, johtamisgurujen ja jopa joidenkin professorien työstä, jotka ovat seuranneet Taylorin tuottoisia jalanjälkiä. Heidän erikoisosaamisensa ei ole suinkaan liiketoiminnan johtaminen vaan johtamisen liiketoiminta. (Stewart, 2010, s. 59.) Tästä näkökulmasta Taylor voidaan nähdä ennen kaikkea uuden ammattiryhmän perustajana ja yh-

denä maailman ensimmäisistä johtamiskonsulteista Harrington Emersonin ja Henry Ganttin rinnalla (McKenna, 2006, s. 26). Taylor oli heistä kuitenkin kaikista menestynein.

Stewart (2010) esittää, Taylorin luonteenpiirrettä kuvaakin hyvin se seikka, kuinka hän vuodesta toiseen toisti tarinaansa rautaharkkojen lastaamisesta. Se, että tarinaa kaunistelisi kerran, voitaisiin pitää pienimuotoisena tekona. Sen sijaan se, että Taylor valehteli jatkuvasti tarinoistaan rakentaen koko myöhemmän uransa niiden varaan – pitäen samanaikaisesti yllä julkista imagoa yhtenä historian tunnetuimpana tieteellisten tosiasioiden vaalijana – vaatii luonteen kovuutta. (Kakar, 1970; Stewart, 2010, s. 59.)

Kuten tutkimuksessa on aikaisemmin esitetty, on helppo osoittaa, että Taylor oli vahvasti kontrollihaluinen (Kakar, 1970). Silti hänen persoonallisuudestaan ehkä merkittävimmiksi piirteiksi voidaan käsittää teatraalisuus, jossa korostuu intohimo hyvään tarinaan, hänen lahjakkuus mimiikkaan sekä fanaattinen pyrkimys hallita esityksensä kaikkia yksityiskohtia, kuten tarinansa loppuhuipennusta Boxlyssa: Kun Taylor oli kertonut vierailleen viimeisen tarinan, hyväntahtoisena isäntänä hän kutsui vieraansa tyypillisesti kierrokselleen talossaan Boxlyssa – ennen seurueen viemistä kierrokselle paikalliseen tehtaaseen, Link-Beltin tai Tabor Manufacturingin tehtaisiin, jotka olivat omaksunut Taylorin systeemin ensimmäisten joukossa. Boxly-kierros huipentui talon yläkerran parvekkeelle. Seurueen kokoonnuttua katsomaan laakson upeita näkymiä loppuhuipentuma kyyhkysparvi lennähti kartanon päälle taianomaisesti ja levisi moniin suuntiin. (Kanigel, 1997, s. 399; Nelson, 1996, s. 62–63; Stewart, 2010, s. 42, 59.) Morris Cooken elämäkerturi selvitti totuuden kyyhkysten taustalla: Kun kaikki oli asettunut paikoilleen, Taylor antoi signaalin palvelijattarelleen, joka ryntäsi talon takaosan ikkunaan. Sieltä hän antoi nenäliinallaan merkin kyyhkysten pitäjälle, joka merkistä avasi lintutalojen ovet. (Kanigel, 1997, s. 399.)

Suuren ohjaajan tavoin Taylorilla oli kyky eläytyä tarinaansa visualisoiden totuus se mukaan, mitä ikinä hän oli myymässä. Taylor loikin tarinansa myytävän kohteen mukaan. Kertomalla tarinan vakaumuksellisesti ja näennäisellä vilpittömyydellä, hän sai asiakkaan

puolelleen. Toisin sanoen Taylor oli lahjakas kaupustelija. (Kanigel, 1997; Kakar, 1970; Stewart, 2010, s. 59–60.) Taylorin esittelikin kirjeessään Barthille strategiaansa:

Paras tapa oli antaa sinut haluaville nähdä, että muut ihmiset haluavat sinua kovasti, ja ettet juuri erityisesti välitä tästä yhdestä. Olen huomannut, että sillä hetkellä, kun annat ihmisille ajatuksen, että haluat ottaa heidän työnsä, he alkavat viivyttellä. (mukaillen Taylor, viitattu Nelson, 1996, s. 62.)

Vaikka Taylor siten vastusti suorien tarjouksien esittämistä, hän rohkaisi johtajia tulemaan luokseen. Tällä käytännöllä olikin kaksi etua: ensinnäkin tulijoilla oli yleensä keski-vertoa suurempi mielenkiinto tieteelliseen liikkeenjohtoon, ja toiseksi näissä olosuhteissa Taylor saattoi sanella heille ehtoja, eikä päinvastoin. (Nelson, 1996, s. 62–63.)

Sen sijaan, että Taylor olisi vierailut konsultoitavissa yrityksissä, hän kutsui liikemiehiä kotiinsa Boxlyyn, jossa potentiaaliset asiakkaat viipyivät usein yön yli. Boxly osoittautui loistavaksi myyntipisteeksi, jossa Taylor esitteli liikemiehille järjestelmänsä ohjaten asiakkaitaan ottamaan yhteyttä parhaimpaan katsomaan asiantuntijaan, kuten Barthiin tai Ganttiin. Kun asiakkaille oli osoitettu hyväksytty asiantuntija, Taylorin rooli muuttui promoottorista järjestelmänsä puolustajaksi. Hän kirjoitti esimerkiksi rohkaisevia kirjeitä kollegoilleen, kun he kohtasivat vastarintaa. Toisaalta hän saattoi muistuttaa hienotunteisuudesta Barthia, jonka karkeat tavat saattoivat karkottaa potentiaalisia asiakkaita. (Nelson, 1996, s. 63.) Yksi yleisimmistä Taylorin seuraajien kohtaamista vaatimuksista oli kuitenkin vaatimus välittömistä tuloksista. Kun asiakkaat valittivat edistymättömyydestä, Taylor kehotti heitä kärsivällisyyteen vaatien, että asiantuntijoille annetaan täydellinen liikkumavara hänen työnsä jatkamiseen. (Nelson, 1992, s. 62–63.) Näin Taylor käytännössä pyöritti johtamiskonsultoinnin liiketoimintaansa.

Kaiken kaikkiaan Taylorin tieteeseen verhoiltu retoriikka palveli samaa tarkoitusta kuin hänen upea kartanonsa. Se antoi itse tuotteelle kiinnostuksen ja kunnioituksen. Taylorin tarjoaman Boxly-hoidon jälkeen hänen tarvitsi vain odottaa innokkaan yleisönsä joukosta mahdollisia asiakkaita, jotka vaativat lisää valaistumista. Sitten Taylor ohjasi heidät

huolellisesti valituille eksperteillensä, joita Taylor piti juuri heille parhaiten soveltuvana. Kaikki toimikin kuin hyvin öljytty kone. (Nelson, 1996, s. 63; Stewart, 2010, s. 60.)

4.3.5 Näkyvät ja kätkeyt syyt taylorismin omaksumiselle

Tutkimustuloksissa esiin nousseita seikkoja vasten herääkin kysymys, kuinka niinkin epätieteellinen ja sepitelmiin perustunut systeemi on voinut saada jalansijaa tieteellisessä ympäristössä. Keskeisenä tekijänä tieteellisen liikkeenjohdon omaksumisessa voidaankin nähdä vallinnut tehokkuuden aikakausi, jossa teknisen kehityksen murros ja innovaatioiden aika tarjosi sen sanomalle otollisen kasvu-ympäristön. Näin ollen se oli oman aikansa tuote – tuote, jolle oli kysyntää. Tieteellinen liikkeenjohto olikin näennäinen vastaus monien toiveisiin ja aikakaudelle vallinneisiin ongelmiin. Se oli osaltaan vastaus nousseeseen tehokkuuden vaatimukseen, kapitalismin vaatimuksiin sekä vastaus työpaikoilla kyteviin ongelmiin. Yhtä lailla tieteellinen liikkeenjohto tarjosi vastauksen kysymykseen johtamisen tieteenalan opetuksen sisällöstä. Jotta tieteellisen liikkeenjohdon omaksumista voidaan selittää vallinneella ajalla, täytyy tätä ajanjaksoa – tehokkuuden aikakautta – tutkia tarkemmin.

Ensinnäkin tieteellisen liikkeenjohdon takana olleen liikkeen voidaan katsoa saaneensa intohimonsa Yhdysvalloissa vallinneesta kiintymyksestä tieteeseen ja tekniikkaan. Vaikka saatamme ajatella, ettei mitään kehitystä voida verrata informaatioyhteiskuntamme ihmeisiin, oli Taylorilla ja hänen aikalaisillaan jopa paljon suurempi syy hämmennykseen. Monet tekniset läpimurrot, jotka edelleen määrittävät nykyajan elämän rakennetta, muodostuivatkin Taylorin syntymän (1956) ja hänen kuolemansa (1915) välillä. Mutta jopa merkittävämpää kuin tämän poikkeuksellisen aikakaudessa keksinnöt, oli sen herättämät toiveet ja kunnianhimo. (Hofstadter, 1963, s. 247; Stewart, 2010, s. 73.)

Huomionarvoista on myös 1890-luvun lopulla lähtien alkanut teollisen kapitalismin elpyminen, joka oli laajuudeltaan kansainvälistä. Sen herättämä optimismi ja saavuttamisen tunne sekä poliittisessa että älyllisessä elämässä olivat merkitykseltään valtava. Kehitty-

neissä teollisuusmaissa fyysisen työn määrä asukasta kohden vuosina 1895–1913 kaksinkertaistui verrattuna vertailujaksoon 1880–1894. Yhdysvallat, joka oli 1880-luvulla maailman johtava teollisuustuottaja, kasvatti tuotantoaan vielä enemmän ja nopeammin kuin sen johtavat kilpailijat Englanti, Saksa ja Ranska. Näin ollen myös tehtaot kasvoivat pienistä putiikeista suuriksi komplekseiksi, joista yksi saattoi työllistää viidestätoista kahteenkymmeneen tuhanteen työläistä. Vaikka työläisten määrä kasvoi huomattavasti, myös yksittäisen työntekijän lisäarvo työtä kohden kasvoi. Osansa oli yhä modernimpien koneiden yleistymisessä. (Montgomery, 1987, s. 214; Nelson, 1996, s. 9–10.)

Vuosien 1908-1909 vallinneen taantuman jälkeen alkoi teollisuuden kasvukausi, jonka aikana teollisuudessa luovuttiin pääosin kokonaan vanhoista tuotantomenetelmistä, jotka perustuivat käsityöläisyyteen. Jopa kaksi kolmasosaa työläisistä työskenteli erikoistuneisuutta vaativissa työtehtävissä. Samanaikaisesti myös valvontatehtävissä työskentelevien työntekijöiden määrä kasvoi huomattavasti. Muutos oli monella tapaa merkittävä – ja se tapahtui nopeasti. Montgomeryn (1987) mukaan tieteellisen liikkeenjohdon liikkeen rooli oli selittää, ohjata ja oikeuttaa tätä ihmisten suhteiden hierarkian muutosta työpaikoilla, mikä oli osa laajempaa Yhdysvaltojen teollista muutosta. (Montgomery, 1987, s. 215–216, 229).

Juurikin kapitalistisen teollisuuden materiaaliset saavutukset voidaan nähdä olevan vastuussa kahdesta kehityssuunnasta, joilla oli suuri vaikutus yhdysvaltalaiseen yhteiskuntaan 1900-luvun alussa. Ensimmäinen näistä on liike-elämän ja teollisuuden vaikutusvallan ja aseman kohoaminen yhteiskunnassa, mistä seurasi liiketalouden arvojen ja käytäntöjen omaksuminen laaja-alaisesti yhdysvaltalaiseen yhteiskuntaan. Toinen kehityssuunta liittyi Theodore Rooseveltiin liitettävään uudistusliikkeeseen, jota johti skandaalilihakaiset sanomalehdet. Nämä kaksi kehityssuuntausta – yhdessä koululaitoksen haavoittuvuuden ja yhteiskunnallisen ilmapiirin kanssa – selittävätkin osaltaan Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon valtavaa ja kauaskantoista vaikutusta liiketalouskeskeisessä ideologiassa niin yhdysvaltalaisessa yhteiskunnassa, johtamisessa ja johtamiskoulutuksessa. Liiketoiminnan filosofia omaksuttiin niin vahvasti yhdysvaltalaiseen yhteiskuntaan,

että jopa presidentti Calvin Coolidge lausui vuonna 1925: "The Business of America is Business". (Callahan, 1962, s. 1–2.)

Toisin sanoen Taylorin näyttävän debyytin mahdollisti monien yhteiskunnallisten tekijöiden summa: Kokonaisuuden keskeisiä elementtejä olivat sekä liikemiesten yhteiskunnallisen vallan vahvistuminen sekä liike-elämän arvojen – tehokkuuden ja taloudellisuuden – omaksuminen yhteiskunnassa. Vastaavasti kansalaisten keskuudessa oli vahvistunut kriittinen, kustannustietoinen ja uudistusmielinen ajatusmaailma, jota skandaalihakuiset sanomalehdet ylläpitivät ja ruokkivat. Myös yliopistojen hallinto oli jatkuvan painostuksen kohteena, jotta ne osoittavat opetuksen olevan käytännöllistä ja liike-elämää palvelevaa. Yliopistoja kritisoitiin yhä voimakkaammin ja ne pakotettiin osoittamaan, että ne toimivat tehokkaasti. Näiden ohella syytökset niin Yhdysvaltojen hallinnon kuin sen muidenkin instituutioiden huonosta sekä tehottomasta johtamisesta loivat yhdessä nousseiden elinkustannusten kanssa valmiudet tehokkuuden ilosanoman suurelle puolestapuhjalle, Frederick W. Taylorille ja hänen opetuslapsilleen. (Callahan, 1962, s. 18.)

Taylorilla ja hänen kollegoillaan olikin yhteiskuntaan merkittävä myötävaikutus, jossa ideologia ja käytännöt olivat selkeästi linkittyneet toisiinsa. (Montgomery, 1987, s. 229–230; Nelson, 1996, s. 89.) He vaikuttivat merkittävästi sekä asiantuntijakultin muodostumiseen että työn määrittämiseen kauaskantoisesti 1900-luvun Yhdysvaltojen älyllisessä ja poliittisessa toiminnassa. (Montgomery, 1987, s. 251.) Tieteellisellä liikkeenjohdolla oli tärkeä rooli myös yhdysvaltalaisen ideologian muutoksessa sekä teollisuuden ja sen organisaatioiden uudelleenmuotoilussa (Montgomery, 1987, s. 249–250.)

Olennainen huomio kyseiseltä aikakaudelta on, että näennäisestä tieteestä ja tekniikasta haettiin vastauksia moniin vallinneisiin kysymyksiin ihmiselämän eri osa-alueilta, jonne tiede ja tekniikka ei todellisuudessa edes soveltuneet. Stewart (2010) esittää, että historiaan peilaten Yhdysvaltalaiset näyttivätkin rakastavan tieteellisyyden ilmiötä välittämättä sen menetelmistä: he odottivat, että tiede vahvistaa miellyttävät näkemykset niiden kumoamisen sijaan; he halusivat tieteestä nopeita ratkaisuja hitaisiin ongelmiin;

heillä oli pinnallinen uskomus siitä, että mitä tahansa tiede todisti, se johtaisi ihmiskuntaa täydellisyyteen. (Stewart, 2010, s. 73–74.) Tieteellisen liikkeenjohdon epätieteellisten väitteiden voidaankin käsittää kestäneen sekä maalaisjärjen tarkastelun että laajemmat kokemusperäiset todisteet siksi, että ne vastasivat kovaan emotionaaliseen tarpeeseen. Tätä tarvetta teknologinen kehitys edelleen kärjisti. Ei liene sattumaa, että tieteellinen liikkeenjohto muodostui juuri tämän näennäistieteen aikakautena. Taylorin tieteellisestä ratkaisusta toivottiinkin kovasti tarvittua ratkaisua työvoimaongelmaan, mikä toisi lopulta myös moraalisen täydellisyyden työpaikoille. (Stewart, 2010, s. 74–75.)

Tieteellistä liikkeenjohtoa tarjottiin näin ihmeläkkeeksi parantamaan Yhdysvaltojen taloudelliset ongelmat: Se oli keino tuotannon lisäämiseksi, palkkojen nostamiseksi ja hintojen alentamiseksi. Se tarjosi ratkaisun niin globaaliin kilpailuun, korkeisiin elinkustannuksiin ja kansallisten luonnonvarojen säilymiseen – kaikki yhdellä kertaa. (Callahan, 1962, s. 20.) Osaltaan huomionarvoista on, että työntekijät suhtautuvat alussa myönteisesti uuteen järjestelmään. Toisaalta he olisivat suhtautuneet myönteisesti mihin tahansa järjestelmään, mikä vain järkevöitti työtä, kuten Komission kuulemisessa (1912) todettiin. Kuulemisten mukaan työntekijät olisivat jopa kannattaneet tieteellistä liikkeenjohtoa pois lukien siltä osin, että joku tarkkailisi heidän jokaista yksittäistä toimintiaan. (Montgomery, 1986, s. 218; U.S. Congress, 1912, s. 344–346.)

Siinä missä tieteellinen liikkeenjohto esiteltiin tieteellisenä ratkaisuna, se ei ollut ainoastaan perusteellinen huijaus, vaan ilmiselvä huijaus. Tieteellisen liikkeenjohdon ilmeisen epäuskottavan ajatuksen selviämistä ja menestymistä voidaan selittää sillä, että se vastasi yksinkertaisesti niin monien ihmisten toiveisiin ja rukouksiin, että sen loogiset ja tosiasialliset puutteet sivuutettiin. Sen menestystä selittää myös joukko siihen sisältyneitä ihanteita, jotka ovat juurtuneet yhdysvaltalaiseen mielenlaatuun sen uudisasuttamisen ajoilta: tehokkuus ja tasa-arvoisuus. Osoittamalla yhdysvaltalaisille, että tiedon tulisi toimia taloudellisen vallan perustana syntyperän, sosiaalisen luokan tai mielivaltaisen suosimisen sijaan, Taylor absorboi Yhdysvallat uskomaan sen omaan luokattomuuteensa.

Laskeutuessaan työskentelemään koneistamoon, Taylor antoi itse todellisen vertauskuvan kaikkialla vallitsevasta tasa-arvosta. (Kanigel, 1997; Stewart, 2010, s. 75.)

Tieteellisen liikkeenjohdon näkemys siitä, että työpaikkojen konfliktit olisivat ratkaistavissa edistämällä tiedettä, heijasti Yhdysvalloissa vallinnutta utopistista käsitystä, että edistys mahdollistaisi pian yleismaailmallisen onnellisuuden saavuttaminen. Viime kädessä Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon vetovoima nojasikin sen lupaukseen ratkaista voitokkaasti meneillään ollut poliittinen konflikti Yhdysvaltojen demokraattisten arvojen ja talouden modernisoimisen välillä. Taylorin varhaisimmat uudistusmieliset kannattajat julistivatkin tieteellistä liikkeenjohtoa loistavaksi esimerkiksi demokratiaa palvelevasta tieteestä. (Nelson, 1996; Stewart, 2010, s. 75.) Vaikka tieteellistä liikkeenjohtoa motivoiva voima oli pohjimmiltaan taloudellisen hyödyn tavoittelu, näki myös Theodore Roosevelt siinä suuren isänmaallisen panoksen. Rooseveltin mukaan suurempaa isänmaallista motiivia ei olisi voinut toivoa, kuin kansakunnan luonnonvarojen tehokas käyttäminen. (Callahan, 1962, s. 20; Gilbreth, 1912, s. 2.)

Vaikka tieteellisen liikkeenjohdon ajatusten nopeaa omaksumista Yhdysvalloissa voidaan selittää yhteiskunnassa vallinneilla olosuhteilla, yhteiskunnassa vallinnut ilma-
piiri ei ollut kauttaaltaan läpinäkyvä (Callahan, 1962, s. 42). Tieteellisen liikkeenjohdon korostamasta luokattomuudesta tuli eräänlainen väline, jolla tosiasiallisesti sivuutettiin Yhdysvalloissa – ja jopa tieteellisen liikkeenjohdon sisällä – vallinneet sosiaaliluokat. Kuten Taylor (1967b) esittää, että hän onnistui saamaan aikaan muutoksia työpaikallaan siksi, että hänellä oli sekä luottamus että ymmärrys johtamisesta, toisin kuin hänen työtovereillaan. Todellisuudessa Taylorin nousu konepajasta johtavaksi konsultiksi ei olisi koskaan tapahtunut ilman hänen erinomaista sukutaustaansa. Hänen aikaansaamiaan muutoksia työpaikalla saattoi tosiasiallisesti edistää se, että hän kuului samoihin golferhoihin ja kävi samoilla illalliskutsuilla johtajien kanssa. (Kanigel, 1997; Stewart, 2010, s. 76–77.) Mutta veljelliseen yhteistyöhön ja luokattomuuteen verhoiltuna Taylorin työ voidaan käsittää sitä vastoin hyökkäykseksi työväenluokkaa vastaan ja pyrkimykseksi ke-

rätä työntekijöillä ja heidän lähiesimiehillensä ollut työntieto ja palauttaa se ylimmän johdon alaisuuteen. Stewart, 2010, s. 77.)

Taylorin piiristä Joseph Wharton ymmärsi jopa Tayloria paremmin luokkien välisen dynamiikan uudessa liiketoiminnan ammatissa. Sen sijaan, että ylimystö, johon myös selkeästi Wharton kuului, olisi työskennellyt perinteisissä yläluokalle mielletyissä ammateissa, kuten ministereinä ja lakimiehinä, hän ymmärsi, että tulevaisuudessa voima ja kunnia olisi liiketoiminnan parissa. Hänen perustamansa, ja edelleen hänen nimeään kantava kauppakorkeakoulu yksilöikin tavoitteekseen rekrytoida oikeanlaisen perinnön ja varakkuuden omaavia nuoria miehiä. (Kanigel, 1997, s. 307; Stewart, 2010, s. 77.)

Toisaalta pelkistäessään johtamisen tietynlaiseksi tietämykseksi, Taylor esitti johtamisen vallan aina hyvään pyrkivänä. Kuten Taylor (1967c) esitti komissiolle antamassaan todistuksessa: ”Se lakkaa olemasta tieteellistä liikkeenjohtoa sillä hetkellä, kun sitä käytetään pahaan” (mukaillen Taylor, 1967c, s. 192). Vaikka Taylor perustavanlaatuisesti kieltäytyi tunnustamasta taloudellisen vallan todellisuutta, tosiasia on, että johtamiseen sisältyy aina vallan käyttöä. Sitä voidaan käyttää sekä hyvään että pahaan, ja minkä tahansa vallan muodon tavoin, se pyrkii laajenemaan, jolloin sitä väistämättä käytetään väärin jossain vaiheessa. Tämä tieteellisen liikkeenjohdon harha vallasta onkin juurtunut syvälle Yhdysvaltojen historiaan. Yhdysvallat suosivat ajatusta, että heidän maansa on poikkeuksellinen tapaus historiassa ja että heidän maassaan valtaa on aina käytetty hyvään sekä ihmisten välisten yhteistyön ongelmat on ratkaistu. (Stewart, 2010, s. 77–78.)

4.4 Taylorin kontribuution kriittinen analyysi

Vaikka Taylorin keskeiseksi kontribuutioksi voidaan käsittää johtamisen tieteenalan määrittäminen, Taylorin tieteellisyys tapahtui täysin epätieteellisistä lähtökohdista. Hänen vaikutuksensa ei perustu suinkaan tutkimustuloksiin rautaharkkojen lastaamisen parissa, vaan *johtamisen tieteen yleistämiseen*. Toisin sanoen Taylor tuli tunnetuksi ajatuksesta, joka hänen piti saavuttaa; ei siitä, mitä hän todella saavutti. Taylorin tapaustutkimukset

olikin tarkoitettu *yleisen johtamistieteen* esimerkeiksi. Mutta juurikin Taylorin ajatukseen yleistämisestä voidaan liittää hänen tekemät merkittävät virhepäätelmät ja erehdykset, jotka vaikuttivat sekä hänen että hänen seuraajiensa tutkimuksiin. (Stewart, 2010, s. 52.)

Johtamisen yleistämisen ongelma havaittiin nopeasti. Bruere (1911) teki huomion, että siinä missä Taylorin ongelma oli systematisoida yksinkertaisuudessaan rautaharkkojen lastaaminen, oli sen yksiselitteinen soveltaminen kompleksisempaan toimintaympäristöön hankalampaa. (Bruere, 1911, s. 910.) Sen periaatteet koettiin epäkäytännöllisiksi, epäinhimillisiksi ja näennäistieteellisiksi (Guerney, 1912, s. 72–77). Nämä havainnot koskivat sen soveltamista niinkin kompleksisessä toimintaympäristössä kuin kotitalous. Myös muut artikkelin osoittivat, ettei tehokkuusajattelua tule yleistää niille inhimillisille aloille, jonne se ei selvästikään kuulu. (The Nation, 1912, s. 402–403.)

Joka tapauksessa Taylorin ajatukseen tieteellisestä liikkeenjohdosta sisältyi virheellisiä käsityksiä sekä tieteen että johtamisen luonteesta. Ensinnäkin, Taylor ei onnistunut erottamaan riittävän selkeästi tieteellistä asennetta varsinaisesta tieteestä. Stewart (2010) havainnoi, että vaikka tieteellisellä asenteella voi tehdä ruokaostoksia, se ei tarkoita olisi olemassa tiedettä ruokaostosten tekemisestä – saati tietokokonaisuutta, joka tulisi mieltää tieteeksi ja joka vaatisi tieteellisen asenteen liittämisestä sen jokaiseen näkökulmaan. Sen sijaan tieteellinen asenne on toivottava ja tärkeä osa niin johtamiskin muutakin tutkimusta, sikäli kun sillä tarkoitetaan halukkuutta testata hypoteeseja tosiasioita vasten kontrolloidulla valvonnalla. (Stewart, 2010, s. 52.) Tieteellinen asenne varsinaisen tieteellisyyden sijaan heijastuukin rautaharkon lastaamisen tutkimuksista.

Toiseksi, Taylorin päämääränä oli *universaalien tieteen luominen tehokkuudesta*. Siinä missä omenan putoaminen puusta toimi Newtonin universaalien painovoimalain perustana, toimi Taylorin rautaharkkotarinat tieteellisen tehokkuuden perustana. Taylorin päätelmän mukaisesti tehokkuuden yleismaailmallista periaatetta voitaisiin soveltaa rautaharkkojen lastaamisen tavoin yhtä lailla joka puolella liike-elämän toimintaympäristöä. Tämänkaltaisena tämä tiede omaksuttiin myös korkeakouluihin (Stewart, 2010, s.

52–53.) Harvardin kauppakorkeakoulun ensimmäinen dekaani Edwin Gay uskoikin syvästi, että liiketoiminnassa oli tiedettä – tietokokonaisuus, joka systemaattisesti muuttaa panostuksen tuotannoksi (eng. input to output) (Cruikshank, 1987, s. 54; Stewart, 2010, s. 53). 1930-luvulle tultaessa tieteellisestä liikkeenjohdosta oli muodostunut käytännön opetussuunnitelmien keskeinen piirre. 1910-luvulta aina 1940-luvulle asti suuri osa liike-talouden opiskelijoista ja insinööriopiskelijoista altistettiin tieteellisen liikkeenjohdon periaatteille – tiedostivat he sitä tai ei. (Kanigel, 1997, s. 490; Nelson, 1992, s. 96.)

Mutta yhtä lailla yliopistoista tuli myös tieteellisen liikkeenjohdon asiakkaita, kun Morris Cookea pyydettiin opetuksen tehostamiseksi toteuttamaan tehokkuustutkimuksia korkeakouluissa ja yliopistoissa. Cooke raportoi vuonna 1910 tutkimuksistaan, joiden mukaan yliopistoilta puuttui tehokkuusmittari, joka olisi yhtä selvä mittari, kuin voitot teollisuusyritykselle. Raportissa kehoitettiin mittaamaan opetushenkilökunnan tehokkuutta opetustuntien määrällä ja muilla kvantitatiivisilla menetelmillä, jotta työskentely olisi intensiivisempää. Korkeakoulujen ja yliopistojen tehokkuuden vertaaminen vaati niiden keskinäistä standardisointia. (Cooke, 1910, viitattu Kanigel, 1997, s. 490.) Nämä vaikutukset näkyvät selvästi yhä nykypäivänä. Voidaankin nähdä, että 1920-luvun kuluessa koko moderni yhteiskunnan toimintaa ohjaava idea oli tehokkuuden maksimointi, jonka saavuttaminen oli parasta jättää asiantuntijoille. (Kanigel, 1997, s. 490.)

Mutta todellisuudessa universaalista lakia tehokkuudesta ei ollut – eikä ole sen jälkeenkään ollut. Yritykset tuottaa tiedettä tehokkuudesta johtavatkin vain kliseeseen ja itsensänselviin julistuksiin tehokkuudesta. Vastaavasti Taylorin esittämät lait ja periaatteet, jotka muodostavat Taylorin yleismaailmallisen tehokkuuden tieteen teoriapohjan, ovat suurimmilta osin falsifioitumattomia väitteitä – parhaimmillaankin vain mietelauseita: ”työskentele viisaammin, älä kovemmin”. Taylorin tarjoama teoriapohja voidaan nähdä tautologisena sekä logiikaltaan että retoriikaltaan. Toisin sanoen itsestäänselviä totuuksia toistamalla ne eivät tarjonneet minkäänlaista uutta informaatiota (vrt. ”tehokas yhtiö on tuottavampi kuin tehoton yhtiö”). (Stewart, 2010, s. 53.)

Popper (1934, viitattu Rosenberg, 2012) tarjosikin merkittävän näkökulman tieteellisen tutkimuksen luonteeseen falsifikationismin teoriassaan. Sen avulla on mahdollista tehdä ero tieteen ja epätieteen välille: tieteellisten väitteiden tulee olla testaamalla falsifioitavissa eli kumottavissa. Popperin ajatuksen mukaan, jos tieteen tulokset ovat universaaliväitteitä, niitä ei voida todentaa empiirisesti positivistien vaatimalla tavalla: mikään määrä havaintoja ei riitä todentamaan oletusta, mutta yksikin vastakkainen havainto riittää kumoamaan universaaliväitteen. Näin ollen tieteellisinä voidaan nähdä ainoastaan sellaiset väitteet, jotka on mahdollista osoittaa vääriksi jollain havainnoilla. (Popper, 1934, viitattu Rosenberg, 2012) Toisin sanoen tiede voi olla väärässä. Mutta koska se on falsifioitavissa, tiede on itsekorjautuvaa ja kehittyvää. Tämä muodostaakin paradoksin: Vaatiessaan, että hän on aina kiistattomasti oikeassa, Taylor epähuomiossaan tunnusti, ettei hänen tieteensä ole tiedettä. (Stewart, 2010, s. 53.) Koska Taylorin tiede oli osaltaan universaaliväitteitä, niitä yksinkertaisessa totuudessaan voida falsifioida, joten kyseessä oli niiltä osin näennäistiedettä.

Kuten Cunliffe (2014) esittää, johtaminen voidaan nähdä relationaalisena, refleksiivisena ja eettisenä toimintana. Kaiken kaikkiaan johtaminen voidaan nähdä toiminnaksi, joka tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutussuhteessa. (Cunliffe, 2014, s. 1, 70–77.) Erään määritelmän mukaisesti, joka usein liitetään Mary Parker Follettiin, johtaminen on taito saada asioita tehtyä ihmisten kautta. Sen sijaan Taylorin käsitykseen johtamisen tieteestä voidaan katsoa sisältyvän väärinkäsityksiä johtamisen luonteesta siltä osin. Siinä missä Taylorin mekanismit, kuten työsuoritusten mittaaminen, kannustinpalkkiojärjestelmä ja muut kvantitatiiviset menetelmät ovat käyttökelpoisia menetelmiä asioiden aikaansaamiseksi ihmisten kautta, ne eivät edusta koko menetelmien kokonaisuutta – saati kaikkia johtamisen toimintakenttään kuuluvia tehtäviä. Kuten Taylorin rautaharkkojen parissa toteutetut tutkimukset vahvistavat, tieteellinen liikkeenjohto ei ollut näiden johtamiskemien pätevä yleistys universaaleiksi laeiksi. (Stewart, 2010, s. 53.)

Kuten Kant (2007) osoitti teoksessaan *Critique of Pure Reason*, yritys vaatia tieteellistä varmuutta sieltä, missä sitä ei ole, johtaa *järjettömiin dogmeihin*. Stewart (2010) esittää-

kin, että Taylorin yritys muodostaa johtamisesta yleistettävä tiede on törmää Kantin teoriaan. Merkittävimmät esimerkit näistä ovat

1. tehokkuuden dogmi,
2. mittaustulosten dogmi, ja
3. toiminnallisten sosiaaliluokkien dogmi. (Stewart, 2010, s. 54–55.)

Erityisesti tehokkuuden dogmilla ja metrisyyden dogmilla voidaan nähdä selkeä yhteys. Kuten Taylor esitti, tehokkuus on johtamisen ensisijainen päämäärä. Koska suoranainen johtamisen tehokkuuden mittaaminen ei ole mahdollista sellaisen mittamäärään puuttuessa, tehokkuutta mitataan muiden siihen kytköksissä olevien mittamääreiden kautta. Sen ongelmaksi muodostuu, että nämä mittamäärät ja niiden tarjoama ns. kova data mielletään kaiken muun syrjäyttäväksi perusteeksi johtamiselle. (Muller, 2018)

Vastaavasti toiminnallisten sosiaaliluokkien dogmin alla voidaan käsitellä Taylorin vielä ongelmallisempaa virhettä: yritystä laajentaa tieteellistä ajattelutapaa aihealueisiin, johon se ei selvästikään kuulu. Stewart (2010) osoittaa, että Taylorin rautaharkkotutkimuksien päämäärinä ei ollut ainoastaan selvittää, kuinka paljon työtä työntekijä voisi tehdä, vaan myös se, *kuinka paljon työtä hänen pitäisi tehdä*. Näin olleen Taylor sivuutti fiktiivisellä tutkimuksella asiat, jotka olisivat vaatineet laajempaa yhteiskunnallista keskustelua: Kysymys oli laaja-alaisesti niin työntekijöiden ja -antajien oikeuksista, heidän vastuistaan, tuottavuuden kasvusta seuranneen tuoton jakautumisesta, ja yritysten velvollisuuksista yhteisölleen. Taylorin työn seuraamuksellisin virhe vallitsevilla johtamisteorioille onkin ollut arvojen ja faktojen sekoittuminen –yritys löytää näennäinen tekninen ratkaisu tosiasiallisesti moraalisiin ja poliittisiin ongelmiin. (Stewart, 2010, s. 56.)

Kaiken kaikkiaan tieteellisessä liikkeenjohdossa voidaan katsoa olleen kyse retorisestä keinosta edistää poliittista näkemystä, jonka mukaan kaikki ristiriidat olisivat ratkaistavissa tieteellisellä johtamisella. Vaikka näkemys oli utopistinen, yksipuolinen ja jopa autoritaarinen, se loi muodostuneella johtamisen eliitille valtuuden ja auktoriteetin kartut-

taa sekä levittää uutta johtamisen tietoa. Samaan aikaan kun se edisti ajatusta johtamis-yhteiskunnasta, tieteellinen liikkeenjohto väistämättä kytkeytyi työvoiman ja pääoman intressien vastakkainasetteluun. Siltä osin se voidaankin käsittää hyökkäyksenä työläisten valtaa vastaan. Todellisten faktojen sijaan se oli kuitenkin enemmänkin esitys siitä, kuinka johtajien pitäisi kohdella työvoimaa. Stewart (2010) esittää, että Bethlehemin rautaharkon lastaajien näkökulmasta Taylorin tiede oli ainoastaan räikeä kielipeli, jonka ilmeisenä päämääränä oli pakottaa heidät työskentelemään kovemmin kuin aikaisemmin. Tekemällä ns. tieteellisiä eroja yksittäisten työntekijöiden välillä Taylor pyrki epäyh-tenäistämään työväenluokkaa kieltäen mahdollisuuden yhteiseen etuun perustuvasta kollektiivisesta toiminnasta. (Montgomery, 1987; Stewart, 2010, s. 56–57.)

Taylorin tekemän yleistämisen merkitystä johtamiselle ja johtamisen tieteenalalle ei voida liikaa korostaa. Se toimi emergenssinä sekä johtamisen tieteenalalle ja johtamisen ammattin muodostumisille. Vastaavanlaisesti kuin rautaharkon lastaamisen tiede oli yleistettävissä mihin tahansa johtamistoimintaan, yhtä lailla rautaharkkoteollisuuden johtaja pystyi toimimaan millä tahansa toimialalla luotujen periaatteiden mukaisesti. Sen Uuden johtamisen ammattikategorian luomisessa erityisesti toimialakohtaisella johtamisella voidaan nähdä merkittävä rooli, vaikka esimerkiksi vuonna 1919 Link-Belt – yhtiö, joka yhtenä ensimmäisistä yrityksistä omaksui Taylorin menetelmät – luopui toimiala-kohtaisista työnjohtajista. Olennaista onkin olla sekoittamatta asian muotoa asian sisältöön: Vaikka Taylorin toimialakohtainen johtajuus oli epäonnistunut yritys, ns. valko-kaulusjohtajien lisääntyminen ja käsityöläisten siirtyminen työnvalvojiksi oli maailman-laajuinen ja kauaskantoinen ilmiö. (Montgomery, 1987, s. 225.) Taylorin luoma organi-saatorakenne korvasi ammattihenkilöstön ja työntekijöiden välillä vallinneet sosiaaliset rajat luoden uuden johtavan aseman, johon muutamat työntekijät saattoivat edetä mui-den jäädessä työskentelemään kapea-alaiselle tehtäväkentälle. (Hoxie, 1920, s. 93.)

Yhtä lailla Taylorin luoma tekninen käsitys johtamisesta omaksuttiin laajalti. Johtaminen nähtiin tekniikoiden työkalupakkina, joka on opetettavissa oppilaille. Samanaikaisesti kun johtaminen laajeni käsittämään yhä useampia toimintoja, se muuttui ideologiseksi

toiminnaksi. Kaiken kaikkiaan Taylorilla ja tieteellisellä liikkeenjohdolla oli merkittävä rooli johtamisen tieteenalan ja ammatin systematisoimisessa, legitimoimisessa, professionalisoimisessa ja managerialisoimisissa. Edellä mainituista lähtökohdista ja tutkimuksessa esiin tulleiden havaintoihin perustuen Taylorin kontribuutiota vallitsevalle johtamisen tieteelle käsitellään tehokkuuden ja metrisyyden, toimialakohtaisten sosiaaliluokien – työntekijöiden ja johtajien – sekä tieteellisen liikkeenjohdon diskurssien kautta.

4.4.1 Tehokkuuden ja suoritusten mittaamisen dogmi

Tieteellisen liikkeenjohdon mukaisesti johtamisen perimmäisenä ajatuksena on pyrkiä ainoastaan tehokkuuteen ts. työvoiman tuottavuuteen. Taylor ylenkatsoi muita johtamisen keskeisiä päämääriä asettaen tehokkuuden kaikkien muiden tavoitteiden edelle. Vaikka tehokkuus on vain yksi johtamisen monista mahdollisista päämääristä, vallitseva johtamiskulttuuri on omaksunut tehokkuuden dogmin muut päämäärät ylitseajavaksi tavoitteeksi. Koska tehokkuuden suoranainen arviointi on kuitenkin hankalaa, toimintaa joudutaan arvioimaan todellisuudessa muiden määreiden kautta. Tehokkuus johtaa siten suoritusten mittaamisen dogmiin: Se olettaa, että on olemassa yksi määre, jota vasten tehokkuutta voidaan arvioida. Se johtaa edelleen käsitykseen, että mittaustuloksista saatu ns. tosiasiallinen fakta antaa parhaat perusteet johtamiselle. (Stewart, 2010, s. 54.)

Kuten Taylor (1967b) uskoi, olisi olemassa yksi paras – tehokkain – tapa minkä tahansa työn suorittamiseksi. Tämän selvittämiseksi tieteellisin menetelmin vaadittiin asiantuntijoita asianmukaisine välineineen – sekuntikelloineen. (Taylor, 1967b, s. 25.) Gilbreth (1912, s. 12) esittikin, ettei ainuttakaan johtamissuunnitelmaa voitu pitää tehokkaan, jos siihen ei sisältänyt aika–liike-tutkimusta. Gilbrethin kokemukseen perustuen aika–liike-tutkimus ja sen analyysi olivat poikkeuksetta kaksinkertaistaneet työntekijöiden tuotannon. Niistä muodostuikin monien silmissä johtamisjärjestelmän avaintekijä, ja monista tieteelliselle liikkeenjohdolle ominaisista mekanismeista juurikin sekuntikellosta tuli liikkeen tunnettu symboli. Sekuntikello symboloikin uutta lähestymistapaa johtamiseen: mittaukseen perustuvaa johtamista. (Callahan, 1964, s. 28; Nadworny, 1955, s. vi.)

Taylorin yleismaailmallisen johtamisen tieteen mukaisesti oli olemassa yksi metrinen mitta, jota vasten johtamistoimintaa voitiin arvioida. Stewart (2010) esittää, että kaupakorkeakoulut ovat omaksuneet täksi mittariksi osakkeenomistajien edun. Tämänkaltaisen yksittäinen määre rationaalisen toiminnan ohjaajana toimii kuitenkin vain äärimmäisissä tilanteissa, joissa sekä tieto että varmuus tulevaisuudesta olisi poikkeavalla tasolla. Koska useinkaan ei ole todellisuudessa mahdollista arvioida, kuinka paljon yksittäinen toiminta parantaa tehokkuutta tai osakkeenomistajien etua, päätöksenteko perustetaan tällöin lukuisiin helpommin saavutettaviin määreisiin. (Stewart, 2010, s. 54–55.)

Kaikkiin mittamääreisiin liittyy kuitenkin epätäydellisessä maailmassa piilevä epäloogisuus, jota Taylor ei ottanut huomioon: Mikä tahansa mittari kohtaa jossain vaiheessa tapauksia, joissa mittamääreen maksimoiminen on ristiriidassa sen perimmäisiin tavoitteisiin, joita mittari alun perin suunniteltiin palvelemaan. Johtajat niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla saattavat täten uhrata organisaatioidensa pitkän aikavälin hyödyn lyhyiden aikavälien tuloraporttien takia. Näin toimiessaan he toimivat samalla tavoin kuin rautaharkkolastaajien esimiehet, jotka väliaikaisen tuottavuuden parantamiseksi tosiasiallisesti heikensivät työntekijöiden työmoraalin. (Muller, 2018; Stewart, 2010, s. 55.)

Taylorin kontribuutio johtamiselle olikin siten aika–liike-tutkimusten kovan datan yliarviointi ja tuntemattomampien tekijöiden aliarviointi. Se luonnehtii myös nykyisin johtamisessa vallitsevia analyttisiä lähestymistapoja. Ollessaan vakuuttunut, että rautaharkkolastaamisen johtamisessa oli kyse tarkasta aikaistuksesta, Taylor jätti huomiotta muut seikat, jotka olisivat voineet tehostaa työntekemistä. (Stewart, 2010, s. 55.) Työsuoritteiden arvioinnista mittaustulosten perusteella muodostui siten tieteellisen liikkeenjohdon yksi keskeisistä periaatteista sekä hyvän työn että hyvästä työstä saatavan asianmukaisen korvauksen määrittelemiseksi. (Taylor 1964b, s. 14–24, 27–28.)

Tehokkuuden ja suoritusten mittaamisen dogmit ovat olleet keskeisessä roolissa Taylorin muotoilemassa käsityksessä johtamisesta. Sen suoranaiseksi seuraukseksi voidaan nähdä omaksuttu käsitys siitä, että johtaminen perustuu numeroihin ja että johtaminen

on tulosten mittaamisesta sekä asioiden tekemisestä saatujen mittaustulosten perusteella. Kuten Stewart (2010) kiteyttää näkemyksen: "If you can't measure it, you can't manage it" – jos et voi mitata sitä, et voi johtaa sitä. (Stewart, 2010, s. 31).

Näin ollen Taylorin kontribuutiona johtamiselle – kuin myös yhteiskunnalle – voidaan pitää vakiintunutta uskomusta numeroiden objektiivisuudesta, tieteellisyydestä ja luotettavuudesta. Numeroiden kyseenalaistamista pidetään sen sijaan epäilyttävänä. Johtamista ja organisaatioiden toimintaa ohjaakin yhä enenevässä määrin suoritusten mittaamisen ja tilivelvollisuus. (Muller, 2018. i –ii.) Tehokkuus johtamisen ensisijaisena päämääränä ja pyrkimys mitattaviin tuloksiin ja näiden pohjalta toimiminen kuitenkin ongelmallista, koska sen voidaan katsoa vääristävän organisaatioiden toimintaa.

Mittaustuloksiin perustuvan johtamisen juuret liittyvät filosofisiin kysymyksiin johtamisen olemuksesta: Onko johtaminen kokemuksen kautta karttuvaa käytännön viisautta vai opetettavissa oleva tekninen taito? Pohjautuuko hyvät päätökset ihmisten luomiin systemaattisiin ja yleistettäviin sääntöihin vai vaatiiko hyvien päätösten teko erityistä tietoa ja kokemusta asiayhteydestä? Taylorin (1967b) ja tieteellisen liikkeenjohdon myötävaikutuksesta kokemukseen ja ns. peukalosääntöihin perustunut johtaminen sekä päätöksenteko korvattiinkin tieteellisillä ja mitattavilla menetelmillä. Johtamisesta muodostui mittaustekniikoiden kokoelmana, joka on tiivistettävissä ja hallittavissa kuin mikä tahansa muukin opittu taidon. Siinä missä luvut, standardoidut suoritusten mittaukset ja mittava data koettiin moderniksi innovaatioksi, kokemukseen ja kykyihin perustuva amatillinen arvostelukyky koettiin vanhanaikaiseksi, epämuodikkaaksi ja ennen kaikkea tehottomaksi. (Muller, 2018) Taylorismi esittäytyikin yhdistettynä edistykseen, demokratiaan ja yhteiseen hyvinvointiin (Montgomery, 1987, s. 247).

Tieteellisen liikkeenjohdon mukaisesti järjestetty työn mittaaminen ja sen toteutus erilaisine kiintiöineen ja urakkapalkkoineen yleistyivät. Sekuntikellon kanssa toimineet tarkkailijat olivat tulleet jäädäkseen. (Montgomery, 1987, s.221; U.S. Commission, 1912: I, s. 897.) Suoritusten mittaaminen, tulosten julkaiseminen, tulosten perusteella palkitse-

nen sekä toimiminen nähdäänkin yhä useammin ratkaisuna ongelmiin. Yhtä lailla johtamiskonsultit ylistävät mitattavaan dataan perustuvien algoritmien vaikuttavuutta, ja johtamiskonsultit ratkaisevat organisaatioiden ongelmia keräämällä yhä enemmän mitattavaa dataa. Nykyaikaisessa informaatioyhteiskunnassa tiedon keräämiseen onkin yhä useampia ja halvempia mahdollisuuksia, mikä edistää uskomusta, että datassa on kyseenalaisyttämättä vastaus organisaatioiden ongelmiin. Kuten Muller (2008) toteaa, on todistamaton uskomus, että mitattavan datan kerääminen ja jakaminen organisaatioissa johtaisi jonkinlaisiin parannuksiin. (Muller 2018, 1–7.) Uskomus on kuitenkin juurtunut vallitsevaan tekniseen käsitykseen johtamisesta.

Mittaustuloksiin tukeutuvassa johtamisessa ongelmaksi voikin muodostua se, että mitaustuloksilla saavutetun datan saa näyttämään juuri niin tärkeältä kuin sen haluaa näyttävän. Johtamisessa vallitseva mittaustulosten korostaminen voikin johtaa vaikeasti mitattavissa olevien asioiden aliarvioimiseen ja oletusten tekemiseen tulevaisuudesta menneen datan perusteella. Jos päätöksen perustetaan ainoastaan mittaustulostenanalyysiin, jotain jää usein näkemättä. (Stewart, 2010, s. 61–66.) Vastaavasti Muller (2018) esittää, että on sekä asioita, joita voidaan mitata, ja asioita, joita kannattaa mitata. Kaikkia mitattavissa olevia asioita ei ole lopputuloksen kannalta tarkoituksenmukaisia mitata. Myös mittaamisen kustannukset saattavat olla todellisuudessa suuremmat kuin itse mitaustuloksilla mahdollisesti saavutettava hyöty. Suoritusten mittaaminen voi viedä resurssit myös varsinaisesta tavoitteesta. Kaiken kaikkiaan mittaaminen voi tarjota väärin tynnyttä tietoa, joka vaikuttaa pitävältä, mutta on todellisuudessa harhaanjohtavaa ja jopa haitallista. Ongelma ei ole itse mittaamisessa, vaan liiallisessa ja asiaankuulumattomassa mittaamisessa. (Muller, 2018 s. 3–4.)

Huomionarvoista kuitenkin on, että 1950-luvulle tultaessa tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukaisesti järjestetystä organisaatiosta oli tehokkuusajattelun voimistuttua muodostunut lähes normi suurissa yrityksissä. Ne olivat organisoitu tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita mukaillen siten, että hierarkian huipulla johdon tehtävänä oli organisoida ja ohjata tuotantoa – suunnitteluosastojen mittaustulosten perusteella.

(Muller, 2018, s. 33; Sennett, 1988, s. 42.) Näiden osastojen työ ja suoritusten mittaaminen ulotettiin vähäpätöisempiinkin työsuorituksiin. Taylorin ajatuksena oli, että organisaation koko toimintaa johdetaan suunnitteluosastosta, jonka tehtävänä oli kehittää tieteellisin aika–liike-tutkimuksen työntiedettä, johon liittyi monien sääntöjen, lakien ja kaavojen muodostaminen, jolla korvattiin ennen kaikkea yksittäisen työntekijän omakohtainen arviointi. (Callahan, 1964, s. 33; Taylor, 1967a, s. 110; 1967b, s. 37, 69.)

Tieteellisen liikkeenjohdon kontribuutiona suoritusten mittaaminen ja toimiminen sen tuottaman datan perusteella omaksuttiin kauaskantoisesti organisaatioihin. Vuosituhannen vaihteeseen mennessä organisointimalli mittaustarpeineen oli levinnyt tuotantopuolelta myös palvelusektorille (Muller 2008, s. 34). Johtamisessa ja yhteiskunnassa korostetaan laaja-alaisesti suoritusten mittaamista, niiden julkaisemista ja mitattavien tulosten perusteella palkitsemista. Elämme mitattavan vastuullisuuden aikakautta, jossa mitatuista suorituksista palkitaan ja jossa mittaustulosten julkaisemisella pyritään läpinäkyvyyteen. Mutta niin vastuullisuus kuin läpinäkyvyys mittaustulosten perusteella on harhaanjohtavaa. Vastuullisuudesta onkin muodostunut sen alkuperäisen tarkoituksiperän sijaan *menestymisen osoittamista* yhdenmukaisten mittaustulosten kautta. Niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla itsestäänselvänä olettamuksena pidetään, että julkisilla suoritusten mittaustuloksilla saavutettaisiin läpinäkyvyyttä. (Muller, 2018, s. 3–4.)

Mittaamisen kulttuurin ongelmat voidaan liittää vahvasti omien intressien ajamisen lisäksi mittaamisen ideologian kritiikittömään omaksumiseen. Kuten tutkimuksessa on osoitettu, nämä ongelmat liittyvät perustavanlaatuisesti tieteelliseen liikkeenjohtoon. Muller (2018) esittää, että nämä puutteet pyrkivät jäämään huomiotta, koska mittaamisen kulttuuri on dominoiva. Ongelmat muodostuvat, kun mittaustuloksista tulee perusteita toiminnan järjestämiselle ja palkitsemiselle. Vaikka mittaamisen työkalujen vahvuus on suurten virheiden havaitsemisessa, virheiden havaitsemisen sijaan mittaamisesta on tullut työmenetelmä kaiken suorittamisen tehokkuuden arvioimiseksi. Mittaamisesta voikin tulla haitallista, kun yritetään mitata asioita, joita ei tulisi mitata ja määrittää siten asioita, joita ei siten voida määrittää. Takertuminen suoritusten mittaamisen

johtaa resurssien ohjautumiseen etulinjan työntekijöiltä johtajille, hallinnoijille ja niille, jotka keräävät ja käsittelevät datan. Kun johtajat käyttävät suoritusten mittaamista työkaluna hallitakseen työntekijöitä sekä mitatakseen että palkitakseen suorituksia, se jotta useinkin jännitteeseen työntekijöiden ja johtajien kesken. (Muller, 2008, s. 7–9.) Tämä jännite olikin vahvasti läsnä tieteellisen liikkeenjohdon jalkauttamisessa.

Siinä missä suoritusten mittaaminen, kirjaaminen ja tilastointi vaativat huomattavan työpanoksen useissa organisaatioissa, niiden varaan myös perustetaan paljon. Huomionarvoista on, että nykyajan informaatioyhteiskunta mahdollistaa yhä useampien asioiden mittaamisen ja ilmiön voidaan katsoa yhä laajentuneen. Suurettu organisaatioiden on tullut palkata dataspesialisteja keräämään ja tuottamaan dataa. Se voidaan käsittää suoranaista jatkeena Taylorin suunnitteluosastoille. Kuten Muller (2008) osoittaa, huomattavista mittauksiin käytettävistä resursseista huolimatta, suurin osa kerätystä datasta voi usein hyödyttöä ja tarpeetonta. Siitä huolimatta organisaatioiden johtaminen ja päätöksenteko perustetaan näihin mitattaviin tuloksiin ja kvantitatiivisiin arvoihin (Muller, 2008, s. 10–11.) Taylorin luoma mielikuva johtamisesta numeroilla on juurtunut perustavanlaatuisesti johtamiseen. (Callahan, 1962).

Kaiken kaikkiaan tieteellinen liikkeenjohto tarjosi näennäisen ratkaisun tehokkuuden mittaamiseen, jolla voitiin osoittaa tehokkuusliikkeen vaatimia mitattavia tuloksia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden todistamiseksi. (Callahan, 1962, s. 48–49.) Monissa instituutioissa vallitsevan mittaamisen ja palkitsemisen kulttuurin nykyaikaiset ilmenemismuodot juontuvatkin historiallisista ja kulttuurisista juurista, joissa tieteellisellä liikkeenjohdolla voidaan katsoa olleen merkittävä rooli. Sen omaksumisessa on huomioitava myös niin historian, talouden, sosiologian kuin politiikan rajapinnat. Yhtä lailla huomionarvoista on historiallinen kapitalismin vahvistuminen ja sen vaikutus liiketoiminnan sosiaalisiin, moraalisiin kuin poliittisiin edellytyksiin ja seurauksiin. Se onkin myötävaikuttanut siihen, kuinka liiketoiminnan ja taloustieteen parissa vaikuttavat konseptit ja taipumukset ovat levinneet elämän muille osa-alueilla. (Muller, 2008, s.12, 31–35.)

4.4.2 Toimialakohtaisten sosiaaliluokkien dogmi

Taylorin ajatus työn toteuttamisen ja suunnittelun erottamisesta omiksi sosiaalisiksi luokiksi tehokkuuden takaamiseksi oli virheellinen. Taylor sekoitti loogisen väitteen, jonka mukaan työn suunnittelu ja tekeminen ovat erillisiä toimintoja, empiiriseen väitteeseen, jonka mukaan nämä kaksi toimintoa suoritettiin parhaiten kahdella erilaisella ihmisryhmällä, jotka omaavat erilaiset koulutustutkinnot, vaatetustyylin, puhetyylin ym. Siinä missä ensimmäinen väite on falsifioimaton totuus, toinen on yksinkertaisesti väärässä. (Stewart, 2010, s. 55.) Ajatuksen omaksumiselle on kuitenkin ollut kauaskantoisia seurauksia niin työn roolien, työn kuvan kuin työn organisoimisen määrittämisessä.

Vaikkei Taylorin voida katsoa kannattaneen kapitalismin ajatusta, tukivat tieteellisen liikkeenjohton periaatteet selvästi 1900-luvun taitteessa elpynyttä kapitalismia. Marglin (1990) esittää, että tieteellinen liikkeenjohto – ja toimialakohtaiset sosiaaliluokat – voidaan nähdä kapitalistisena innovaationa työn organisoimiseksi. Kapitalismin dominsanssin ja kontrollin kehittyessä teollisuusyhteiskunnassa, tieteellinen liikkeenjohto edesauttoi vahvasti sen pyrkimyksiä. Kapitalismin kontrollin esteenä oli kuitenkin kaksi tekijää: Ensinnäkin työväenluokan keskuudessa vallitsi yhteenkuuluvuus, joka heijastui lakkoina ja keskinäisenä tukena. Toiseksi työntekijöiden ammattitaitoa vaalittiin ja suojeltiin ulkopuolisilta, erityisesti johtajilta ja esimiehiltä. (Marglin, 1990, s.223) Näiden johdosta teollistumisen aikakautena tehdaslakot olivatkin yleisiä. Vastaavasti Taylor (1967b) tunnisti työntekijöillä olevan vallan perinteisessä organisointimallissa:

Esimiehet ja työnjohtajat tietävät paremmin kuin kukaan muu, että heidän oma tietotaitonsa ei yllä samalle tasolle kuin heidän alaistensa tieto ja osaaminen yhteensä. Siksi kokeneet johtajat kääntyvät alaistensa puoleen ratkaistakseen ongelmat työnteon järjestämiseksi parhaalla mahdollisella ja taloudellisimmalla tavalla. (mukaillen Taylor, 1967, s. 32.)

Toisin sanoen ennen tieteellistä liikkeenjohtoa tehtaita todellisuudessa hoitivat työntekijät esimiehien sijaan. Työntekijät olivat yhdessä määrittäneet, kuinka nopeasti jokainen työvaihe tulisi tehdä (Taylor, 1967b, s. 48–49.) Vahvistaakseen ja laajentaakseen domi-

nanssiaan kapitalismin täytyi sekä *horjuttaa työväenluokan solidaarisuutta ja uudelleen järjestää tuotanto* niin, että työntekijöiden tietotaidolla olisi mahdollisimman vähäinen asema. (Marglin, 1990, s.224)

Työväenluokan yhteisöllisyyden horjuttamisessa keskityttiin ammattiliittojen mielenkiinnon muuttamiseen liike-elämä suuntautuneiksi niin, että ne keskittyivät vain kapeasti palkkaukseen luopuen lähes täysin kontrollikysymyksistä. Vastakkainasettelun korostaminen oli keskeistä tässä prosessissa, jota kuvastavat hyvin esim. Pullman ja Homestead-lakot. Voidaankin nähdä, että näistä takaiskuista toipuminen vei ammattiyhdistykseltä vuosikymmeniä. (Marglin, 1990, s.224). Yhtä lailla perinteisen käsityön pilkkominen pienempiin osiin tieteellisen liikkeenjohdon alla hajotti tietyt sosiaalisesti rakenteet työntekijöiden kesken. (Aitken, 1985, s. 225). Se johti edelleen hierarkian alaosassa olevien työntekijöiden työrutiinien tunnottomuutta (Muller, 2018, s. 33; Sennett, 1988, s. 42).

Tuotannon uudelleen järjestämiseen tieteellinen liikkeenjohto oli vastaavasti täydellinen ratkaisu. Sen ydin oli ajattelun järjestelmällinen irrottaminen tuotannon manuaalisesta elementistä. Johtamisessa ajattelun ja päätöksenteon tehtävät pyrittiin viemään työntekijöiltä, jotta korkeampi älykkyys voisi ohjata työntekijöiden manuaalista työpanosta. (Montgomery, 1987, s. 252) Se tapahtui luomalla kaksi *toimialakohtaista sosiaaliluokkaa*. Työnantajat olivatkin täydellisen joukkuepelaamisen nimissä valmiina vastaanottamaan johtamisen taakan vapauttaen työntekijät vastuusta, joka ei ollut heidän tehtävänsä. (Brandeis, 2016.) Taylorin kannattajat kehittivätkin teemaa korostaen samalla ystävällisen avun ja yhteistyön autoritaarista luonnetta (Montgomery, 1987, s. 251.)

Taylor korostikin useasti kahden eri toimialakohtaisen sosiaaliluokan merkittävyyttä. Kuten hän kertoi Yhdysvaltojen kongressin komitealle (1912, s. 1397), tiede rautaharkkojen lastaamisen takana on niin suurta, että mies, joka on fyysisesti kykenevä rautaharkkojen kantamiseen – ollen samalla riittävän flegmaattinen ja tyhmä valitakseen tämän ammatikseen – harvoin kykenee ymmärtämään tiedettä sen taustalla. Montgomeryn (1987, s.

251) mukaan puhuessaan rautaharkkojen käsittelijöistä Taylor viittasi tavallisiin työntekijöihin. Tätä tukeekin Taylorin komitealle antamat perustelut:

Tämän työn tekemiseen soveltuvan miehen kyvyttömyys ymmärtää työnsä tiedettä käy yhä ilmeisemmäksi, kun työ tulee monimutkaisemmaksi. Laki on lähes yleismaailmallinen – ei kokonaan, mutta melkein – niin, että tietyssä ammatissa työskentelevä mies ei kykene ymmärtämään taustalla olevaa tiedettä ilman ystävällistä yhteistyötä täysin erilaisen koulutustaustan omaavilta miehiltä. (muokailen Taylor, viitattu U.S. Congress, 1912, s. 1397.)

Johtajien ja työntekijöiden välille tehtyä eroa kuvastaakin se, että siinä missä työntekijöiden työ oli täysin säänneltyä, johtajien ja suunnittelijoiden työtä ei voitu alistaa aika-liike-tutkimuksille, koska se oli luovaa ja harmonista. Johtaminen ja suunnittelu tapahtuivatkin suurilta osin inspiraation perusteella eikä sen etenemistä ollut ohjaamassa korkeampaa älykkyyttä. (Lewis, 1911, s. 903.) Taylorin (1967b) lausunto työn ja vastuun lähes tasaisesti jakautumisesta olikin harhaanjohtaja. Merkityksen mukaisesti työntekijöillä olisi nähty olevan jonkin verran osuutta työn osa- ja vastuualueisiin, mutta tämä ei suinkaan ollut Taylorin tarkoitus: Työntekijälle tasavertainen työnjako oli sitä, että hän teki, mitä johtajat käskivät hänen tehdä, ja hänen osuutensa vastuusta oli tehdä vastuullisesti se, mikä hänen käskettiin tehdä. Toisin sanoen Taylorin systeemissä yksittäisen työntekijän oma-aloitteinen arviointi korvattiin johdon kehittämällä laeilla, säännöillä ja työn tieteellisillä periaatteilla. Tarvittiin siis yhdenlaisia miehiä johtamaan ja aivan toisenlaisia tekemään työt. (Callahan, 1964, s. 27–28.; Taylor, 1967b, s. 37–38.)

Työn uudelleen organisoimisen keskeisiä askelia olivat teknisen ja byrokraattisen kontrollin kehittäminen, mikä näyttäytyi kokoamislinjastojen ja sääntökirjojen omaksumisella. Ne olivatkin yrityksiä tehdä auktoriteettisuhteet persoonattomiksi ja oikeuttaa kapitalistinen valvonta. Niiden aikomuksina oli luoda ja edistää vaikutelmaa rajat ylittävästä auktoriteetista, jossa niin johtajat kuin työntekijät ovat subjekteja. Mutta kuten Marglin (1990) toteaa, kapitalistit jättivät mainitsematta, että jotkut ovat kuitenkin kirjoittaneet sääntökirjat ja määrittäneet kokoamislinjastojen nopeuden. (Marglin, 1990, s. 224).

Joka tapauksessa tieteellinen liikkeenjohto toimii täydellisenä esimerkkinä kapitalistisen työn uudelleenorganisointihankkeesta (Marglin 1990, s. 224). Tämä prosessi ei kuitenkaan tapahtunut hetkessä. Saadessaan nimitykseen Midvale-teräsyhtiön esimieheksi Taylor ryhtyi haastavaan projektiin työntekijöiden hallinnan saavuttamisessa. Ensimmäinen piakkoin ilmennyt ongelma oli johtajien tietämättömyys siitä, mikä oli sopiva päivätyön määrä. Reilun työmäärän määrittäminen olikin perustavanlaatuinen ongelma (Marglin, 1990, s. 246.) Se oli Taylorin (1963b) mukaan myös riitelyn suurin syy. Taylor ymmärsi, että vaikka hän oli liikkeen esimies, hänen alaistensa tietotaito oli moninkertainen häneen omaan verrattuna. Alaiset tiesivät paljon paremmin, mikä oli kunnan päivätyön määrä. (1967b, s. 53.) Sen sijaan johtajille ei ollut siitä todellisuudessa mitään käsitystä: ”Me hämäämme tietävämme määrän ja vastaavasti vastapuoli tekee oman arvauksen määrästä. Sen jälkeen tästä riidellään. Merkittävintä kuitenkin on, ettemme tiedä, paljon asianmukainen päivätyö on.” (mukaillen Tayloria, viitattu Copley, 1923a.)

Taylorin näkemys täydellisestä dominanssista vaati tuotantotietouden perustavanlaatuista uudelleen muotoilua, jolloin se toimisi myös perustana tuotannon uudelleen organisoimiselle. Työntekijöiden tiedon kokoaminen siten, että vain johtajilla on siihen pääsy, tarjoaisi tukevan perustan johdon kontrollille. Vain tämän kaltainen tiedon kokoelma antaa johtamiselle mahdollisuuden välttyä niiltä rajoituksilta, joita vallinnut tuotannon alistaminen työntekijöiden tekniikalle aiheutti, ja joiden sisällä johtajien tuli toimia. (Marglin, 1990, s. 247.) Tieteellinen liikkeenjohto ei ollut kuitenkaan ainoastaan tiedon omimista työntekijöiltä, vaan myös sen muuttamista:

Tieteellisessä liikkeenjohdossa johtajien tehtävänä on kerätä kaikki työntekijöillä aikaisemmin ollut perinteinen sekä hiljainen tieto, ja tämän jälkeen luokitella, taulukoida ja pelkistää tämä tieto säännöiksi, laeiksi ja kaavoiksi, jotka korvaavat uudessa systeemissä yksittäisen työntekijän arvion. Siksi myös kaikki suunnittelutyö, jonka vanhassa järjestelmässä tekivät työntekijät, on uudessa järjestelmässä tehtävä välttämättä johtajien toimesta tieteen lakeja noudattaen. (mukaillen Taylor, 1967b, s. 36–38),

Tieteellinen liikkeenjohto perustui näin yritykseen korvata työntekijöiden hiljainen ja kirjoittamaton tieto johtajien kehittämällä, suunnittelemissa, valvomilla ja hallitsemilla mas-

satuotantomenetelmillä (Muller, 2008, s. 32). Taylor olikin hyvin toiveikas seurauksista, jotka työn toteuttamisen erottaminen valvonnasta voisi tuoda mukanaan. (Marglin, 1990, s. 248.) Yhtä lailla naiivit keskiluokan uudistajat omaksuivat harhan taylorismin järjestelmästä, jossa johtajat olisivat samalla puolella työntekijöiden kanssa ja johtajille voidaan luottaa työntekijöiden oikeudenmukaisuuden valvonta. (Hoopes, 2001, s. 63.) Vaikka tämä voidaan nähdä kapitalismin etuja ajavana muutoksena, Kakar (1970) huomauttaa, ettei Taylor ollut koskaan kapitalismin palvelija, toisin kuin vasemmistokriitikot antavat usein ymmärtää (ks. Braverman, 1974). Itseasiassa Taylorista tuli myöhemmänä aikanaan yhtä epäluuloinen ja varautunut kapitalismia kohtaan kuin hän ollut työvoimaa kohtaan. (Kakar, 1970; Nelson, 1996, s. 62; Stewart, 2010, s. 58) Joka tapauksessa on selvää, että kapitalistinen yhteiskuntaluokka hyödynsi Tayloria. Mutta niin hyödynsi monet muutkin, ml. Lenin. (Marglin 1990, s. 52; Stewart, 2010, s. 58.)

Huomionarvoista onkin, että tieteellisen liikkeenjohdon edustajat eivät ainoastaan määritelleet uudelleen työnantajien ja työntekijöiden rooleja, vaan he vakuuttivat kategorisesti työntekijöiden puolesta siitä, mitä työntekijät todella halusivat. Montgomery (1987) viittaa Georger Perkinsiin, jonka mukaan suurten yritysten johtajat pystyivät käsittelemään kaikkia työntekijöihin liittyviä kysymyksiä puolueettomasti ja epäitsekkäästi siitä näkökulmasta, mikä on oikein ja reilua julkisen pääoman, jota he edustavat, ja julkisen työvoiman, jonka he työllistävät, välillä. (Montgomery, 1987, s. 252.)

Keskiverto työmies työskentelee tyytyväisimmillään sekä itselleen että työnantajalleen, kun hänelle annetaan joka päivä tietty tehtävä, joka hänen on suoritettava määräaikaan, ja mistä muodostaa hyvän työmiehen kunnon työpäivän työt. Tämä muodostaa työntekijälle selkeät standardit, joissa hän voi työpäivän aikana mitata omaa edistymistään ja joiden suorittaminen antaa hänelle suurimman tyytyväisyyden. (mukaillen Taylor, 1967b, s. 120–121.)

Tieteellisen liikkeenjohdon uudistajat tarjosivat oman itsestäänselvyytenä pidetyn näkemysensä siitä, mitä on hyvä työ, ja yhdistivät tämän tavoitteen saavuttamisen erottamattomasti jatkuvasti yhä voimistuvaan tuottavuuteen. Työntekijöiden ja -antajien etujen mahdollinen yhteensovittaminen vauraan ja harmonisen sosiaalisen järjestyksen

kanssa edellyttikin järjestelmällisiä pyrkimyksiä poistaa se valtava ero, mikä vallitsi Taylorin kuvaileman ensiluokkaisen työmiehen suotuisissa olosuhteissa tekemään työmäärään ja keskimääräisen työmiehen tosiasiallisen työn välillä. (Montgomery, 1987, s. 252–253; Taylor, 1903, s. 1343–1345; U.S. Congress, 1912, s. 1388.) Taylorin alaiset olivat kuitenkin yleisesti ottaen vähemmän innoissaan työn ymmärtämisen ja sen toteuttamisen erottamisesta (Kakar, 1970, s. 98–99; Marglin, 1990, s. 248–249). Taylorin alaisena työskennellyt Shartle (1916) muisteleeekin kirjeessään esimiestään:

Yksi asia herra Taylorista oli, että hän pystyi saamaan miehistä irti kaiken, mitä heillä oli annettavaa ... Hän sanoi aina, että hänellä oli muuta ajateltavaa, ja että meidän piti tehdä työmme. Muistan, kuinka hän sanoi minulle monta kertaa, että minulla on sinut voimakkuutesi ja mekaanisten kykyjesi takia ja että meillä on muita miehiä, joille on maksettu ajattelusta. ... Mutta en koskaan myöntynyt hänelle siinä, ettei minulla olisi ollut oikeutta ajatella. Kävimme melko kiivaita keskusteluita juuri tästä aiheesta. (mukaillen Shartle, 1916, s. 6.)

Voidaankin nähdä, ettei Taylor koskaan saavuttanut kuin osittaista menestystä. Vaikka hänen projektinsa on kiistanalainen, sen osuutta ei voida olla huomioimatta laajemmassa kapitalistisessa hankkeessa työpaikan uudelleen järjestämisessä ja työntekijöiden vastustuksen kanavoimisessa palkka- ja työllisyyskysymyksiin. (Marglin 1990, s. 225, 249). Kriittisen teorian näkökulmasta niin tieteellinen liikkeenjohto kuin sitä seuranneet johtamisteoriat ovatkin epäonnistuneet huomioimaan historiallisesti ja sosiaalisesti rakentuneen vallitsevan työprosessin luonteen. Ne ovat tulkinneet yksittäisten työntekijöiden tarpeet, kuten rahan, turvan ja itsensä toteuttamisen tarpeen olennaiseksi ihmisluonteelle sen sijaan, että ne olisi tulkittu sosiaalisten suhteiden rakenteiden ilmentymiksi, joihin nämä tarpeet on rakentuneet. Kun olemassa oleva järjestys nähdään itsestäänselvyytenä, yksilöiden tarpeiden täyttäminen voidaan tyydyttää vain kapitalismin ehdoin, ja tila yksilöiden ja organisaatioiden yhdentymiselle rajoittuu entisestään. (Alvesson & Wilmott, 2011, s. 93–94.)

Kaiken kaikkiaan nopea muutos työn uudelleen järjestämisessä ja siirtyminen tekniseen organisaatioon merkitsi työntekijöiden työympäristön muutosta erittäin kerrostuneeseen organisaatorakenteeseen, jonka alatasolla he työskentelivät. Sen sijaan, että tiede

olisi asettanut työntekijät tasapuoliseen asemaan esimiestensä kanssa, tosiasiallisesti pyrkimys tuoda tiede työpaikoilla tarkoitti sitä, että palkkatyöntekijä alistettiin lähes epäinhimilliseen asemaan (Stewart, 2020, s. 57). Työntekijät olivat asemassa, jossa heidän täytyi sopeutua muutoksiin, joita he eivät itse olleet käynnistämässä, mutta jotka vieraannuttivat heidät työnsä tarkoituksesta ja merkityksestä. Työntekijöiden vakioidut työruutiinit, työskentelykulttuuri ja keskinäinen kanssakäyminen oli kaikki teknisen specialistin määrittämiä. (Roethlisberger & Dickson, 1934, s. 16–17.) Nämä havainnot ja näiden muutosten sosiaalinen merkitys työntekijöille olivatkin tieteellistä liikkeenjohtoa seuranneen ihmissuhdekoulukunnan mielenkiinnon kohteina. (Montgomery, 1986, s. 218.; Taylor 1903, s. 1369–1371; U.S. Congress, 1912, s. 956)

4.4.3 Tieteellisen liikkeenjohdon diskurssit

Morganin (1992) ajatuksiin mukautettuna tieteellinen liikkeenjohto käsitetään diskurssiksi ja kokoelmaksi käytäntöjä. Tutkimuksessa niiden voidaan nähdä liittyvän yhdellä tasolla laajempaan ongelmaan johtamistietouden perustasta ja johtamisopetuksen roolia sekä toisaalta johtajan ja työntekijöiden subjektien muuttamiseen – niiden roolien määrittämiseen. (Morgan, 1992.) Tieteellisen liikkeenjohdon johtamiskurssit ovat olleet luomassa sekä johtajien että työntekijöiden identiteettiä rationaalisiksi toimijoiksi. Tieteellinen liikkeenjohto, kuten muutkin 1900-luvun alun johtamisparadigmat, tukeutuivat dominoivaan realistiseen näkökulmaan rationaalisista malleista, jotka pyrkivät määrittelemään johtamistyön, -toimintojen, -roolien ja -kompetenssien yleistettävät piirteet. Nämä mallit auttoivatkin systematisoimaan ja oikeuttamaan johtamisen ammattina. Ne liittyivät niin johtamiseen kuin organisaatioihin teknisen rationaalisuudesta logiikan, tieteelliset periaatteet ja objektiivisuuden käsityksen. (Cunliffe, 2014, s. 57.)

Taylorin käsitys motivaatiosta perustui oletukseen taloudellisesti rationaalisista ihmisistä, jotka tekevät valintansa punnitsemalla kunkin toimintatavan kustannuksia suhteessa hyötyihin ja joita motivoi ennen kaikkea raha. (Cunliffe, 2014, s. 57–58.) Vastaavanlaisesti johtamista opettavat korkeakoulut ja niiden opiskelijat pyrkivät rationaaliin vastauksiin:

He halusivat tietää oikean vastauksen, oikean tavan ja totuuden. Tieteellinen liikkeenjohto olikin vastaus tähän vaatimukseen. Rationaalisuus miellettiin olla oikeaksi, ja oikeassa oleminen antaa vallan ja toiminnan legitimiuden. (Cunliffe, 2014, s. 57–58.)

Taylorin mukaan hänen järjestelmänsä olikin välttämätön, koska useiden tehtaiden tuottavuus oli vain kolmannes tai korkeintaan puolet siitä, mitä sen kuuluisi olla. Henkilöt, jotka eivät olleet tietoisia teollisuudesta ja ns. rationaalisia toimijoita, olisivat saattanut pitää itsestäänselvyytenä, että sekä työntekijät että -johtajat oman etunsa nimissä olisivat jo työskennelleet maksimitasolla. Näin ei Taylorin mukaan kuitenkaan ollut. Rationaalisesti ajateltuna syynä työvoiman resurssien tuhlaamisen oli ensinnäkin tehoton johtaminen ja toiseksi työntekijöiden laiskottelu, jotka monissa tapauksissa liittyivät toisiinsa selittäen alhaisen tuottavuuden. Tehoton johtaminen tulisikin järjestää uudelleen parhaalla mahdollisella tavalla. Vastaavasti työntekijöiden luonnolliseen laiskuuteen pystyttiin vaikuttamaan ulkoisilla tekijöillä, mutta systemaattinen laiskuus oli suurin ongelma. Sen ratkaisemiseksi johtamisessa olikin otetta suurempi rooli ja omaksuttava uudet tehtävät. (Callahan, 1964, s. 25–26; Taylor, 1967b, s. 17–19.) Lähestymistavan ytimessä oli siten uusi johtamisen aktiivinen rooli koko tuotantoprosessin yksityiskohtaisessa analysoimisessa, suunnittelussa ja valvonnassa. Koska työn standardit oli määritetty tieteellisesti ja objektiivisesti, ne sekä poistivat työntekijöiden laiskottelun mahdollisuuden että estivät työntekijöiden ja -antajien välisen ristiriidan reilun työpäivän määrittämisestä. (Callahan, 1964, s. 30; Taylor, 1967a, s. 40, 123; 1967b, 65).

Tieteellinen liikkeenjohto tukeutui vahvasti rationaaliseen ajatteluun työvoiman tuottavuuden lisäämisestä. Sen tavoin useat johtamiskäytännöt, -tutkimukset, ja koulutus perustuvat edelleen rationaalisuuden periaatteeseen. Mutta kenen rationaalisuus on oikeaa? Kriittisesti tarkasteltuna rationaalisuus on kiistetty sekä käsitteellisesti että käytännössä. Jos oli vain yksi rationaalisuus, ei olisi erimielisyyksiä, saati ristiriitoja, koska pääsisimme kaikki lopulta samaan lopputulemaan. Täydelliseen lopputulemaan ei kuitenkaan usein päästä, koska joudumme toimimaan ns. epärationaalisten ihmisten kanssa – jotka eivät ole objektiivisia ja tekevät päätöksiä arvojen tai muun perusteella. (Cunliffe,

2014, s. 59.) Johtajat käyttäessä rationaalisuutta oikeuttaakseen ja saavuttaakseen henkilökohtaisia intressejä työssä ja urillansa, rationaalisuus voidaankin nähdä poliittisena. (Morgan, 1997). Toisin sanoen rationaalisuus perustuu siihen, että jollain on valtaa päättää, mikä on rationaalista. Managerialismin ideologian mukaan johtamisen asiantuntemus nähdäänkin moderneissa organisaatioissa rationaalisuuden yksinvaltaisena tulkitsijana (Alvesson & Wilmott, 2011, s. 93).

Tieteellisen liikkeenjohdon diskurssit ovat olleet keskeisessä asemassa, kun työntekijöitä ja johtajia ryhdyttiin määrittelemään ja luokittelemaan Taylorin tieteellisiä periaatteita hyödyntäen. Tieteellisen liikkeenjohdon diskurssien tarkastelussa keskiössä on erityisesti Foucault'n (1977) ajatukset kurivallasta ja sen tekniikoista: Foucault'n mukaan työntekijöistä ja -johtajista muokattiin yksilöityä ja kurinalaista työvoimaa siten, että yksilöt tuotettiin järjestelmään hyödyntäen kurivallan perustavanlaatuisiin tekniikoihin. Niihin luokituu normaalistava rangaistus, hierarkkinen havainnointi sekä nämä kaksi yhdistävää tekniikkaa, tutkimuksen tekniikka. (Foucault, 1977, s. 217; Seeck, 2012, s. 99–100.) Foucault'n (1977) määrittelemä kurivalta voidaan itsessään käsittää vallankäyttämisen tekniikkana, jossa yksilöt käsitetään sekä sen välineiksi että sen kohteiksi. Kurivalta tekeekin mahdolliseksi suhteellisen vallan, joka ylläpitää itseään oman mekanisminsa avulla korvaten jatkuvan tarkkailun. Kurivalta on siten osallisena kaikissa teoissa, arvioinneissa ja havainnoissa. (Deetz, 1992, s. 37; Foucault, 1977, s. 177; Seeck, 2012, s. 100.)

Tieteellisen liikkeenjohdon kurinalainen subjekti – työntekijä, johtaja ja työvoima – luotiin Foucault'n (1977; 1988) ajatusten mukaisesti muodostamalla subjektista oman itsensä objekti. Se tapahtui muodostamalla menetelmiä, joissa subjekti johdatettiin havainnoimaan, tarkastelemaan ja tulkitsemaan itseään sekä edelleen näkemään itsensä todennäköisenä tietämyksen kohteena. (Foucault, 1977; 1988, s. 459–461; Seeck, 2012, s. 100.) Tieteellisessä liikkeenjohdossa subjekti objektivoitiin kuuliaisiksi työntekijäksi, joka työskenteli tehokkaasti kyseenalaistamatta ja ajattelematta saamiaan käskyjä ja jonka motivaationa toimi taloudellinen hyöty. Taylorismin mukainen subjekti oli siis tuottoisa, alistuvainen ja yksilöllistynyt työntekijä, jolle työllä ei ollut huomattavaa

henkilökohtaista merkittävyyttä. (Huhtala, 2004; Seeck, 2012, s. 376.) Kuten Taylor esitti, työntekijän tuli tehdä, mitä johtajat käskivät hänen tehdä, ja hänen osuutensa vastuusta oli tehdä vastuullisesti se, mikä hänen käskettiin tehdä. Taylorin systeemissä yksittäisen työntekijän oma-aloitteinen arviointi korvattiin johdon kehittämällä laeilla, säännöillä ja työn tieteellisillä periaatteilla. (Callahan, 1964, s. 27–28.; Taylor, 1967b, s. 37–38.)

Huomionarvoista onkin, kuinka työntekijät määritettiin taylorististen johtamisperiaatteiden mukaisesti Foucault'n esittämien kurivallan tekniikoita hyödyntäen. Ensinnäkin, tieteellisessä liikkeenjohdossa *normaalistava rangaistus* ilmeni ensiluokkaisten työntekijöiden valitsemisessa ja heidän tarkassa valvonnassa, mikä johti työntekijöiden normin muodostumiseen. Jos työntekijät eivät pystyneet noudattamaan tai rikkoivat normia, heitä rangaistiin palkan vähennyksellä tai jopa irtisanomisella. Foucault'n (1977) kurivallassa normaalistava rangaistus oli täten kurinpitojärjestelmän ytimessä havaittavissa oleva jatkuva rangaistuskonkreetti. Jatkuvan rangaistuksen mahdollisuuden kautta toimi erottelu yksilöiden luonteen, heidän mahdollisuuksien ja arvojen välillä. Jatkuvan rangaistuksen asetelma toimiikin normaalistamalla eli vertailemalla, yhdenmukaistamalla, poissulkemalla, erottelemalla ja hierarkisoimalla. Yksinkertaisuudessaan normaalistava rangaistus on kuitenkin yhdenmukainen – se mikä on sääntöjen vastaista, on poikkeavaa. (Foucault, 1977, s. 178–183; Seeck, 2012, s. 100–101.)

Palkinto paremman palkan muodossa hyvästä työstä oli siten vain toinen puoli Taylorin luomaa järjestelmää, jonka toinen puoli oli normaalistava rangaistus, jos esimiesten määrittämään tehtävää ei toteutettu annetussa määräajassa. Rangaistus tarkoitti alennettua palkkaa, ja jos tavoitteisiin ei päästy jatkossakaan, se tarkoitti irtisanomista työtehtävistä. Näin ollen johtajilla oli valta irtisanoa ne, jotka eivät kunnollisen opetuksen jälkeen kyenneet työskentelemään uusien menetelmien mukaisesti nopeammalla työtahdilla. (Callahan, 1964, s. 31–32; Taylor, 1967b, s. 83–84, 94.) Johdolla oli näin ollen käytössään kaksi vaikuttavaa keinoa saada työntekijät toimimaan uuden ohjeistuksen mukaisesti: yksityiskohtainen valvonta ja palkkio. (Montgomery, 1876, s. 222.)

Vastaavanlaisesti *hierakkinen havainnointi* ilmeni tieteellisen liikkeenjohdon alaisuudessa työskennellessä työntekijöiden jatkuvana valvontana johtajien toimesta. Täten johtajat varmistuivat, että työntekijät työskentelivät tieteeseen perustuvien periaatteiden mukaisesti. (Seeck, 2012, s. 100.) Foucault'n (1977) mukaan hierarkkinen havainnoinnissa huomioitiin niin työntekijöiden osaaminen, täsmällisyys ja aktiivisuus. Se oli siis uudenaikaista valvontaa. (Foucault, 1977, s. 100.) Sen toteuttamistapana voidaan nähdä keskeinen tieteellisen liikkeenjohdon mekanismi – toimialakohtainen johtaminen. Taylorin (1967b) mukaan oli välttämätöntä järjestää jatkuva valvonta, koska työntekijöiden jäädessä ilman valvontaa, he eivät välittäisi annetuista ohjeistuksista. Toimialakohtaisten johtajien tehtävänä oli siten varmistaa, että työntekijät sekä oppivat toimintamenetelmät että ennen kaikkea noudattavat niitä. Heidän tuli olla jatkuvasti toimitiloissa ohjaamassa, auttamassa ja valvomassa työntekijöitä sekä tarvittaessa demonstroitava opettamaansa asiaa. (Callahan, 1964, s. 32–33; Taylor, 1967a, s. 99; 1967b, s. 123–125.)

Yhtä lailla kolmas kurivallan perustavanlaatuisista tekniikoista – *tutkiminen* – voidaan käsitellä keskeiseksi osaksi tieteellistä liikkeenjohtoa. Se ilmeni jokaisen yksittäisen työntekijän dokumentointina ja käsittelynä omana yksilönään. Tämän johdosta työntekijää voitiin arvioida suhteessa muihin työntekijöihin sekä verrata hänen työsuorituksiaan hänen aiempiin työsuorituksiinsa. Kurivallan tekniikkana tutkiminen perustui siis yksilöiden *objektifikaatioon*. (Seeck, 2012, s. 101.) Siinä yhdistyi myös hierarkkinen valvonta ja normaalistava rangaistus. Foucault'n (1977, s. 192) ajatusten mukaisesti tutkiminen kuului niiden menetelmien keskiöön, jossa yksilö muodostetaan toisaalta objektina ja vallan seurauksena sekä toisaalta objektina ja tiedon seurauksena. Kurivallan tekniikoista tutkimus liittyy siten keskeisesti tieteellisen liikkeenjohdon mekanismiin. Sen voidaan nähdä ilmenevän niin aika–liike-tutkimuksissa – ml. ensiluokkaisten työntekijöiden valitseminen – kuin työntekijöiden jatkuvassa tarkkailussa. (Callahan, 1964, s. 28–29.)

Taylorin tieteellisen johtamisen periaatteiden mukaisesti voidaan käsitellä, että työntekijä luokiteltiin ja määriteltiin koneen jatkeeksi – orgaaniseksi koneeksi. Työntekijän ei myöskään tarvinnut ajatella työskenneläkseen tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden

mukaisesti. Tämän lopputulemana taylorismin käytännöt näyttäytyivät kurin muotona, jonka päämääränä oli työntekijöiden kehon ja mielen kurinalaisuus ja jonka intresseissä oli ainoastaan ihmiskehon fyysinen voima, tehokkaat liikkeet ja hyödylliset asenteet. Hallittuna seurauksena oli helposti hallittavat ja kurinalaiset työntekijät, jotka toisaalta normatiivisen rangaistuksen kautta valvoivat ja hallitsivat itsensä ohella toisia työntekijöitä sekä toisaalta sisäistivät kurin halliten itse itseään. Huomionarvoista on, että työntekijöiden ohella kurivalta muokkasi myös johtajien roolia. (Seeck, 2012, s. 101.)

Foucault'n esittämän hallintamentaliteetin mukaisesti valta ohjaa sekä yksilöiden käyttäytymistä että nykyaikaista rationaalisuutta, joka edellyttää kokonaisvaltaista johtamista kaikkialla. Tieteellinen liikkeenjohdon kontekstissa se on totuuden diskurssina toimiessaan osallistunut käsityöläisten muuttamiseen kuuliaisiksi tehdastyöläisiksi muokkaamalla työntekijä niin fyysisesti kuin henkisesti kurinalaiseksi. Muutoksen myötä teollisuuden palkkatyöläisiä voitiin sekä hallita konemaisesti että mitata heidän työsuorituksiansa ja -tuotoksia tieteellisten periaatteiden mukaisesti. (Moss, 1998, s. 3; Rose, 1989, s. 59; Seeck, 2012, s. 377–378.)

4.4.4 Taylorin työn ja sen seurauksien kriittinen arviointi

Taylorin työn ilmeisenä perintönä seuraaville sukupolville voidaan nähdä työtehtäviin erikoistuminen, työmenetelmien standardisointi, toimintojen kirjaaminen, raportointi ja palkkaukseen perustuvat motivointikeinot (Muller, 2018, s. 32). Vähintään yhtä käyttökelpoisia kuin Taylorin kuuluisat aika–liike-tutkimukset ovat hänen kehittämät kustannuslaskentamenetelmät, joilla pyrittiin minimoimaan tuotantokustannuksia. Näinpä monet nykyäänkin vallitsevat johtamisen tietojärjestelmät, kuten budjetit, taloushallinta ja tuottoanalyysit voidaan johtaa Taylorin käytäntöihin. Mutta ennen kaikkea häntä voidaan pitää vallitsevan johtamiskäsityksen ja johtamiskonsulttien perustavanlaatuisen ohjeen luojana: ”jos asia on mitattavissa, se on johdettavissa.” (Locke & Spender, 2011, s. 3; Stewart, 2010, s. 31.)

Taylorin työtä kuvaakin matematiikan liittäminen johtamiseen tavalla, jota ei ollut koskaan ennen tehty. Taylorin pyrkimys kvantitatiiviseen analyysiin muutti perustavanlaatuisesti johtamisen kirjanpitokeskeisyydestä (eng. accounting) vastuun (eng. accountability) korostamiseen. Analyysien keskeiseksi tarkoitukseksi muodostui siitä lähtien johtajien keskuudessa työsuorituksen ymmärtäminen ja niiden kontrolloiminen. (Stewart, 2010, s. 30–31.) Kuten tutkimuksessa on osoitettu, edellä mainitut asiat edustavat vain jäävuoren huippua kokonaisuudesta. Tutkimustulosten perusteella Taylor ja tieteellinen liikkeenjohto ovat perustavanlaatuisesti määrittäneet ja muotoilleet johtamista niin ammattina kuin tieteenalana. Tutkimus on kuitenkin kyseenalaistanut, tulisiko näin olla.

Jotkut historiallisista merkkihenkilöistä muistetaan heidän antamistaan vastauksista, mutta toiset vastaavasti esittämistään kysymyksistä. Stewart (2010) esittää, että kuten Marxin ja Freudin tapauksessa, jossa heidän voidaan katsoa olleen väärässä melkein kaikissa väittämissä yksityiskohdissa, se ei vähennä heidän ajatustensa vaikuttavuutta. Heidän herättämät kysymykset säilyvät, koska ne käsittelevät osaltaan väistämättömiä ristiriitoja. Yhtä lailla Taylor kuuluu tähän jälkimmäisten merkkihenkilöiden kategoriaan. (Stewart, 2010, s. 78.) Vaikkei hän ei luomuksellaan pystynyt ratkaisemaan modernin talouden tosiasioiden ja demokraattisten ihanteiden välistä ongelmaa, se ei vähennä Taylorin työn vaikuttavuutta.

Kuten Hamel (2007) – ja useat muut johtamisgurut esittävät – johtamisen koneiston keksiminen on ollut yksi ihmiskunnan merkittävimmistä keksinnöistä. Sen perusteella Taylor voidaan nähdä yhtenä ihmiskunnan suurimmista hyväntekijöistä. Stewart (2010) kuitenkin tyrmää ajatuksen, että Taylor olisi keksinyt johtamisen koneiston. Stewart esittää, että Taylor keksi uskonnon – palvelon kohteen – ja aikansa epäjumalan, joka on säilynyt ennallaan sellaisena kuin Taylor sen jätti. Kuten nykypäivän johtamisgurujen, kuten Hamelin (2007) ja Druckerin (2008) diskursseista käy ilmi, vallitsevat johtamisteoriat vastaavat samoihin toiveisiin ja ristiriitoihin, jotka aikoinaan olivat muodostamassa tieteellistä liikkeenjohtoa. Niiden voidaankin katsoa jatkavan Taylorin luomuksen palvelua. (Stewart, 2010, s. 79.)

Tämä ei tarkoita, etteikö tiede olisi korjannut Taylorin virheellisiä päätelmiä ja etteikö johtamisen tieteenala olisi kehittynyt monella osa-alueella. Tutkimuksessa osoitetut Taylorin virheelliset päätelmät ovat kuitenkin osaltaan juurtuneet perustavanlaatuisesti johtamiskäytäntöihin. Taylorin näkemys siitä, että tarkat kvantitatiiviset analyysit tavanomaisistakin tehtävistä voivat auttaa saavuttamaan tavoitteemme tehokkaammin, on laaja-alaisesti omaksuttu. Yhtä lailla tieteellisen liikkeenjohdon utopistinen olettaus siitä, että kaikki organisaatioiden konfliktit ovat seurausta tiedon puutteesta, on osaltaan omaksuttu nykyaikaisiin johtamis- ja organisaatioteorioihin. Se johtaa väistämättä yksipuoliseen vastuuseen johtamisen ongelmien ratkaisemisesta – osoittaen sen johtajille itselleen. Se avaakin mahdollisuuden johtamisen vallan väärinkäytölle, josta on lukuisia esimerkkejä viime vuosilta. (ks. Cunliffe, 2014; Stewart, 2010, s. 79–80.)

Voidaankin nähdä, että tältä johtamisen ongelmat ovat säilyneet ennallaan. Kuten Montgomery (1987) huomauttaa, Taylorin ehdotus organisaatioiden johtamishierarkian rakenteesta johti siihen, ettei kenelläkään ollut vastuuta kokonaistuloksesta. Sen sijaan yhä lisääntyvien raporttien ja analyysien virtaus toimitusjohtajan toimistoon – sekä niiden pohjalta annetut määräykset – loivat harhan, että näissä toimistoissa työskentelevillä oli enemmän valtaa tapahtumien kulkuun kuin aikaisemmin. (Montgomery, 1987, s. 224–225.) Kuten Alba Johnson (viitattu Montgomery, 1987) huomautti, ne organisaatiot, jotka uskovat, että tämä epäolennainen tieto on heille tosiasiallisesti olennaista, tuhoavat itsensä. (Montgomery, 1987, s. 224; U.S. Commission, 1912: III, s. 2831.) Kaikesta huolimatta tieteellisen liikkeenjohdon merkitys yhteiskunnassa näyttää edelleen vain vahvistuneen (Harisalo, 2008, s. 55). Siltä osin johtaminen voidaan käsittää yhä maailmanlaajuisena taylorismina – auktoriteetin kunnioittamisen iskostamisena (Stewart, 2010, s. 66).

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimusasetelman mukaisesti tieteellisen liikkeenjohdon kriittinen tutkimus liitettiin viime aikoina esitettyyn kritiikkiin johtamisen tieteenalasta ja ammatista. Koska Taylorin merkitys johtamisen kehittämisessä on yleisesti tunnustettu, tarkastelemalla esitettyä kritiikkiä sekä johtamisen tieteenalan että tieteellisen liikkeenjohdon muodostumisen aikakaudella, tutkimuksessa pyrittiin paljastamaan ja osoittamaan kritiikin mahdollisia alkulähteitä. Tarkastelemalla kriittisesti niin tieteellisen liikkeenjohdon muodostumista, omaksumista kuin sen kontribuutiota johtamisen ammatille ja tieteenalalle tutkimuksessa asetettiin osaltaan kyseenalaiseksi valtavirran johtamistutkimuksen käsitykset Frederick W. Taylorista ja tieteellisestä liikkeenjohdosta. Vaikka myös valtavirran johtamistutkimus on kritisoinut taylorismista, voidaan sen kritiikki CMS:n näkökulmasta nähdä pintapuoliseksi.

Johtamisessa vallitsevat ongelmat voidaan osaltaan liittää siihen omaksuttuun tekniseen käsitykseen ja sen synnyttämään valheelliseen varmuuteen siitä, mistä johtamisessa on kyse. Johtaminen käsitetään tällöin usein puhtaasti tieteellisten mittaustulosten subjektiksi. Tällöin sivuutetaan poikkeuksetta sen muodostuminen historiallisten tapausten subjektina ja objektina. Mutta siinä missä ne ovat menneitä, ne ilmenevät yhä nykyään (Klikauer, 2014). CMS:n yhtenä intressin kohteena onkin johtamisessa vallitsevan teknisen käsityksen ja dominoivan tehokkuusajattelun kyseenalaistaminen. Syventymällä tieteelliseen liikkeenjohtoon, voidaan näitä ja muita johtamisessa vallitsevia kyseenalaisuuksia tarkastella näiden ilmiöiden alkulähteellä, jolloin ne eivät ole vielä juurtuneet vallitseviksi käsityksiksi johtamisessa ja yhteiskunnassa. CMS:n periaatteiden mukaisesti tutkimuksessa pyrittiin antamaan ääni kritiikille ja kriittisille näkökulmille korostaen niiden välistä vuoropuhelua. Yhdistämällä irralliset kritiikit integroivassa kirjallisuuskatsauksessa ne saivat tukea toisiltaan lisäten toistensa informaatioarvoa.

Tutkimustulokset osoittavat, ettei tieteellinen liikkeenjohto ole ollut sitä, miksi se on valtavirran johtamistutkimuksessa yleisesti mielletty. Taylorin kertomus kuuluisista harkko-

rautatutkimuksista Bethlehemin ratapihalla (ks. luku 4.1.1) poikkeaa merkittävästi osin siinä, kuinka ne tutkimustulosten perusteella ovat todellisuudessa tapahtuneet (ks. luku 4.3.1.). Taylorin voidaankin katsoa sepittäneen monilta osin tieteellisen liikkeenjohdon tarinan vääristellen teorian soveltamista käytäntöön ja liioitellen sillä saavutettuja tuloksia. Siitä huolimatta – tai juuri siitä syystä – tieteellinen liikkeenjohto omaksuttiin laajalaisesti aikansa johtamisparadigmana. Sen omaksumista voidaankin selittää vallinneella tehokkuuden aikakaudella, jonka uudistusmielisyyttä ylläpitivät niin aikakaudella ilmaantuneet tehokkuusasiantuntijat kuin media. Yhtä lailla tieteellisen liikkeenjohdon omaksumista selittää yksinkertaisuudessa tarve sen tarjoamalla ratkaisuille: siinä missä se tarjosi ratkaisun aikakauden teollisuuden massatuotannon vaatimuksiin sekä työntekijöiden ja -antajien välillä kyteneeseen konfliktiin, tarjosi se myös uudelle johtamisen tieteenalalle siltä puuttuneen tieteellisen opetuksen perustan. Se näyttäytyikin tulosten perusteella merkittävänä yksittäisenä asiakohtana.

Tieteellisen liikkeenjohdon ajatusmaailmallinen vallankumous ja sen periaatteiden omaksuminen laajalti yhteiskunnassa herätti kuitenkin laajaa vastarintaa. Tulosten perusteella Taylorin sepittämä tarina ei pystynyt todellisuudessa vastaamaan sen suurellisiin lupauksiin. Vaikka Taylorin ja hänen kollegoidensa hetki maineessa oli suhteellisen lyhytaikainen, oli tieteellisen liikkeenjohdon vaikutus johtamisen kehitykseen kauaskantoinen. Historiallinen tapahtumien kulun selvittäminen Taylorin ja tieteellisen liikkeenjohdon taustalla osoittautui arvokkaaksi emansipoidessa valtavirran johtamistutkimuksen ja CMS:n välillä vallitsevien käsityksien ja näkökulmien poikkeamia. Eroavaisuudet kulminoituvat erityisesti Taylorin rautaharkkotutkimuksiin, Taylorin henkilökuvaan ja hänen kontribuutioonsa arvioimiseen johtamisessa.

Taylorin kontribuution niin johtamisen kuin sen tieteenalan kehittymiselle mahdollisti ennen kaikkea hänen tekemä johtamisen yleistäminen, jonka myötä kaikki johtamisen käsittävä toiminta voitiin liittää yhden käsitteen alle. Se voidaan nähdä perustana sekä johtamisen tieteenalalle että johtamisen ammattilaisille: Taylorin muotoilema harkkoraudan lastaamisen johtaja oli siten yleistettävissä vastaavanlaisena missä tahansa toimialalla.

Taylorin myötävaikutuksesta johtamisen käsite laajensi toimenkuvaansa ja ideologiaansa oikeuttaen toimintansa. Johtamisesta tuli ennen kaikkea tunnettua. Tieteellisen liikkeenjohdon myötävaikutuksesta johtamiseen omaksuttiin tekninen käsitys johtamisesta, joka pyrkii ensisijaisesti tehokkuuteen korostaen mitattavia mittaustuloksia. Yhtä lailla johtamiseen omaksuttu näkemys määrittä perustavanlaatuisesti niin työntekijöiden kuin johtajien roolin, työn kuvan ja organisaatorakenteen. Vaikka nämä käsitykset osoitettiin tutkimuksessa pohjautuvan Taylorin virhepäätelmien, ovat ne vakiintuneet niin johtamisen käsitykseen kuin yhteiskuntaan.

Koska tutkimustuloksissa tarjottujen emansipaatioiden perusteella Taylorin työ johtamisen parissa voidaan asettaa kiistanalaiseksi, tulee kyseenalaiseksi asettaa myös Taylorin myötä johtamiseen omaksutut – osaltaan virheellisiksi näyttäneet – käsitykset, jotka voidaan käsittää osaltaan syyksi johtamisen viimeaikaiseen kritiikkiin. Tutkimuksessa tarjotuissa emansipaatioissa ongelmaksi muodostuu osaltaan se, että siinä missä emansipoitavat asiat yleensäkin, ne ovat juurtuneet vahvasti osaksi johtamista ja yhteiskuntaa. Se osoittaa tutkimusaukon sekä johtamisen tieteenalan perustan että johtamiseen omaksuttujen käsitysten kriittiselle jatkotutkimukselle.

5.1 Keskeisten tutkimustulosten merkitys ja arviointi

Tutkimustulosten perusteella Taylorin kontribuutio johtamisen ja sen tieteenalan muodostumisessa on ollut merkittävämpi kuin osattiin olettaa (ks. Kuvio 6). Vaikka myös valtavirran johtamistutkimus on kritisoinut tieteellistä liikkeenjohtoa laaja-alaisesti, on se vaikuttanut keskeisesti johtamisessa omaksuttuihin perustavanlaatuisiin käsityksiin. Esimerkiksi CMS:n kritisoima tehokkuuskeskeisyys kaiken muun ylitseajavana päämääränä ja johtamisen tekninen käsitys voidaan tutkimustulosten perusteella katsoa tieteellisen liikkeenjohdon perinnöksi. Yksi keskeinen kritiikkikokonaisuus tutkimustuloksien perusteella koskeekin Taylorin tekemät virhepäätelmiä niin tehokkuuden, mittaamisen kuin toimialakohtaisen sosiaaliluokkien osalta, jotka voidaan nähdä juurtuneet johtamiseen

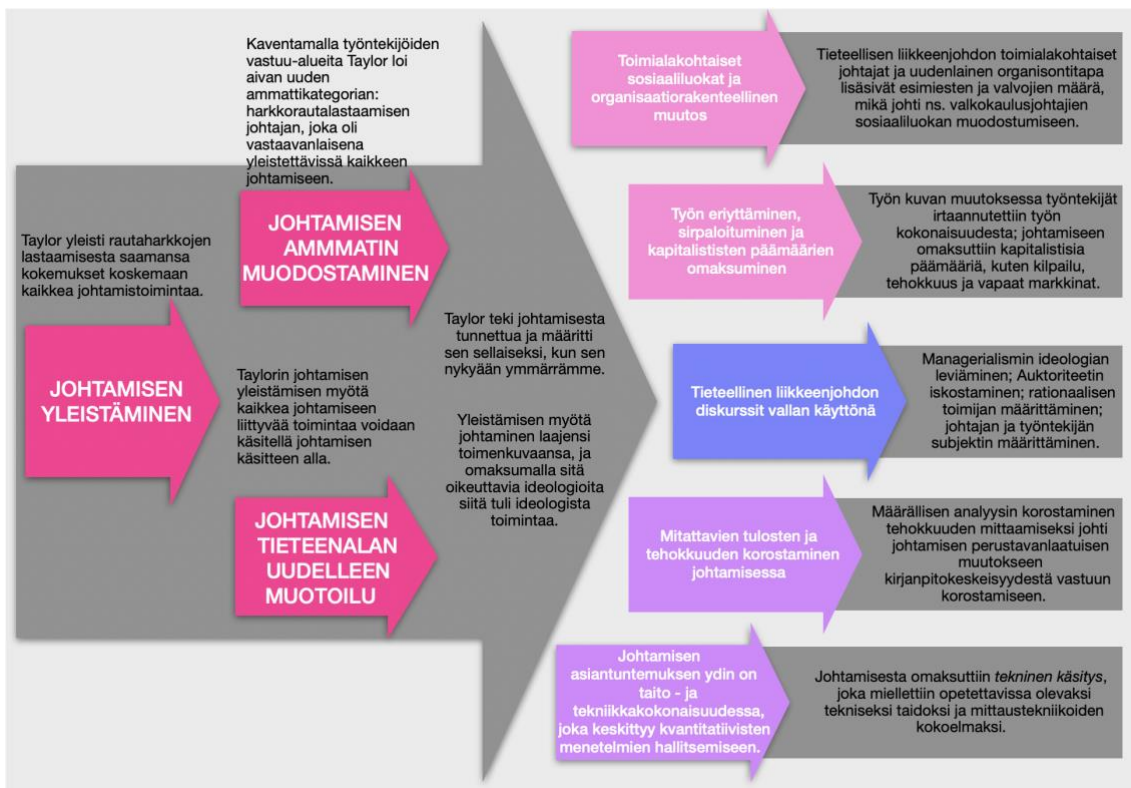
perustavanlaatuisesti. Tutkimuksen pyrkimys emansipaatioihin liittyy osaltaan näiden vallitsevien ja osaltaan itsestäänselvinä pidettyjen seikkojen kyseenalaistamiseen.

Tutkimuksen keskeisin kritiikkikokonaisuus liittyy Taylorin tutkimuksiin harkkoraudan las-
taamisen parissa ja niiden todenperäisyyteen. Tämän sepitelmän ja totuuden välinen ris-
tiriita nähdään tutkimuksen merkittävimmäksi emansipaatioksi. Siinä missä harkko-
rautatutkimukset olivat merkittävin esimerkki tieteellisen liikkeenjohdon soveltamisesta
käytäntöön ja sen saavutuksista, voidaan se nähdä merkittävänä osana tieteellisen liik-
keenjohdon tarinan muodostumista. Rautaharkkotutkimukset eivät kuitenkaan todelli-
suudessa tapahtuneet niin kuin Taylor ne on esittänyt. Siinä missä Taylorin on osoitettu
tutkimuksessa sepittäneen monilta osin rautaharkkotarinat, voidaan hänen nähdä sepi-
ttäneen monin osin tieteellisen liikkeenjohdon teorian käytäntöön soveltaminen ja erityi-
sesti sen avulla saavutetut tulokset. Taylor ei koskaan esittänyt tutkimustuloksia, joita
vasten harkkorautatutkimukset, saati hänen muut tutkimuksensa olisi voitu todentaa.
Taylorin työ urauurtavana johtamiskonsulttina onkin tutkimustulosten perusteella hy-
vin kiistanalainen.

Kuten Drucker (1976) toteaa, ”älyllisessä historiassa on harvoja tapauksia, joissa se, mitä
ihminen on todella sanonut ja tehnyt, ja mitä hänen uskotaan sanoneen ja tehneen, on
täysin ristiriidassa (Drucker, 1976; ks. myös Boddewyn, 1961). Se asettaa kyseenalaiseksi
myös Taylorin merkittävän vaikutuksen johtamisen ammatille ja tieteenalalle. Vaikka tie-
teellinen liikkeenjohto ei ole ollut sitä, miksi se on mielletty, Taylorin ideoiden ja käytän-
töjen vaikutus on ollut yhteiskunnallisesti laaja-alainen ja jopa maailmanlaajuinen.
(Wood & Wood, 2002, s. 10). Juuri tämän merkittävyyden takia tutkimuksen anti voidaan
nähdä arvokkaaksi. Se asettaakin perustavanlaatuisen tarpeen johtamiseen itsestäänsel-
vyyksinä omaksuttujen käsitysten denaturalisaatiolle ja johtamisen uudelleen arvioimi-
selle.

Joka tapauksessa tieteen ominaisuutena on sen korjautuvuus. Siinä missä Taylor esitteli
tieteellisen liikkeenjohdon ainoaksi ja parhaaksi tavaksi järjestää johtaminen, on

nykyaikainen organisaatio- ja johtamistutkimus osoittanut, että jokainen organisaatio on erilainen. Johtamistutkimusta hallitsevan kontingenssiteorian mukaan ei ole yhtä oikeaa organisointitapaa (Hatch & Cunliffe, 2013, s. 32–33). Kaikesta huolimatta Taylorin yhtenä merkittävimpana saavutuksena johtamisen tieteenalalle voidaan pitää sen *yleistämistä* siten, että johtamisen voitiin käsittää toimivan kaikkialla samalla tavalla ja että kaikkia johtamiseen liittyviä elementtejä voitiin käsitellä johtamisen yläotsikon alla. (Stewart, 2010). Vaikka Taylorin määrittämät käsitykset on osaltaan osoitettu nykyaikaisessa johtamistutkimuksessa vääriksi, on ne toisaalta perustavanlaatuisesti määrittäneet käsityksemme niin johtamisen tieteenalasta kuin johtamisen ammatista.



Kuvio 6: Taylorin kontribuutio johtamisen kehittymiselle.

Kuvion 6 mukaisesti Taylorin kontribuutio johtamisen ja sen tieteenalan muodostumiselle voidaan nähdä merkittäväksi. Lee (1980) esittää, että Taylorin jälkeen jättämä vaikutus johtamisen tieteenalaan onkin kasvanut tasaisesti erityisesti sen tekniikoiden parissa. Valtaosa nykyään käytössä olevista johtamistekniikoista onkin aikaisempien lähes-

tymistapojen tarkennuksia. Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet voidaan liittää moniin myös liiketoiminnan johtamisessa laajasti käytössä oleviin teorioihin, kuten esimerkiksi rationaalisen valinnan teoriaan, informaatioteoriaan, peliteoriaan – vain joitain mainiten. (Lee, 1980, s. 37; ks. myös George Jr, 1972, s. xi–xii.) Johtamisen genealogisen kehittymisen sen monet elementit voidaankin liittää Tayloriin ja tieteelliseen liikkeenjohtoon.

Kuten Salminen (2011a) osoittaa, Taylor muistetaan johtamisen perusoivalluksista: oikea henkilö oikeaan työhön; yhteistyön toimiminen työntekijöiden ja -johtajien kesken; oikeat työtavat tehokkuuden ja tuottavuuden saavuttamiseksi; suoritusten palkitseminen rahallisesti; käskyttämisen ja ohjaamisen rooli johtamisessa; organisaation keskeinen yhteisymmärrys ja harmonia; työntekijöiden motivointi. (Salminen, 2011a, s. 26.) Useat Taylorin oivallukset ja päätelmät ovat olleet viitoittamassa johtamistutkimuksen kehitystä ja johtamiskäsityksen muodostumista. Tosin myöhempi tutkimus on asettanut näistä monia myös kyseenalaiseksi, kuten esim. työntekijöiden motivoimisen rahallisilla palkkioilla. Tieteellisen liikkeenjohdon diskurssia tarkasteltaessa on kuitenkin keskeistä havaita, kuinka hyväksymme sekä johtamiskäsitteiden auktoriteetin että johtamiskäsitteiden diskurssin antaen niiden määritellä ideologisen suhteemme maailmaan. Tieteellisistä liikkeenjohdon periaatteista voidaan tällöin esittää laajaltikin kritiikkiä, mutta hyväksyä ne silti itsestäänselvyyksinä (Cunliffe, 2014).

Joka tapauksessa monet Taylorin perusoivalluksista voidaan mieltää itsestäänselviksi falsifioimattomiksi väitteiksi, kuten ”oikea mies oikeaan tehtävään”; ”yksi ja paras tapa työn tekemiseen”. Pyrkimys tuottaa tehokkuudesta tiedettä näyttääkin johtavan vain mieta-lauseisiin. Palaamalla tutkimuksen lähtökohtiin ja johtamisgurujen julkaisemien teosten tarjoamiin falsifioimattomiin itsestäänselvyyksiin, voidaan sama kysymys esittää myös Taylorin kohdalla: kuinka näin itsestäänselvyyksiä sisältävä kirja on voinut myydä niin paljon? ”Periaatteet vaikuttavat niin yksinkertaisilta, että moni ajattelee niiden esittämisen olevan jopa lapsellista” (mukaillen Taylor, 1967b, s. 13).

Mutta kuten tutkimuksessa on ilmennyt, ongelmallisempaa kuin johtamisen yksinkertaisuudesta muodostettu tieteellisyys on sen sepitettyihin tarinoihin verhoiltu tieteellisyys. Taylor näyttikin uskoneen, että tarkoitusperät pyhittävät keinot. Todellisuudessa tieteellisen liikkeenjohdon teorian soveltamista käytäntöön ei koskaan tapahtunut rautaharkkotarinoiden tapaan. Sen saavutetut tulokset perustuivat sepitettyihin ja liioiteltuihin tarinoihin. Wrege ja Peronin (1974) tutkimukselle on kuitenkin osoitettu vastakkaisia näkemyksiä: Hough ja White (2001) esittävät, Taylor olisi käyttänyt tarinoita luodakseen perustavanlaatuisia muutosta työn organisoimiseksi. Koska muutos on kommunikaatioon perustuva ilmiö, voidaan kommunikaatioteorialla ymmärtää, miksi Taylor loi rautaharkkotarinan ennemmin kuin yksityiskohtaisesti luetteloi kokeilla saavutetut faktat. (Hough & White, 2001, s. 595 –596.). Perustavanlaatuinen ongelma kuitenkin on, että sepitetty tarina rautaharkon lastaamisesta oli koko Taylorin johtamisjärjestelemän perusta. Tarinan luominen ei poista sitä, että tieteellisen liikkeenjohdon tieteellistä tutkimusta ei koskaan tapahtunut esitetyllä tavalla. Koska faktat eivät tukeneet teoriaa, sen merkittävyys luotiin tarinoilla.

Taylorin kontribuutiota tai ei – Abrahamsonin (1996) mukaan johtamisen muutoksen edustajat hyödyntävät yhä nykyään retoriikkaa vakuuttaakseen kuulijansa siitä, että heidän edustamansa johtamismalli on sekä rationaalinen että organisaatiotieteen eturintamassa. (Abrahamson, 1996). Toisaalta se herättää myös kysymyksen näitä johtamismuotoja ja -trendejä kaupittelevien yritysten omakohtaisista intresseistä ja heidän tarinoidensa totuudenperäisyydestä. Yhtä lailla kuin Taylorin Boxly-tarinoiden pohjalta muotoiltu tieteellinen liikkeenjohto, nämä usein falsifioimattomia totuuksiksi käsitettävät johtamismuodit ja -trendit tarvitsevat liioiteltuja kertomuksia niiden merkityksensä korostamiseksi.

Nykykaikaisen tieteen juuret voidaan nähdä valaistuksen perinteessä, jonka periaatteiden mukaisesti kriitikillä voidaan paljastaa ja syrjäyttää vallitsevat epäjärkevyyden muodot, taikausko ja dogmatismi. Taylorismista lähtien johtamisen kentällä on vaikuttanut voimakas dogmi, jonka uskomuksen mukaisesti ihminen on ekonomisesti rationaalinen ja

jonka mukaisesti taylorismi tarjoaa parhaan tavan suunnitella ja johtaa työtä. Tämä ilmiö havainnollistaa myös yhtä kriittisen teorian keskeistä teesiä, jonka mukaan tieteellä – joksi myös Taylor kutsui tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita – voidaan oikeuttaa uusia dogmia. (Alvesson & Willmott, 2011, s. 93.) Johtamiskursseilla onkin itsessään valtaa. Huomionarvoista onkin, että siinä missä tieteellisen liikkeenjohdon – osaltaan sepitetyilläkin – kursseilla voidaan nähdä olleen kauaskantoisia seurauksia, voidaan myös tämän vuosituhannen puolelta osoittaa esimerkkejä Yhdysvalloista, jossa ilmeisen sepitetyt johtamiskurssit ovat saaneet huomattavan jalansijan.

Mielenkiintoista ja oleellista tutkimuksessa on ollut havaita, että valtavirran johtamistutkimuksen taylorismiin kohdistama kritiikki on vain harvoin kyseenalaistanut Taylorin pyrkimyksiä tieteellisen johtamisen muodostamista. Sen sijaan valtavirran kritiikki käsittelee usein tieteellisen liikkeenjohdon managerialistisia lähtökohtia tai teknisiä elementtejä – huomioimatta myöskään sen menetelmiä tai tieteellisiä periaatteita. (Wood & Kelly, 2011.) Taylorin tarinan historiallinen analyysi asettaakin tarpeelliseksi tarkastella uudelleen hänen työtään – ja erityisesti sen kontribuutiota johtamisen muodostumiselle. Vaikkei tieteellistä liikkeenjohtoa ole välttämättä pidetty puhtasoppisen tieteellisenä, se on silti hyväksytty useiden tutkijasukupolvien keskuudessa ja sen oppeja on jaettu sukupolvien ajan uusille johtamisen opiskelijoille – kaikkialla maailmassa. Taylorin tarinat ovat siten olleet läsnä johtamisen sosiaalisessa rakentumisessa ja kehitymisessä. Tutkimustulosten perusteella on tarkoituksenmukaista asettaa kriittisen tarkastelun alaiseksi se, millaiseksi johtaminen on muodostunut ja erityisesti sen parissa itsestäänselvyyksiksi juurtuneet asiat. Kuten Wrege ja Peroni (1974) peräänkuuluttavat, johtamistutkimuksen tulee pystyä osoittamaan kriittistä tarkastelua sen juurille. Sen sijaan, että koko johtaminen tulisi kyseenalaistettua, osa johtamisen historiasta saattaa vaatia perusteellista uudelleenarviointia.

Tieteellinen liikkeenjohto ei suinkaan ole ainoa kyseenalaistettava tapaus johtamisen muodostumisen historiassa. Myös tieteellistä liikkeenjohtoa seuranneen ihmissuhdekoulukunnan Hawthorne-tutkimukset on perustavanlaatuisesti kyseenalaistettu (ks. Ca-

rey, 1967). Huomionarvoista ensinnäkin on, että se tapahtui vasta 1960-luvulla ja toiseksi, että valtavirran johtamistutkimuksen historiassa tätä harvoin mainitaan. (Wood & Kelly, 2011, s. 66.) Tutkimuksessa esiin nousseen näytön perusteella voidaan todeta, ettei johtaminen ole ollut itsekriittistä perustansa suhteen. Kuten Albrow (1968, viitattu Wood & Kelly, 2011) perustavanlaatuisessa kritiikissään organisaatiotutkimusta kohtaan esittää, sen sijaan että johtamis – ja organisaatiotutkimus olisi tiedettä, se käyttää muita tietämyksiä edistääkseen tietyn dominoivan eliitin päämääriä. Näin ollen organisaatioteoriat ovat vain tekniikkaa, johon ei liity vaatimusta ymmärtämisestä. (Wood & Kelly, 2011, s. 66.) Se osoittaa perustavanlaatuisen kritiikin myös tieteellistä liikkeenjohtoa kohtaan.

Tutkimusasetelman mukaisesti tutkimustehtävänä ja mielenkiinnon kohteena onkin ollut selvittää, kuinka tieteellinen liikkeenjohto on kaikesta huolimatta omaksuttu. Tutkimuksessa esiin nousseen näytön pohjalta voidaan todeta ennen kaikkea ajan olleen sille suotuisa. Teollistumiseen ja sen tuomiin ongelmiin oli löydettävä uudenlaisia ratkaisuja, joita Taylorin tieteellinen liikkeenjohto – ainakin teoriassa – tarjosi. Tieteellistä liikkeenjohtoa tuleekin tarkastella siten aikakautensa tuotteena ja vastauksena vallinneisiin haasteisiin. Huomionarvoista kuitenkin on, että se oli aikanaan radikaali muutos, joka vaati täysin uudenlaisen ajattelutavan organisaatiossa työskenteleviltä yksilöiltä. Sen suhteen Taylorille tulee antaa kunnia, että hän loi jotain aivan uutta. Tieteellisen liikkeenjohtoon omaksumisen keskiössä voidaan katsoa olleen vallinnut tehokkuuden aikakausi ja tehokkuuden sanomaa jakanut media ja aikansa tehokkuusasiantuntijat (ks. myös kuvio 3).

Ennen kaikkea tieteellisen liikkeenjohtoon paradigman omaksumista ja voimaantumista voidaan selittää tarpeella. Tieteellisen liikkeenjohtoon omaksumiseen vaikuttikin erityisesti organisaatioiden koon kasvaminen massatuotannon yleistymisen takia. Massatuotannon järjestämiseen tarvittiin lisää työvoimaa, ja siihen palkattiin usein siirtolaisia. Samaan aikaan, kun organisaatioista tuli kompleksisia ja haasteellisia johdettavia, organisaatioiden johtamista oli selkeytettävä. Tieteellinen liikkeenjohto toimi siten ratkaisuna niin vallinneeseen kaaokseen kuin jatkuvasti paheneviin työnantajien ja -tekijöiden kes-

kinäisiin väleihin. Tukeutuen vahvasti asiantuntijuuden luomaan auktoriteettiin ja tieteellisen tutkimuksen voimaan, se tarjosi apuvälineen uudenlaisen tehdastyön rationaalistamiseen ja työn tehostamiseen. (Barley & Kunda, 1992, s. 366; Huhtala & Laakso, 2006; Merkle, 1980; Seeck, 2012; Wren, 2005.) Yrity maailmassa tapahtuneet muutokset johtamisessa välittyivät myös valtionhallintoon.

Voidaankin nähdä, että tarve tieteelliselle liikkeenjohdolle oli niin kova, että sen puutteet voitiin hyväksyä. Huomionarvoista onkin, että vaikka tieteellisessä liikkeenjohdossa havaittiin pian ongelmia, se oli silti laajalti käytetty vuosikymmenien ajan (Seeck, 2012). Tieteellinen liikkeenjohto ei ollut ainoastaan vastaus organisaatioiden ongelmiin, vaan yhtä lailla se tarjosi vastauksen uuden johtamisen tieteenalan sisällöksi, jota johtamiskoulutusta tarjoavat instituutiot olivat vailla. (Khurana; 1997; Stewart, 2010.) Voidaan käsittää, että tieteellisestä liikkeenjohdosta tehtiin siten tarve edellä tieteellistä eikä suinkaan tieteellisesti tarpeellista. Toisaalta tieteellinen liikkeenjohto oli myös puhtaasti Taylorin ja muiden johtamiskonsulttien henkilökohtainen etu. Tieteellisen liikkeenjohdon niin kuin muidenkin johtamisparadigmojen ja -teorioiden levittämissä merkittävä rooli onkin ollut johtamisen konsulteilla (Ainamo & Tienari, 2002; Kipping, 1997; 1999; Kipping & Engwall, 2002; Stewart, 2010).

Vaikka jo 1800-luvun lopulla erilaiset asiantuntijat olivat tarjonneet konsultointia, Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon myötävaikutuksesta johtamisen konsultointia alettiin harjoittamaan suuremmissa mittakaavassa. Taylor ja hänen opetuslapsensa esittivät tieteellisen liikkeenjohdon sanomaa levittäen sen ideologiaa ja ajatuksia konferensseissa ja jalkauttaen tieteelliseen liikkeenjohdon järjestelmiä tehtäisiin jopa ilmaiseksi. Vallitsevan liikkeenjohdon konsultoinnin juuret ovatkin sidoksissa taylorismin muodostumiseen Yhdysvalloissa. Liikkeenjohdon konsultointi on juurtunut yhdysvaltalaiseen yhteiskuntaan ja johtamismalliin palvelutoimialaksi, joka tarjoaa neuvoja organisaatioiden ylimmälle johdolle. Konsulttien toimesta tieteellisen liikkeenjohdon menetelmät ovatkin levinneet laaja-alaisesti niin Yhdysvalloissa kuin maailmalla. (Kipping, 1997, s. 67–69, 78; Seeck, 2012, s. 337.)

Seeck (2012) esittää, että viime vuosina johtamisesta on tullut muotia – niin maailmalla kuin Suomessa. Samanaikaisesti johtaminen ja sen kehittäminen ovat suurten odotusten keskellä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Johtaminen koetaan keinoksi, jonka avulla voidaan saavuttaa se, mitä milloinkin on tarpeellista ja johon varaan voidaan laskea suuria odotuksia. Näin ymmärrettynä johtaminen toimii kuitenkin etupäässä ns. johtamisgurujen ja konsulttiyritysten kaupallistamana tuotteena. (Seeck 2012.) Tässä jatkumossa Taylor voidaan nähdä ensimmäisenä johtamisoppia kaupittelevana konsulttina, joka avasi johtamismallien markkinat. Nykypäivänä johtamismallien kierrätys – ja osaltaan itsestänselvyyksien esittäminen – onkin suuri ja rahakas liiketoiminnan ala. (Hoopes, 2001; McKenna; 2006; Seeck, 2012; Stewart, 2010.)

Kaiken kaikkiaan historia on osoittanut, kuinka sosiaaliset uskomukset ja tieteelliset ajatukset ovat muovautuneet olemassa oleviin yhteiskunnallisiin oloihin. Tieteellisen teorioiden mullistus ilmenee usein yhteiskunnallisten kriisien aikoina niin tieteessä kuin yhteiskunnallisessa systeemissä, joka sitä tukee. Yhtä lailla johtamisen tiede on noussut yhteiskunnan sosiaalisista jännitteistä ja vallinneista yhteiskunnissa piilevistä ristiriidoista. (Tinker & Lowe, 2011, s. 57.) Siinä missä taylorismi oli vastaus tarpeeseen, voidaan ihmissuhdekoulukunta nähdä vastauksena taylorismin aiheuttamiin ongelmiin. Kuvastavaa tutkimuksessa tieteellisen liikkeenjohdon osalta onkin se tieteen historiallinen seikka, että tieteelliset teoriat ovat keksintöjä enemmän kuin tutkimukseen perustuneita. Lisäksi nämä keksinnöt ovat heijastavat vahvasti aikakauden dominoivia intressejä. (Tinker & Lowe, 2011, s. 58.) Yhtä lailla tieteellinen liikkeenjohto voidaan nähdä tutkimukseen sijaan perustuneen Taylorin keksintöön, joka heijasti aikansa tehokkuuden ihannointia.

Osaltaan tämä asettaa rajoituksia tutkimuksen emansipatoriselle pyrkimykselle. Edustaakseen emansipatorista voimaa, tutkimuksen täytyy päästä johtamisen teknisten ongelmien yläpuolelle kyseenalaistamalla yhteiskunnallinen painostus ja vallitsevat olosuhteet, jotka asettavat olemassa olevan tieteellisen agendan. Nämä olosuhteet eivät myös-

kään ole muuttumattomia, vaan ihmiset luovat ja vahvistavat niitä jokapäiväisillä ratkaisuilla. Myös tieteellisten ja ammatillisten instituutioiden organisaatiot heijastavat näitä sosiaalisia ja poliittisia prioriteetteja. (Tinker & Lowe, 2011, s. 58.) Tutkimuksen viitekehityksessä on kuitenkin saavutettu emansipatorinen pyrkimys – esitetyt emansipaatiot ovat pystyneet asettamaan kyseenalaiseksi johtamisessa vallitsevia käsityksiä. Mutta kuten Alvesson ja Willmott (2011) huomauttavat, emansipoitavat seikat ovat juurtuneet syvälle sosiaaliin rakenteisiin eikä niiden muuttaminen ole yksiselitteistä, vaikka sosiaaliset rakenteet osoitettaisiin luonnottomiksi.

Kriittisen teorian päämäärien mukaisesti tutkimuksessa on kuvainnollisesti raotettu esi-riippua ja osoittaa, mitä elämä on sen edessä emansipatioiden sitä, mitä pidetään sen takana. Huomionarvoista onkin, ettei kriittisen filosofian maailmassa mikään vain ole, vaan kaikki totuudet ja tapahtumat esiintyvät historiallisessa jatkumossa. Johtaminen sen sijaan ilmenee aina tieteellisen mittauksen puhtaana subjektina ja esittäytyy usein epähistoriallisena, teknisenä ja insinöörimäisenä tapauksena, jolla ei yksinkertaisesti ole historiaa lukuun ottamatta erittäin ideologisia, mutta järjettömiä lausuntoja, kuten että ”yhteiskunnalla on aina ollut johtajia”. (Magretta, 2002). Klikauerin (2013) mukaan johtajienilmaantuminen tapahtui kuitenkin vasta kapitalismin alla liittyen liiketoiminnan ja voittoa tavoittelevien organisaatioiden johtamiseen sekä osakkeenomistajien ja omistajien asioiden hoitamiseen johtamisjärjestelmässä. (Klikauer, 2013, s. 216–217.) Johtamisen idean juuret ovat siten syvällä yhdysvaltalaisessa kokemuksessa edustaen pyrkimystä ymmärtää taloudellinen auktoriteetti ja yhteistyö demokratialle sopivalla tavalla (Stewart, 2010, s. 12.)

Kokonaisuudessaan tutkimuksen voidaan katsoa tukeneen kriittisen johtamistutkimuksen päämääriä. Tutkimuksessa on kumottu johtamisessa osaltaan vallitsevia itsestäänselvinä pidettyjä ja dominoivia oletuksia tieteellisestä liikkeenjohdosta osoittaen sen kontribuutio johtamiseen omaksutuista käsityksistä ja tekniikoista. (ks. Alvesson, 2008; Alvesson & muut, 2009.) Emansipaatioiden lisäksi tutkimuksessa on siten osoitettu tarve johtamisessa vallitsevien käsitysten, kuten valheellisen teknisen kuvan denaturalisaa-

tiolle ja suorituskykykeskeisyyden kyseenalaistamiselle (ks. Fournier & Grey, 2000). Ennen kaikkea tutkimus osoittaa, että johtamisen ja sen tieteenalan tulisi olla kriittinen juurilleen sekä omaksumilleen käsitteille ja näkemyksille johtamisesta.

Perustavanlaatuisen kritiikin voimistuessa johtamisesta voimme käsittää elävämme Kuhniin (1994) viitaten johtamistieteen kriisin aikaa. Tutkimuksessa esiin nousseiden näkemysten mukaan johtamisesta kumpuavien kritiikin lähteeksi voidaan osoittaa Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon nimissä tekemät virheelliset päätelmät, jotka ovat juurtuneet syvälle johtamisen ideologiaan. Koska johtamisen voidaan nähdä muodostuneen genealogisesti tieteellisen liikkeenjohdon muodostamalla kivijalalle, ja koska tieteellinen liikkeenjohto on osaltaan perustavanlaatuisesti määrittänyt johtamisen käsitteen perustaa, tulee vallitseva käsitys johtamisesta asettaa rakentavan kriittisen tarkastelun kohteeksi.

5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimushaasteet

Toteutetun tutkimuksen voidaan katsoa saavuttaneen sille asetetut tutkimustavoitteet. Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin tarjoten emansipaatioita sekä vaihtoehtoisia ja yllättäviäkin näkökulmia valtavirran johtamistutkimukseen. Tutkijan näkökulmasta tutkimuksen toteutus olikin emansipatorinen prosessi. Tutkimuksessa onnistuttiin tarjoamaan myös alusta lähteiden väliselle kriittiselle vuoropuhelulle siten, että kriittisen ja vaihtoehtoiset äänet pääsivät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2018). Koska tutkimuksessa on tosiasiallisesti tutkittu sitä, mitä tutkimusasetelmassa on määriteltä, voidaan tutkimuksen luotettavuus *validiteetin* osalta katsoa toteutuneen. Sen lisäksi, että tutkimuksessa käytetyn analyysimenetelmällisen triangulaation voidaan katsoa tarjonneen monimuotoisempia tuloksia rikastuttaen selityksiä, on se myös tarkentanut tutkimuksen validiutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2018, s. 233; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 166.)

Tutkimuksen toteuttamista arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimus toteutettiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti noudattaen tiedeyhteisössä tunnustettuja eettisiä ja luotettavia toimintatapoja. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen onkin tärkeää, koska myös tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus kuin raportointi on toteutettu seikkaperäisesti ja tieteellisen tiedon edellytyksien mukaisesti. Tutkimuksessa on sovellettu myös eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja analyysimenetelmiä. Koska tutkimus on toistettavissa tutkimusraportin mukaisesti, voidaan tutkimuksen luotettavuuden katsoa täyttyvän myös *reliabiliteetin* osalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 150–151, 160).

Osoittaessaan kritiikkiä sekä tieteellistä liikkeenjohtoa että laaja-alaisemmin johtamista kohtaan, tulee tutkijan pystyä myös itsekriittisyyteen. Kriittisen johtamistutkimuksen positioon asettumisen takia on tärkeää määrittää tutkijan suhtautuminen tutkimuksen tuloksiin sekä tutkimuksen suhde kieleen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006b). Tutkimuksen tieteenfilosofisen paradigman mukaisesti tutkimus käsitetäänkin kielellisenä konstruktiona. Toisin sanoen tutkimus nähdään sosiaalisen konstruktionismien mukaisesti muun tiedon kanssa vallinneissa olosuhteissa muodostuneeksi rakennelmaksi. Kaikki tiedon muodot, niin kriittinen kuin perinteinen tieto, on sosiaalisesti rakentunutta. Yhtä lailla tutkimuksessa tunnustetaan, että kysymyksenasetteluun ja tulosten tulkintaan on vaikuttanut tutkijan subjektiiviset näkemykset ja näkökulmat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2018, s. 310.) Toisaalta objektiivisuuden ei katsota sinänsä kuuluvan kriittiseen johtamistutkimukseen (Alvesson & Willmott, 1992; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 172.)

Asetettaessa kyseenalaiseksi Taylorin työ ja valtavirran johtamistutkimus, tulee kyseenalaiseksi asettaa myös tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen sisällytetyt julkaisut. Kriittisen johtamistutkimuksen mukaisesti tieto ei ole näiltäkään osin objektiivista tai arvoista vapaata. Tutkimustulosten luotettavuutta kuitenkin puoltaa tutkimusaineiston laajuus ja diversiteetti. Tutkimustulokset eivät konkretisoidu yhteen teokseen, vaan tutkimuksessa esitetty näyttö on laaja-alaiselta tutkimuskentältä. Tutkimusaineiston keskeinen tärkeys perustuu ennen kaikkea niiden kykyyn selittää tutkimuskysymyksiä kriittisen joh-

tamistutkimuksen näkökulmasta. Toisaalta tutkimuksessa tunnustetaan, että tutkimusaineiston monialaisuus hankaloittaa niiden luotettavuuden keskinäistä arviointia. Haasteeksi tutkimusaineistossa muodostui osaltaan sen paljous, koska tutkimustuloksien suhteen ei haluttu tehdä kompromisseja rajaamalla keskeistä tutkimusaineistoa.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa esille nousseet tutkimustulokset koetaan merkittäviksi eikä niitä voida – yhdessä johtamisen tieteenalaa ja ammattia kohtaan esitetyn kritiikin kanssa – jättää huomiotta. Vaikka kummunneen kritiikin päämäärät voidaan kyseenalaistaa, se on herättänyt joka tapauksessa perustavanlaatuisia kysymyksiä johtamisesta. Mistä johtamisesta on perimmältään siis kyse? Onko johtaminen itsestäänselviä falsifioimattomia totuuksia ja piilotettuja agendoja? Onko se tutkintotodistuksia, jotka eivät tosiasiallisesti anna pätevyyttä vai asiantuntijoita, jotka eivät ole asiantuntijoita? Ja ennen kaikkea kenelle johtajat ovat lopulta vastuussa? (Cunliffe, 2014; Stewart, 2010.)

Kaiken kaikkiaan tutkimus osoittaa, että johtamisen itsestäänselvyysnä omaksutut lähtökohdat tulee asettaa tarkemman ja laaja-alaisemman jatkotutkimuksen kohteeksi. Tämän toteuttamisessa keskeiseksi nähdään kriittisen johtamistutkimuksen liittäminen tutkimukseen, jotta näihin – osittain filosofisiin – kysymyksiin voidaan vastata. Johtamisessa vallitsevan teknisen käsityksen sijaan on perusteltua ajatella, että johtamisen keskiössä on alusta asti ollut ihminen ja ihmisten kanssa toimeen tuleminen. Näin ollen johtamisen tavoin filosofia on pyrkinyt osaltaan selvittämään kuinka tulla toimeen ihmisten kanssa. Huomionarvoista kuitenkin on, että filosofiaa on tutkittu yli 2000 vuotta ja oikeiden vastausten sijaan on pystytty esittämään vain oikeita kysymyksiä. Sen sijaan johtamista on tutkittu runsaat sata vuotta, ja monet teoreetikot ovat esittäneet kysymyksille oikeat vastaukset. (Stewart, 2010.) Sen jos minkä tulisi herättää kriittinen mielenkiinto jatkotutkimukselle.

Tutkimustulosten herättämä jatkotutkimuksen tarve johtamisen lähtökohdista, perustasta ja kehitymisestä on merkittävä, mutta myös laaja-alainen. Voidaankin nähdä, että tutkimus on osoittanut perustavanlaatuisen tutkimusaukon – tai vähintään muistuttanut

sen olemassa olemisesta – herättäen mielenkiinnon sen tutkimiseen. Tältä osin tutkimusta voidaan pitää tutkimusaiheen ongelmatisoimisprosessina. Toteutettu tutkimus vaatiikin tältä osin jatkotutkimusta ja näkökulman laajentamista – tai ennemminkin syventämistä – myös tieteellistä liikkeenjohtoa seuranneisiin johtamisparadigmoihin.

Perustavanlaatuinen jatkotutkimustarve voidaan siten kohdistaa tieteellistä liikkeenjohtoa seuranneiden johtamisteorioiden perustan kriittiseen tarkasteluun. Tutkimuksen lähtökohtien mukaisesti tutkimuksessa tunnustetaan tieteellistä liikkeenjohtoa seuranneiden johtamisparadigmojen vaikutus johtamiskäsityksen ja johtamisen tieteenalan kehittämiseen. Tutkimuksessa tiedostetaan, että tarkasteltaessa vain taylorismin taustatekijöitä ja yksittäisen teorian osuutta, on otanta johtamisen kokonaisuudesta osaltaan suppea. Tutkimuslinjan mukaisesti jatkaen esiin nousseina jatkotutkimustarpeina voidaan nähdä ihmishuokoukunnan perustan ja Elton Mayon vaikutusten kriittinen arviointi. Kuten tutkimuksen aikana on käynyt ilmi, myös tältä osin on esitetty perustavanlaatuista kritiikkiä, mutta kritiikki esiintyy vain harvoin valtaviiran johtamistutkimuksessa. Yhtä lailla Mayon rooli voidaan nähdä osaltaan merkittävä johtamisen ja sen tieteenalan kehittämisessä. Tutkimuksen näkökulmasta tutkimusta olisikin arvokasta jatkaa, kuinka johtamisen kehittyminen on kriittisen johtamistutkimuksen näkökulmasta jatkunut Taylorin ja tieteellisen liikkeenjohdon jälkeen.

Lähdeluettelo

Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21: 1, s. 254–285.

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(3), 491–533.

Ainamo, A. & Tienari, J. (2002). Suomalaisen mallin viimeaikainen menestystarina. Tarkastelussa liikkeenjohdon konsultoinnin rooli. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 46(2), 187–198.

Aitken, H. G. J. (1985). *Scientific Management in Action. Taylorism at Watertown Arsenal, 1908–1915*. Princeton University Press.

Alvesson, M. (2008). The Future of Critical Management Studies. Teoksessa D. Barry & H. Hansen (toim.), *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization* (s. 13–26). SAGE.

Alvesson, M., Bridgman, T. & Willmott, H. (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press.

Alvesson, M. & Deetz, S. (2006). *Critical Theory and Postmodernism. Approaches to Organizational Studies*. Teoksessa S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (toim.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (2. painos). (s. 255–283). SAGE.

Alvesson, M. & Willmott, H. (toim.) (1992). *Critical Management Studies*. SAGE.

- Alvesson, M. & Willmott, H. (2011). *Critical Management Studies (Vol 1). Critical management studies: Overviews, Origins, Developments and Debates*. SAGE.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2012). *Making Sense of Management. A Critical Introduction*. (2. painos). SAGE.
- Antonacopoulou, E. P. (1999, 14.–16. heinäkuuta). The Power of Critique. Revisiting Critical Theory at the End of the Century. [Esitelmä] International Critical Management Studies konferenssi, UMIST, Manchester. Noudettu 2019-10-10 osoitteesta <https://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/1999/documents/organization/icms99.pdf>
- Barker, R. (2010). Management is not a profession. *Harvard Business Review*, 88: (7/8), 52–60.
- Barley, S. & Kunda, G (1992). Design ja Devotion. Surges of Rattional and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 33(1), 363–399.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Tiedonsosiologinen tutkielma (suom. Vesa Raiskila). Gaudeamus. Alkuperäisteos *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge* (1966). Penguins.
- Berle, A. A. & Means, G. C. (1933). *The Modern Corporation and Provate Property*. Macmillan.
- Birmingham, P. (2000). *Reviewing the Literature*. Teoksessa D. Wilkonson (toim.), *Researcher's toolkit: The Complete Guide to Practitioner Research* (s. 25–40). Routledge.

- Boddewyn. (1961). Frederick Winslow Taylor revisited. *Academy of Management Journal*, 4, 100–107.
- Burns, N. & Grove, S. (2005). *The Practice of Nursing Research. Conduct, Critique & Utilization* (5. painos). WB Saunders Company.
- Burr, V. (2003). *Social constructionism* (2. painos). Routledge.
- Burrell, G. (2009). *Handbooks, Swarms, and Living Dangerously*. Teoksessa M. Alvesson, T. Bridgeman & H. Willmott (toim.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (s. 551–563). Oxford University Press.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann.
- Brandeis, L. D. (2016). *Scientific Management and Railroads: Being part of a brief submitted to the Interstate Commerce Commission (alkuperäisteos vuodelta 1911)*. Wentworth Press.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. Monthly Review Press.
- Bruere, M. B. (1911). What Is the Home for: In the Series Home-making the Woman's Profession. *The Outlook*, 99(16), 909.
- Callahan, R. E. (1964). *Education and the cult of efficiency. A Study of the Social Forces That Have Shaped the Administration of the Public Schools*. The University of Chicago Press.

- Cesario, S., Morin, K. & Santa-Donato, A. (2002). Evaluating the level of evidence of qualitative research. *Journal of obstetric, gynaecologic, and neonatal Nursing*, 31(6), 708–714.
- Chandler, A. D. Jr. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.
- Church, A. H. (1911). Has "Scientific Management" Science. *American Machinist*, 20. heinäkuuta, 1911, s. 108–112. Noudettu 2020-03-02 osoitteesta <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015035453409&view=1up&seq=124>
- Clark, P. & Rowlinson, M. (2004). The Treatment of History in Organization Studies: Towards an "Historic Turn"? *Business History*, 46(3), 331–352.
- Clawson, D. (1980). *Bureaucracy and the Labor Process: The Transformation of U.S. Industry, 1860–1920*. Monthly Review Press.
- Cole, R (1994). Different Quality Paradigms and Their Implications for Organizational Learning. Teoksessa M. Aoki & D. Dore (toim.) *The Japanese Firms: Sources of Competitive Strength*. Clarendon Press.
- Conti, R. & Warner, M. (1993). Taylorism, New Technology and Just-in-Time Systems in Japanese Manufacturing. *New Technology, Work and Employment*, 8, 31–42.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D. & Haynes R. B. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. *Annals of International Medicine*, 126, 376–380.

Cooke, M. L. (1913). The Spirit and Social Significance of Scientific Management. *Journal of Political Economy*, 21(6), 481–493. Noudettu 2020-02-04 osoitteesta <https://www.jstor.org/stable/1819267>

Cooper H. (1989). *Synthesizing Research: A Guide for Literature Reviews*. SAGE.

Copley, F. B. (1923a). *Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management, Volume 1*. Franklin Classics.

Copley, F. B. (1923b). *Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management, Volume 2*. Franklin Classics.

Cruikshank, J. (1987). *A Delicate Experiment: Harvard Business School, 1908–45*. Harvard Business School Press.

Cunliffe, A. L. (2014). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management* (2. painos). SAGE.

Crissey, F. (1912) The Selfmade Efficiency Expert. How to solve your own shop problems. *Saturday Evening Post*, 185(18), 10–12, 57–58. Noudettu 2020-02-03 osoitteesta: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uiug.30112033785749&view=1up&seq=20>

Davenport, T. H., Prusak, L. & Wilson, H. J. (2003). *What's the Big Idea? Creating and Capitalizing on the Best Management Thinking*. Harvard Business School Press..

Deem, R. & Brehony, K. J. (2005). Management as Ideology: The Case of New Managerialism in Higher Education. *Oxford Review of Education*, 31(2), 217–235.

- Deetz, S. (1992) *Disciplinary Power in the Modern Corporation*. Teoksessa M. Alvesson & H. Willmott (toim.), *Critical Management Studies* (s. 21–45. SAGE.
- Denzin, N., K. (1978). *The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. (2. painos). McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1976). "The coming rediscovery of scientific management". *Conference Board Record*, 13, 25–27.
- Drucker, P. F. (2008). *Management. Revised Edition*. Harper Business.
- Drury, H. B. (1918). *Scientific Management. A History and Criticism* (2. painos). P. S. King & Son, Ltd.
- Engwall, L. (2007). The anatomy of management education. *Scandinavian Journal of Management*, 23, 4–35.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2005). *Organisation och organisering*. Liber.
- Eskola, J & Suoranta J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Etzioni, A. (1970). *Nykyajan organisaatiot*. Tammi.
- Evans, D. (2008). *Overview of Methods*. Teoksessa C. Webb & B. Ross (toim.), *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews* (s. 149–156). Blackwell Publishing.

- Fairclough, N. (1992). Discourse and text: linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse & Society* 3(2), 193 –217.
- Fairclough, N. (1993). Critical discourse analysis and the marketization of public discourse analysis. *Discourse & Society* 4(2), 133 –168.
- Fairclough, N. (1995). *Miten media puhuu* (suomentanut V. Blom & K. Hazard). Vastapaino.
- Fairclough, N. & Wodak, R. (1997). *Critical Discourse Analysis*. Teoksessa van Dijk, T. (toim.), *Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction, vol 2* (s. 258–284). SAGE.
- Fayol, H. (1930). *Industrial and General Managerialism*. (alkuperäisteos vuodelta 1916). Sir I. Pitman & Son, Ltd.
- Fetters, M., D., Curry, L., A. & Creswell, J., W. (2013). Achieving Integration in Mixed Methods Designs – Principles and Practices. *Health Services Research*, 48(6), 2134–2156.
- Flinkman, M. & Salanterä, S. (2007). *Integroitu katsaus – Eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa*. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R-L. Ääri (toim.), *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen* (s. 84–100). Hoitotieteen laitoksen julkaisu. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. Turun yliopisto.
- Foucault, M. (1970). *The Order of Things: An Archeology of the Human Sciences*. Routledge.
- Foucault, M. (1974). *The Archaeology of Knowledge*. Tavistock Publications.

- Foucault, M. (1976). *The History of Sexuality: An Introduction*. Vol 1. Pantheon.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish. The Birth of the Prison*. Penguin Books.
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972–1977*. Gordon, C. (toim.) Pantheon.
- Foucault, M. (1988). *Essential Works of Foucault 1954–1984. Volume 2. Aesthetics. Method and Epistemology*. Faubion, J. D. (toim.) The New Press.
- Foucault, M. (2000). *Essential Works of Foucault 1954–1984. Volume 3. Power*. Faubion, J. D. (toim.) The New Press.
- Fournier, V. & Grey, C. (2000). At the Critical Moment: Conditions and projects for critical management studies. *Human relations* 53(1), 7–32.
- Gantt. (1919). *Work, Wages, and Profits* (2. painos). The Engineering Magazine Co.
- George, Jr., C. S. (1972). *The History of Management thought*. Prentice Hall.
- Gergen, K. J. (1999). *An invitation to Social Constructionism*. SAGE.
- Ghoshal. S. (2005). Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75–91.
- Gilbreth, F. G. (1912). *Primer of Scientific Management*. D. Van Nostrand Company.

Gilbreth, F. G. & Gilbreth, L. M. (1915). The Individual in Modern Management. *The Iron Age*, 96(15), 802–804. Noudettu 2020-02-04 osoitteesta: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=hvd.hxhdnl&view=1up&seq=16>

Gillispie, R. (2003). *Manufacturing Knowledge. A History of the Hawthorne Experiments*. Cambridge University Press.

Gillispie, J. & Wolle, H. C. (1899). Report on the Establishment of Pievework in Connection with Loading Pig-iron, at the Works of the Bethlehem Iron Co., South Bethlehem, Pennsylvania. *Stevens institute of Technology. Frederick Winslow Taylor Collection*. Arkistoteoksessa: Taylor's Records from the Bethlehem Steel Company, 1, 5–16.

Golembiewski, R. (1965). *Small Groups and Large Organizations*. Teoksessa J. G. March (toim.), *Handbook of Organizations*. Rand McNally & Company.

Grant, D., Iedema, R. & Oswick, C. (2009). *Discourse and Critical Management Studies*. Teoksessa M. Alvesson, T. Bridgeman & H. Willmott (toim.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (s. 213–231). Oxford University Press

Grey, C. (2017). A Very Short, Fairly Interesting and Reasonable Cheap Book about Studying Organizations. (4. painos). SAGE.

Grey, C. & Willmott, H. (toim.) (2005). *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford University Press.

Guernsey, J. B. (1912). Scientific Management in the Home: In the Series Home-making the Woman's Profession. *The Outlook*, 13. huhtikuuta 1912, s. 821. Noudettu 2020-01-02 osoitteesta <https://search-proquest->

com.ezproxy.is.ed.ac.uk/docview/136616982/DFB83BC586EB4307PQ/23?accountid=10673 [rajattu pääsy].

Guillén, M. (1994). *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. University of Chicago Press.

Haber, S. (1964). *Efficiency and Uplift. Scientific Management in the Progressive Era, 1890–1920*. The University of Chicago Press.

Habermas, J. (1971). *Toward a Rational Society*. Heinemann.

Habermas, J. (1974). *Theory and Practice*. Heinemann.

Hales, C. P. (1986). What Do Managers Do? A Critical Review. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88–115.

Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business Review Press.

Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoria*. Tampere University Press.

Hardy, C. (2001). Researching Organizational Discourse. *International Studies of Management and Organizations*, 3(3), 25–47.

Hardy, C. & Phillips, N. (2004). *Discourse and Power*. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L. Putnam (toim.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (s. 299–316). SAGE.

Harris, J. (1998). Scientific Management, Bureau-Professionalism, New Managerialism. The Labour Process of State Social Work. *British Journal of Social Work*, 28, 839–862.

- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives* (3. painos). Oxford University Press.
- Heidegger, M (1966). *Discourse on Thinking: A Translation of Gelassenheit*. (käänn.) J. M. Anderson & E. H. Freund. Harper & Row.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2018). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hofstadter, R. (1963). *Anti-intellectualism in American Life*. Alfred A. Knopf.
- Hobson, T. (1899). The Philadelphia Iron Market in 1898. *The Iron Age*. 5. tammikuuta 1899, s. 21. Noudettu 2020-01-02 osoitteesta <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015080345674&view=1up&seq=13>
- Hoopes, J. (2003). *False prophets: The Gurus Who Created Modern Management and Why Their Ideas Are Bad for Business Today*. Basic Books.
- Horkheimer, M. (1976). *Traditional ja Critical Theory* (uusinta painos vuodelta 1937). Teoksessa P. Connerton (toim.), *Critical Sociology*. Penguin.
- Hough, J. R. & White, M. A. (2001). Using Stories to Create Change: The Object Lesson of Frederick Taylors "pig-tale". *Journal of Management*, 27, 585–601.
- Hoxie, R. F. (1920). *Scientific Management and Labor*. D. Appleton & Company.
- Huhtala, H. (2004). *The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organisinfg in the Information Age*. Commentationes Scientiarum Socialicum 64. Suomen Tiedeseura.

- Huhtala, H. (2006). *Organisaatiotutkimuksen nykysuuntauksia*. Teoksessa: K. Ahola, S. Kivistö & M. Vartio (toim.), *Työterveyspsykologia* (s. 78–83). Työterveyslaitos.
- Huhtala, H. & Laakso, A. (2006). Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakeneanalyttiseen paradigmaan. *Hallinnon tutkimus*, 25(4), 4–18.
- Hungerford; E. (1911). Scientific Management for All. *Saturday Evening Post*, CLXXXIV, 29. heinäkuuta 1911, s. 18. Saatavissa osoitteesta: <https://www.saturdayeveningpost.com/issues/1911-07-29/>
- Huttunen, R. (2014, 13. syyskuuta). Habermas, Jürgen. [Filosofia.fi-internetportaali]. Noudettu 2020-01-01 osoitteesta <http://filosofia.fi/node/5305/>
- Hyyryläinen, E. (2016, 15. maaliskuuta). Johtaminen on muutakin kuin johtamista. [Blogiteksti]. Noudettu 2019-10-10. osoitteesta https://www.univaasa.fi/fi/blogs/expert/hallinnon_tutkija/johtaminen_on_muutakin_kuin_johtamista/
- Jacobs, C. & Heracleous, L. (2001). Seeing without Being Seen: Towards Archeology of Controlling Science. *International Journal of Management and Organization*, 31(3), 113–135.
- Jacques, R. (1996). *Manufacturing the Employee: Management Knowledge for the 19th to 21st Centuries*. SAGE.
- Jeanes, E. (2019). *A Dictionary of Organizational Behaviour*. Oxford University Press.
- Johansson, K. (2007). Kirjallisuuskatsaukset – Huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R-L. Ääri (toim.), *Systemaattinen kirjallisuuskatsuas ja sen tekeminen* (s. 3–9).

Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. Turku: Turun yliopisto.

Jones, T. & Evans, D. (2000). Conducting a systematic review. *Australian Critical Care*, 13, 66–71.

Juuti, P. toim (2006). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otava.

Jyväskylän yliopisto (2015, 23. huhtikuuta). *Monimenetelmäisyys*. [verkkójulkaisu].
Noudettu 2020-01-01 osoitteesta
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>

Kakar, S. (1970). *Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation*. MIT Press.

Kanigel, R. (1997). *The one best way: Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. Little, Brown and Company.

Kant, I. (2007). *Critique of Pure Reason* (alkuperäisteos vuodelta 1781). Penguin Classic.

Kearney, M. H. (2001). Levels and applications of qualitative research evidence. *Research in Nursing and Health*, 24(2), 145–153.

Khurana, R. (2010). *From Higher Aims to Hired Hands. The social transformation of American business schools and the unfilled promise of management as a professional*. Princeton University Press.

Kieser, A. (1994). Organizational, Institutional and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 34, 540–564.

- Kipping, M. (1997). Consultancies, Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s. *Business History*, 39(4), 67–83.
- Kipping, M. (1999). American Management Consulting Companies in Western Europe 1920 to 1990. Products, Reputation, and Relationships. *Business History Review*, 73(4), 190–220.
- Kipping, M. & Engwall, L. (toim.) (2002). *Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford University Press.
- Klikauer, T. (2013). *Managerialism: A Critique of an Ideology*. Palgrave Macmillan.
- Knight, D. (2009). *Power at Work in Organizations*. Teoksessa M. Alvesson, T. Bridgeman & H. Willmott (toim.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (s. 144–165). Oxford University Press.
- Knight, D. & Willmott, H. (1999). *Management Lives. Power and Identity in Work Organization*. SAGE.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication. Theory and Practice*. Longman.
- Kontio, E. & Johansson, K. (2007). Systemaattinen tarkastelu alkuperäistutkimuksien laatuun. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R-L. Ääri (toim.), *Systemaattinen kirjallisuuskatsuas ja sen tekeminen* (s.101–108). Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. Turku: Turun yliopisto.
- Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *Journal of the Academy of Management*, 4(3), 174–188.

- Koontz, H. (1980). The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review* 5(2), 175–187.
- Kuhn, T. (1994). *Tieteellisen vallankumouksen rakenne* (alkuperäisteos vuodelta 1962). Art House.
- Leavitt, H. (1965). Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approach. Teoksessa J. G. March (toim.), *Handbook of Organizations*. Rand McNally & Company.
- Lee, J. A. (1980). *The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions*. Ohio University Press.
- Lehtonen, T. (2015, 9. joulukuuta). Yllättävin antaa eniten. [Blogiteksti]. Noudettu 2020-01-01 osoitteesta https://www.univaasa.fi/fi/blogs/expert/ajatusyhteys/yllattavin_antaa_eniten/
- Leino-Kilpi, H. (2007). *Kirjallisuuskatsaus – Tärkeää tiedon siirtoa*. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R-L. Ääri (toim.), *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen* (s. 2–3). Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. Turun yliopisto.
- Leupp, F. E. (1911). Scientific Management in the Family. *The Outlook*: 98(15), 12. elokuuta 1911, 832. Noudettu 2019-10-11 osoitteesta: <https://search-proquest-com.ezproxy.is.ed.ac.uk/docview/136981996/1058D5FCE87A43ACPQ/38?accountid=10673> [rajattu pääsy]..
- Lewin, K. (1952). *Field Theory in Social Science Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin*. Tavistock.

- Lewis, W. (1911). Efficiency Methods of the Tabor Mfg. Company. *The Iron Age*, 87(13), 902–903. Noudetttu 2019-10-11 osoitteesta <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015014665247&view=1up&seq=942>
- Linderman, R. (1898). *The South Bethlehem Globe*, 27. toukokuuta 1898, 4(125), 418–439.
- Lintula, P. (2010). Jääkö kriittinen ääni tutkijoiden kammioihin. *Liiketaloudellinen Aikakausikirja*, 4, 418–439.
- Litterer, J. toim. (1963). *Organizations. Structure and Behaviour. Volume I*. Wiley.
- Locke, R. R. (1984). *The End of the Practical Man: Entrepreneurship and Higher Education in Germany, France and Great Britain 1880–1940*. JAI Press
- Locke, R. R. & Spender, J-C. (2011). *Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives Out of Balance*. Zed Books Ltd.
- Lähdesmäki, K. (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Vaasan yliopisto.
- Mabon, H. (1974). *Organisationsläräns utveckling*. M & B Fackboksförlaget ab.
- Magarey, J, M. (2001). Elements of a systematic review. *International Journal of Nursing Practice*, 7, 376–382.
- Marglin, S. A. (1974). What Do Bosses Do? – The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalism Priduction. *Review of Radical Political Economy*, 6(2), 60–112.

- Marglin, S. A. (1990). *Losing Touch: The Cultural Conditions of Worker Accommodation and Resistance*. Teoksessa F. A. Marglin & S. A. Marglin (toim.), *Dominating Knowledge: Development, Culture, and Resistance*. Oxford University Press. <https://www-oxfordscholarship-com.ezproxy.is.ed.ac.uk/view/10.1093/acprof:oso/9780198286943.001.0001/acprof-9780198286943-chapter-7#p220> [rajattu pääsy].
- Magretta, J. (2002). *What Management is – How It Works and Why It’s Everyone’s Business*. Free Press.
- Massie, J. (1965). *Management Theory*. Teoksessa J. G. March (toim.), *Handbook of Organizations*. Rand McNally & Company.
- Mathews, S. (1912). *Scientific Management in the Churches*. The University of Chicago Press. Noudettu 2019-10-11 osoitteesta <https://archive.org/details/scientificmanage00math/page/n5/mode/2up>
- Mckenna, C. D. (2006). *The World's Newset Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge University Press.
- Merkle, J. A. (1980). *Management and Ideology. The Legacy of the International Scientific Management Movement*. University of Californian Press.
- Michelsen, K-E. (2001). *Työ, tuottavuus, tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa*. Rationalisoinnin seniorikilta ry.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. (2001). Do MBAs Make Better CEOs? Sorry, Dubua, It Ain't Necessarily So. *Fortune* 143(4), 244–244.
- Montgomery, D. (1987). *The Fall of the House of Labor*. Cambridge University Press.

- Morgan, G. (1992). *Marketing Discourse and Practice: Towards a Critical Analysis*. Teoksessa M, Alvesson & H. Willmott (toim.), *Critical Management Studies* (s. 136–158). SAGE
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. SAGE.
- Moss, J. (1998). *The Later Foucault*. SAGE.
- Muller, J. Z. (2018). *The Tyranny of Metrics*. Princeton University Press.
- Mumby, D., K. (2004). Discourse, Power and Ideology: Unpacking the critical Approach. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Osrick & L. Putnam (toim.) *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (s. 237–258). SAGE.
- Mälkiä, M. (2000). F. W. Taylor ja hallintotiede. Kaltoin kohdellun klassikon uudelleenarviointia. *Hallinnon tutkimus* 19(3), 226–243.
- Nadworny, M. J.(1955). *Scientific Management and the Unions 1900–1932*. Harvard University Press.
- Nelson, D. (1980). *Frederick W. Taylor and the Rise of the Scientific Management*. The University of Wisconsin Press.
- Nelson, D. (toim.) (1992). *A Mental Revolution: Scientific Management since Taylor*. Ohio State University Press.
- Nelson, D. (1996). *Managers and Workers: Origins of the Twentieth-century Factory System in the United States, 1880–1920* (2. painos). The University of Wisconsin Press.

- Nevins, A. (1962). *The Gateway to History* (uudistettu painos). Doubleday & Co.
- Nussbaum, M. C. (1997). *Cultivating humanity: A classical defense of reform in liberal education*. Harvard University Press.
- Outlook (1910). Scientific Management, *Outlook*, 3. joulukuuta 1910, 96(14), 751. Noudettu 2019-10-11 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.is.ed.ac.uk/docview/136997929/9CD09527D4BC47BEPQ/9?accountid=10673> [rajattu pääsy].
- Outlook (1911). Home Efficiency. *Outlook*, 2. joulukuuta 1911, 99(14), 807. Noudettu 2019-10-11 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.is.ed.ac.uk/docview/136982419/F07D439FDF54239PQ/26?accountid=10673> [rajattu pääsy].
- Outlook. (1912). Scientific Management in the Home. *Outlook*, 14. syyskuuta 1912, 72–77. Noudettu 2019-10-11 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.is.ed.ac.uk/docview/136986134/407EB502B56A42A7PQ/23?accountid=10673> [rajattu pääsy].
- Parker, I. (1992). *Discourse Nybamics*. Routledge.
- Parker, M. (2002). *Againts Management. Organizastion in the age of managerialism*. Polity Press.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Free Press.
- Pfeffer, J. & Fong, C. T. (2002). The End of Business Schools? Less Success than Meets the Eye. *Management Learning & Education* 1(1), 78–95.

- Pfeffer, J. & Fong, C. T. (2004). The Business School "Business": Some Lessons from the US Experience. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1501–1520.
- Philips, N. & Hardy, C. (2002). *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*. SAGE.
- Pietikäinen, S & Mäntynen, A. (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino.
- Polit, D. F. & Beck, C. T. (2004). *Nursing Research. Principles and Methods* (7. painos). s. 692–703. Lippincott Williams & Wilkins.
- Pollit, C. (2015). Towards a New World: Some Inconvenient Truths for Anglosphere Public Administration. [The IIAS Braibant Lecture 2014]. *International Review of Administrative Sciences* 2015, 81(1), 3–17.
- Porter, L. W. & McKibbin, L. E. (1988). *Management Education and Development: Drift or Trust into the 21st Century*. McGraw-Hill.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, T. M. (1995). *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*. Princeton University Press.
- Power, M. & Laughlin, R. (1992). *Critical Theory and Accounting*. Teoksessa M. Alvesson & H. Willmott (toim.), *Critical Management Studies* (s. 113–135). SAGE.

- Pugh, D. S. & Hickson, D. J. (1989). *Writers on Organization* (4. painos). Penguin.
- Pynnönen, A. (2013). *Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen*. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Working Paper N:o 379. Jyväskylän yliopisto.
- Pynnönen, A. (2015). *Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyssejä huonosta johtamisesta*. Jyväskylä studies in business and economics 159. Jyväskylän yliopiston kirjasto.
- Reed, M. (2006). *Organizational Theorizing. A Historically Contested Terrain*. Teoksessa S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (toim.), *The Sage Handbook of Organization Studies* (2. painos), (s. 19–54). SAGE.
- Ritzer, G. (1996a). *Modern Sociological Theory* (4. painos). McGraw-Hill.
- Ritzer, G. (1996b). *The McDonalization of Society. An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*. Pine Forge Press.
- Roethlisberger, F. J & Dickson, W. J. (1934). *Management and the Worker. Technical vs. Social Organization in an Industrial Plant*. Division of Research. Business Research Studies no. 9. Harvard University. Noudettu 2019-10-12 osoitteesta: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.35128001188448&view=1up&seq=9>
- Roosevelt, T. (1913). *Good Citizenship: An Address to the boys of the hill school*. Outlook, 14. elokuuta 1913, 104(14), 751. Noudettu 2019-11-11 osoitteesta: <https://search-proquest-com.ezproxy.is.ed.ac.uk/docview/136639108/fulltextPDF/1242F60B7A0C49BBPQ/36?accountid=10673> [rajattu pääsy].

- Rose, N. (1989). *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*. Routledge.
- Rosenberg, A. (2012). *Philosophy of Science A Contemporary Introduction* (3. painos). Routledge.
- Rowlinson, M, Jacques, R. S. & Booth, C. (2009). *Critical Management and Organizational History*. Teoksessa M. Alvesson, T. Bridgeman & H. Willmott (toim.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies* (s. 286–303). Oxford University Press.
- Russell, C. L. (2005). An Overview of the Integrative Research Review. *Progress in Transplantation* 15(1), 8–13. DOI: 10.7182/prtr.15.1.0n13660r26g725kj.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006a). Realismi vs. relativismi eli erilaiset kielikäsitteet. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Noudettu 2020-01-01 osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006b). Sosiaalinen konstruktionismi. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Noudettu 2020-01-01 osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_6.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006c). Triangulaatio. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Noudettu 2020-01-01 osoitteesta https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html

- Salminen, A. (1995). *Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet* (2. painos). Hallinnon kehittämiskeskus.
- Salminen, A. (2011a). *Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet* (3. painos). Edita.
- Salminen A. (2011b). Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *Vaasan yliopiston julkaisuja: Opetusjulkaisuja 62, Julkisjohtaminen 4*. Vaasan yliopisto.
- Salminen, A. & Kuoppala, K. (1985). *Julkisvalta, byrokratia, organisaatio*. Otava.
- Sass, S. (1982). *The Pragmatic Imagination: A History of the Wharton School*. University of Pennsylvania Press.
- Schlegelmilch, B. B. & Thomas, S. (2011). The MBA in 2020: Will there still be one. *Journal of Management Development*, 30(5), 474–482.
- Scott, R. W. (2003). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (5. painos). Prentice-Hall.
- Sedlak, M. W. & Williamson, H. F. (1983). *The Evolution of Management Education: A history of the Northwestern University J.L. Kellogg Graduate School of Management*. University of Illinois Press.
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatio* (3., uudistettu painos). Gaudeamus
- Sennett, R. (1988). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. Norton.

Shartle, C. W. (1916). Letter to Frances Mitchell enclosing letter from Charles W. Shartle.

Frederick Winslow Taylor Collections. [sähköinen kokoelma]. Stevens Institute of Technology. Saatavilla osoitteesta:
<http://stevens.cdmhost.com/cdm/compoundobject/collection/p4100coll1/id/900/rec/1>

Sherman, K. (1941). *Writing History*. Appleton-Century Croft.

Silén, T. (2006). *Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia*. Yliopistopaino.

Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. (2011). *Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa*. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadulliseen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 206–231). Johtamistaidon opisto.

Sirén, T. & Pekkarinen, O. (2017). Tieteenfilosofismetodologisia perusteita pro gradu - tutkielman laadintaan. *Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3*. Noudettu 2019-09-10 osoitteesta <https://www.doria.fi/handle/10024/134431>.

Spender, J. C. & Kijne, H. (toim.) (2012). *Scientific Management. Frederick W. Taylor's gift to the world*. Springer Science & Business Media.

Spicer, A., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007, n.d. heinäkuuta). *The Unfinished Business of Critical Management Studies*. [Esitelmä][. Noudettu 2019-10-10. osoitteesta <https://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2007/proceedings/cmsnetwork/spicer.pdf>

Stewart, M. (2010). *The Management Myth. Debunking modern business philosophy.* W. Norton & Company

Taylor, F. W. (1895). A Piece-Rate System. *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, 16, 859–904. Published by the Society. Noudettu 2019-11-09 osoitteesta
<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.a0002764314&view=1up&seq=3>

Taylor, F. W. (1903). Shop Management. *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, 24, 1337–1456. Published by the Society. Noudettu 2019-11-09 osoitteesta
<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uiug.30112063048216&view=1up&seq=9>

Taylor, F. W. (1906). On the Art of Cutting Metals. *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, 28, 31–432. Published by the Society. Noudettu 2019-11-09 osoitteesta
<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015023119582&view=1up&seq=31>

Taylor, F. W. (1911a). The Gospel of Efficiency: The Principles of Scientific Management, The Part I. *The American Magazine*, LXXI(5), 570–581. Noudettu 2019-11-11 osoitteesta
<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=umn.31951000968288y&view=1up&seq=570>

Taylor, F. W. (1911b). The Gospel of Efficiency: Principles of Scientific Management, The Part II. *The American Magazine*, LXXI(6), 785–793. Noudettu 2019-11-11 osoitteesta

<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=umn.31951000968288y&view=1up&seq=783>

Taylor, F. W. (1911c). The Gospel of Efficiency: Principles of Scientific Management, The Part III. *The American Magazine*, LXXII(1), 101–113. Noudettu 2019-11-11 osoitteesta

<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3065191&view=1up&seq=119>

Taylor, F. W. (1911d). Scientific Management. To The Editor of The Nation. *The Nation*, 15. kesäkuuta 1911, 92(2398), 602. Noudettu 2019-11-11 osoitteesta <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=44&sid=8bbe041e-8ae4-408c-adb7-ba490414be9d%40sessionmgr102> [rajattu pääsy].

Taylor, F. W. & Sinclair, U. (1911). The Gospel of Efficiency: Principles of Scientific Management. A Criticism by Upton Sinclair and an Answer by Frederick W. Taylor, *The American Magazine*, LXXII(2), 243–245. Noudettu 2019-11-11 osoitteesta <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3065191&view=1up&seq=263>

Taylor, F. W. & Thompsom, S. E. (1912). Concrete Costs. Tables and Recommendations for Estimating the Time and Cost of Labor Operations in Concrete Construction and for Introducing Economical Methods of Management. Chapman & Hall, Limited.

Taylor, F. W. (1964a). *Shop Management* (alkuteos vuodelta 1903). Teoksessa *Scientific Management*. ACLS History E-Book Projec.

Taylor, F. W. (1964b). *The Principles of Scientific Management* (alkuteos 1911). Teoksessa *Scientific Management*. ACLS History E-Book Projec.

Taylor, F. W. (1964c). *Testimony Before the Special House Committee* (alkuteos 1912)..
Teoksessa *Scientific Management*. ACLS History E-Book Project.

The Iron Age (1899). *The Iron Age*, 26 tammikuuta, s. 24. Noudettu 2020-10-11
osoitteesta
<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015080345674&view=thumb&seq=7>

The Nation (1912). Efficiency test for clergymen. *The Nation*, 31. lokakuuta 1912,
95(2470), 402–403. Noudettu 2010-10-11 osoitteesta
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=38&sid=b5d1ee03-085d-486b-9f52-faa2fd85a3ce%40pdc-v-sessmgr01> [rajattu pääsy].

Thomas, H, Thomas, L. & Wilson, A. (2013). *Promises Fulfilled and Unfulfilled Education: Reflections on the Role, Impact and Future of Management Education*. EFMD Perspectives: 1. Emerald Group Publishing Limited.

Thompson, C. B. (1917). *The Theory and Practice of Scientific Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Tieteen termipankki. (2015, 14. huhtikuuta). *Filosofia: Kritiikki*. [verkkajulkaisu].
Noudettu 2019-12-10. osoitteesta
<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:kritiikki>

Tinker, T. & Lowe, T. (2011). *One-dimensional Management Science: The Making of a Technocratic Consciousness*. Teoksessa M. Alvesson & H. Willmott (toim.), *Critical Management Studies* (s. 53–63). SAGE.

Torraco R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.

Transactions of the ASME. (1903). Shop Management. Discussion. *Transactions of the American Society of Mechanical Engineers*, 24, 1456–1481. Noudettu 2020-01-02 osoitteesta <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uiug.30112063048216&view=1up&seq=1508>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (11. uudistettu painos). Tammi.

Urwick, L. F. (toim.) (1956). *The Golden Book of Management: A Historical Record of the Life and Work of Seventy Pioneers*. N. Neame.

U.S. Commission. (1912). *Final Report and Testimony Submitted to Congress by the Commission on Industrial Relations. Created by the Act of August 23, 1912. Vol: I–XI*. Washington DC: Govt. print. off. Noudettu 2020-02-02 osoitteesta <https://archive.org/search.php?query=creator%3A%22United+States.+Commission+on+Industrial+Relations%22>

U.S. Congress. (1912). *House of Representatives: The Taylor and other systems of shop management Hearings before Special committee of the House of representatives to investigate the Taylor and other systems of Shop management under authority of H.res.90. 4. lokakuuta 1911–12. lokakuuta 1912*. Washington DC: Govt. print. off. Noudettu 2020-02-02 osoitteesta <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=hvd.hb32t1&view=1up&seq=5>

Üsdiken, B. & Kieser, A. (2004). Introduction: History in Organization Studies. *Business History*, 46(3), 321–330.

- Viitala, R. (2010). Tutkitaan johtamista. Teoksessa Johtamisen haasteet muuttuvassa ympäristössä. Julkaisu no 32. Sanomalehtiyliopisto kevät 2010. (s. 8–9). Vaasan yliopisto, Avoin yliopisto.
- Vilkka, H. (2012, 10. huhtikuuta). Tiedonintressi. [oppimateriaali]. Noudettu 2019.10.10. osoitteesta <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2012/02/AIKAS3A.-Tiedonintressi.pdf>
- Waring, S. P. (1991). *Taylorism Transformed. Scientific Management Theory Since 1945*. The University of North Carolina Press.
- White, H. (1987). *The Content of the Form: Narrative Discourse and Historical Representation*. Johns Hopkins University Press.
- Whittemore R. (2008). *Rigour in Integrative Reviews*. Teoksessa C. Webb, & B. Ross (toim.) *Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews*, (s. 149–156). Blackwell Publishing.
- Whittemore R. & Knalf, K. (2005). The Integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing* 52(5), 564–553.
- Willmott, H. (1994). Management Education, Provocations to a Debate. *Management Learning*, 25(1), 105–136.
- Wodak, R. (2011). Complex texts: Analysing, understanding, explaining and interpreting meaning. *Discourse Studies*, 13(5), 623–633.
- Wood, S. & Kelly J. (2011). *Towards a Critical Management Science*. Teoksessa M. Alvesson & H. Willmott (toim.), *Critical Management Studies* (s. 65 –85). SAGE.

Wooldridge, A. (2011). *Masters of Management : How the Business Gurus and Their Ideas Have Changed the World – for Better and for Worse*. Harper Business.

Woolley, E. M. (1911). Cutting Out The Motions in Business. *Saturday Evening Post*, CLXXXIV, s. 28. Noudettu 2020-02-02 osoitteesta <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uiug.30112033785657&view=1up&seq=3>

Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought* (5. painos). John Wiley & Sons.

Wren, D. A. & Greenwood, R. G. (1998). *Management Innovators. The people and Ideas That Have Shaped Modern Business*. Oxford University Press.

Wrege, C. D. & Perroni, A. G. (1974). Taylor's pig-tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-iron Experiments. *Academy of Management Journal*, 17(1), 6–27.

Wrege, C. D. & Greenwood, R. G. (1991). *Frederick W. Taylor: The Father of Scientific Management - Myth and Reality*. McGraw-Hill Inc.

Zald, M. (1993). "Organization Studied as a Scientific and Humanistic Enterprise: Towards a Reconceptualization of the Foundation of the Field". *Organization Science*, 4, 513–528.

Zald, M. (2002). "Spinning Disciplines: Critical Management Studies in the Context of the Transformation of Management Education". *Organization*, 9, 365–385.

Liitteet

Liite 1. Taylorin toimialakohtainen johtajuus

